

## الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وريادة الأعمال "دراسة ميدانية في هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دمشق"

لما حسن بدر<sup>1</sup> ، أسامة نايف الفراج<sup>2</sup>

1. باحثة أكاديمية، قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا  
[lama10.badr@damascusuniversity.edu.sy](mailto:lama10.badr@damascusuniversity.edu.sy)

2. أستاذ دكتور، قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا.  
[Oussama.alfarraj@damascusuniversity.edu.sy](mailto:Oussama.alfarraj@damascusuniversity.edu.sy)

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دمشق، ومستوى تطبيق تلك النظم ممثلة بـ (التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة). ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، في ضوء المجتمع المدروس الذي يشتمل على المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم اختيار عينة مكونة من (190) مفردة من خلال أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوزيع استبانة إلكترونية على مجموعة من المشروعات القائمة في هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وحللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و AMOS. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء على التوجه الريادي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء في تحقيق ريادة الأعمال، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق ريادة الأعمال، وأخيراً ينبع التوجه الريادي العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دمشق.

**الكلمات المفتاحية:** أنظمة العمل عالية الأداء، التوجه الريادي، ريادة الأعمال، هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دمشق

تاريخ الابداع: 2024/8/28  
تاريخ النشر: 2024/11/1



حقوق النشر: جامعة دمشق  
– سوريا، يحتفظ المؤلفون  
بحقوق النشر بموجب  
CC BY-NC-SA

# The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Relationship between High-Performance Work Systems and Entrepreneurship

## "A field study in the Small and Medium Enterprises Development Authority in Damascus"

Lama Hasan Badr<sup>1</sup>, Oussama Naif Alfarraj<sup>2</sup>

1. Academic researcher, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University. [lama10.badr@damascusuniversity.edu.sy](mailto:lama10.badr@damascusuniversity.edu.sy)

2. Professor, Department of Human Resources Management, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University.

[Oussama.alfarraj@damascusuniversity.edu.sy](mailto:Oussama.alfarraj@damascusuniversity.edu.sy)

### Abstract

This study aimed to identify the mediating role of entrepreneurial orientation in the relationship between high-performance work systems and entrepreneurship within projects supervised by the Small and Medium Enterprises Development Agency in Damascus Governorate, and the level of application of these systems represented by (selective recruitment, training and development, job promotion, knowledge sharing). To achieve this goal, the study adopted the descriptive approach, in light of the studied community that includes projects supervised by the Small and Medium Enterprises Development Agency, where a sample of (190) individuals was selected through the simple random sample method, and an electronic questionnaire was distributed to a group of existing projects in the Small and Medium Enterprises Development Agency under study, and the data were analyzed using the statistical program SPSS and AMOS. The study reached a set of results, the most prominent of which were: the existence of a statistically significant effect of high-performance work systems on entrepreneurial orientation, the existence of a statistically significant effect of high-performance work systems in achieving entrepreneurship, the existence of a statistically significant effect of entrepreneurial orientation in achieving entrepreneurship, and finally, entrepreneurial orientation mediates the relationship between high-performance work systems and entrepreneurship within projects supervised by the Small and Medium Enterprises Development Agency in Damascus.

**Keywords:** High Performance Work Systems, Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurship, Small and Medium Enterprises Development Authority in Damascus.

Received: 28/8/2024

Accepted: 1/11/2024



Copyright: Damascus

University-Syria

The authors retain the  
copyright under a

CC BY- NC-SA

## المقدمة:

في ظل البيئة السريعة التغير التي نعيشها اليوم، تسعى الشركات باستمرار إلى تجديد منتجاتها وخدماتها وعملياتها التجارية لتنتوافق مع المتغيرات. ولتحقيق ذلك، تولي الشركات أهمية كبيرة لأنشطة ريادة الأعمال، إذ يعتبر تطبيق مبادئ ريادة الأعمال أحد الأدوات الأساسية لتحقيق التقدم في عالم الأعمال الحالي. وهذا يمكنها من استكشاف وسائل جديدة لتعزيز الإبداع والابتكار والنمو والاستدامة.

في هذا السياق، يجب أن تتركز الشركات جهودها على المورد البشري، الذي يُعد أحد الأعمدة الأساسية التي تسهم في التكيف مع متطلبات العصر السريع. لذا، يتبعن عليها العمل بجد للحفاظ على هذه الموارد القيمة من خلال وضع سياسات أنظمة عمل فعالة تعزز بيئة العمل، مما يؤثر إيجابياً على دوافع الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم، ويعززهم على أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية. وهذا بدوره ينعكس على أداء المنظمات ويبتعد لها تحقيق مكانة رائدة في بيئة الأعمال.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

انطلقت العديد من الدراسات العربية في السنوات الأخيرة لتسلط الضوء على ظاهرة ريادة الأعمال وتأثيرها على مختلف القطاعات مع الحديث عن دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأنظمة العمل المتزامنة مع بعضها في تحقيق ريادة الأعمال في المنظمات، ومن خلال مراجعة الباحثة للأدبيات السابقة تم استعراض بعض إسهامات الباحثين في هذه المجالات الهامة، ومنها دراسة (صافي، 2024) التي تحدثت عن واقع دور جامعة البعث في نشر ثقافة ريادة الأعمال في ضوء معايير الجامعة الريادية حيث تمثلت أهداف البحث في تعرف واقع دور جامعة البعث في نشر ثقافة ريادة الأعمال في ضوء معايير الجامعة الريادية، بالإضافة إلى تعرف الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث وفقاً لمتغير الكلية وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، أما عينة البحث فقد تكونت من (100) من الإداريين في كليات جامعة البعث، وتم التوصل إلى أن درجة قيام جامعة البعث في نشر ثقافة ريادة الأعمال كان بدرجة ضعيفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات عينة البحث عند معيار (الرؤية والرسالة والاستراتيجية الريادية، التعليم الريادي القائم على الإبداع والابتكار، الدعم الجامعي) وفقاً لمتغير الكلية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات عينة البحث على معايير (الموارد والبنية التحتية، التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين (الشراكة المجتمعية)، التدريب وال العلاقات الجامعية الخارجية، تقويم الممارسات الريادية) وفقاً لمتغير الكلية وذلك لصالح الكليات التطبيقية. أما دراسة (ابراهيم، متولى، و حسن، 2021) فقد هدفت إلى بحث أثر تطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على تحقيق ريادة الأعمال، ومستوى تطبيق تلك النظم ممثلة في (وضوح الوصف الوظيفي، التوظيف الانقائي ومشاركة المعلومات، تقييم الأداء، الأمان الوظيفي، والتدريب والتنمية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر في تحقيق ريادة الأعمال في وزارة التعليم العالي في دولة ليبيا بدرجة تأثيرية قدرها (25.7%). وقد جاء وضوح الوصف الوظيفي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية في تطبيق نظم العمل عالية الأداء، يليه التوظيف الانقائي ثم مشاركة المعلومات ثم الأمان الوظيفي يليه تقييم الأداء وفي المرتبة الأخيرة التدريب والتنمية. في حين تناولت دراسة (الشقاوى، الشاعر، و مصطفى، 2021) الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية وهدفت إلى معرفة طبيعة التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء المنشآت السياحية السعودية من خلال أبعد التوجه الريادي بوصفها متغيرات وسيطة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج السببي بهدف تحديد التأثير المباشر وغير المباشر بين

متغيرات البحث. وأجريت الدراسة على عينة قوامها 400 مفردة. ولاختبار فرضيات البحث وصحة نموذجه تم استخدام نماذج المعدلات الهيكلية باستخدام برنامج Smart PLS ، وبينت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية في تعزيز أبعاد التوجه الريادي للمنشآت السياحية محل الدراسة، كما أوضحت النتائج أن أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، والمبادرة، والمخاطرة) تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء المنشآت السياحية محل الدراسة. كذلك دراسة (علي و حماد، 2020) فحصت الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي بشركات الاتصالات السودانية واعتمدت على المنهج الكمي (الوصفي) وعلى أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات عن طريق الاستبانة، حيث تم توزيع 65 استبانة واسترد منها 62 بنسبة استجابة بلغت 95% وتم استخدام أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات، وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، وبين المعرفة الضمنية والتوجه الريادي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بالكامل بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي، وأن التوجه الريادي يتوازن بشكل جزئي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي. أما دراسة (مرزوق و البردان، 2018) فقد بحثت في دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري (والذي يمثل أحد أبعاد ريادة الأعمال)، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (220) مفردة من العاملين بالشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات، واستخدمت الدراسة أسلوب نموذجة المعادلة الهيكلية، وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية، ووجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على سلوكيات العمل الابتكاري، ووجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لمرونة الموارد البشرية على سلوكيات العمل الابتكاري، وأخيراً أشارت النتائج إلى أن مرونة الموارد البشرية توسيط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الابتكاري. وبالنسبة للدراسات الأجنبية فقد كانت غنية جداً بريادة الأعمال وأهمية التوجه الريادي وأنظمة العمل عالية الأداء، ومنها دراسة (Al-Rawadiah, 2022) التي هدفت إلى تحديد مستوى التوجه الريادي والتوجه نحو العملاء، وتتأثير التوجه الريادي على التوجه نحو العملاء في الجامعات الحكومية الأردنية. ولغرض هذه الدراسة، فقد تم اعتماد ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي، وهي: الاستباقية والمخاطرة والابتكار. وتمثل الجامعات الحكومية الأردنية إطار المعاينة لهذه الدراسة، ويمثل الأكاديميون العاملون في المناصب القيادية في هذه الجامعات وحدة التحليل (الرؤساء، ونواب الرئيس، والعمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام الأكademie). تم اختيار ثلث جامعات حكومية باستخدام أسلوب العينة الحكومية بناءً على المنطقة (الشمالية والوسطى والجنوبية) وحجم الجامعة. هذه الجامعات هي: جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة. تم إجراء مسح لجميع الأكاديميين العاملين في المناصب القيادية البالغ عددهم 341. وتم استرجاع 213 استبانة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها 63%. باستخدام برنامج SPSS 26.0 وبرنامج SmartPLS 2.0، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام طريقة المربيات الجزئية (PLS)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن الاستباقية لا تؤثر على التوجه نحو العملاء، بينما المخاطرة والابتكار يؤثران بشكل إيجابي على التوجه نحو العملاء. أما دراسة فقد (Shahriari & Mahmoudi-Mesineh, 2021) فقد هدفت إلى فحص تأثير أنظمة العمل عالية الأداء (HPWSS) على استراتيجية الابتكار للمؤسسات القائمة على المعرفة، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للتوجه الريادي حيث شملت العينة الإحصائية للدراسة 180 مدرباً وموظفاً في الشركات الإيرانية القائمة على المعرفة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان القياسي، ولاختبار الفرضيات وتحليل البيانات تم استخدام طريقة المعادلة الهيكلية. وقد أظهرت النتائج أن HPWS لها تأثير إيجابي وهام على استراتيجية الابتكار للشركات القائمة على المعرفة و حوالي 75% من التأثير الإجمالي ل HPWS على استراتيجية الابتكار يتم تفسيره بشكل غير مباشر من خلال المتغير الوسيط للتوجه الريادي، وكذلك دراسة (Zhu, & Chen, 2018) بحثت في آليات تأثير أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط

للتوجيه الريادي. وقد شملت عيمة الدراسة المديرين التنفيذيين ومؤسسى الشركات في قطاع الصناعات التحويلية والصناعات الخدمية، ولاختبار الفرضيات تم توزيع 450 استبيان استقصائي، استُرد منها 176 إجابة صحيحة، بنسبة ستجابة فعالة 39.11%. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وأداء الشركات تكون أكثر إيجابية عندما يكون التعلم التنظيمي أقوى، في حين يتوسط التوجه الريادي جزئياً العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، حيث تساعد أنظمة العمل عالية الأداء على تعزيز أداء الشركات من خلال رفع مستوى التوجه الريادي للشركات. أما دراسة (Zehira, Gurolb, Karabogac, & Koled, 2016) فقد تناولت الدور الوسيط والمهم للتوجه الريادي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) وأداء الشركة، وللهذا الغرض تم إعداد استبيان وجمع البيانات من الشركات التي تعمل في مختلف الصناعات في اسطنبول ولديها أنواع للموارد البشرية . وقد تم جمع (297) استبياناً صالحًا من المناصب الإدارية في الشركات، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج SPSS و AMOS. وأشارت نتائج التحليل إلى أن التوجه الريادي يتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء الشركة (الأداء المالي وأداء الموظفين). وعززت دراسة (Mustafa, Richards, & Ramos, 2013) تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ريادة الأعمال في الشركات من خلال بعدين: جمع المعرفة ونشر المعرفة ضمن عينة مكونة من (292) مدرباً من الإدارة الوسطى في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (التوظيف الانقائي، التدريب المكثف، التقليل الداخلي، الأمان الوظيفي، تصميم الوظيفة، التقييم الموجه نحو النتائج، المكافآت، المشاركة) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بريادة الشركات، ويتم التروسيط في هذه العلاقة من خلال مشاركة المعرفة. كما أشارت النتائج إلى أن رغبة المديرين في الإدارة الوسطى المشاركة في تبادل المعرفة هو بمثابة وسيط جزئي لخفيف هذه العلاقة الإيجابية بين أداء ممارسات الموارد البشرية وريادة الأعمال للشركات. وبالمثل بحث دراسة (Schmelter, Mauer, Börsch, & Brettel, 2010) في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز التعليم المستمر في الشركات الصغيرة والمتوسطة، والمتمثلة بـ (اختيار الموظفين، تطوير الموظفين وتدعيمهم، مكافآت الموظفين، تعيين المتخصصين) وأبعد ريادة الأعمال (الابتكار، الميل إلى المخاطرة، الاستباقية، المغامرة التجارية الجديدة، والتجديد الذاتي). ولتحقيق هذه الغاية، تم تحليل البيانات التجريبية من مجموعة بيانات مقطعة تضم 214 شركة ألمانية صغيرة ومتوسطة كثيفة المعرفة، ومن خلال استخدام نموذج المعادلة الهيكيلية توصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي لاختيار الموظفين، وتطويرهم، والتدريب، فضلاً عن مكافآت الموظفين في تعزيز مستويات عالية من ريادة الأعمال والحفاظ عليها.

#### **وبالنسبة لموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

تناولت الأدبيات السابقة العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) وريادة الأعمال، وأظهرت أهمية التوجه الريادي في تعزيز ريادة الأعمال على المستوى العالمي، في حين تركز هذه الدراسة على السياق السوري، والمشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في ظل التحديات التي واجهتها البلاد بعد سنوات من الأزمة، حيث تبرز الحاجة إلى دراسة دور التوجه الريادي في إعادة بناء الاقتصاد وتنشيط قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى التتحقق من دور التوجه الريادي فيربط أنظمة العمل عالية الأداء بريادة الأعمال في هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة السورية.

### أهمية الدراسة:

**الأهمية العلمية:** تتجلى أهمية الدراسة العلمية في إثراء المعرفة حول مفاهيم نظم العمل عالية الأداء ودورها الرئيسي في تقديم الدعم المناسب للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتكون مشاريع ريادية، إضافة إلى توضيح واقع هذه المشروعات العاملة محل الدراسة كونها شكل نسبة كبيرة من الاقتصاد المحلي.

**الأهمية العملية:** تأتي الأهمية العملية من واقع الحالة السورية والظروف والعقبات الاقتصادية التي تواجهها من حصار اقتصادي وغيره، حيث يحتل قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة مكانة متميزة ضمن أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية محل الدراسة، ويعتبر النمط الغالب للمشروعات فيها، لذلك كان لابد من إعطاء هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية محورية لتمكين المجتمع محلياً، وإيجاد المشروعات التي تدعم الاقتصاد المحلي وتدفع بعجلة اقتصاده نحو الأمام.

### إشكالية الدراسة:

على الرغم من اتفاق الأديبيات على أهمية التوجه الريادي في تحفيز ريادة الأعمال وتعزيز أداء المؤسسات، إلا أن مراجعة الباحثة للدراسات السابقة أظهرت فجوة معرفية حول الآلية التي يمكن من خلالها أن يساهم التوجه الريادي في ربط أنظمة العمل عالية الأداء بريادة الأعمال، خاصة في سياق الهيئات الحكومية الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

لذا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وريادة الأعمال ضمن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البيئة السورية. ولتوضيح الإشكالية بدقة قامت الباحثة بصياغة التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو دور أنظمة العمل عالية الأداء في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال الدور الوسيط للتوجه الريادي؟ ولتوضيح التساؤل الرئيسي تم صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

- إلى أي مدى تتوفر أنظمة العمل عالية الأداء ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

- هل هناك تبني للتوجه الريادي ضمن المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- ما هو واقع ريادة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل بـ:

- المساهمة في تكوين خلية علمية عن أنظمة العمل عالية الأداء.
- تقصي واقع تبني التوجه الريادي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة محل الدراسة.
- التعرف على واقع ريادة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة محل الدراسة.
- التعرف على دور أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) في تحقيق ريادة الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

### متغيرات ونموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة).
- المتغير الوسيط: التوجه الريادي
- المتغير التابع: ريادة الأعمال.



المصدر: من إعداد الباحثة، 2024

### حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تتمثل بإجراء الدراسة خلال العام 2024.
- الحدود المكانية: تتعلق بإجراء الدراسة ضمن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دمشق.

### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ويتفق عنها الفرضيات الآتية:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الانقائي في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية الوظيفية في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

ويقفر عنها الفرضيات الآتية:

H3-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الانتقائي في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H3-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H3-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية الوظيفية في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H3-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ويقفر عنها الفرضيات الآتية:

H4-1: يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين التوظيف الانتقائي وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H4-2: يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين التدريب والتطوير وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H4-3: يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين الترقية الوظيفية وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H4-4: يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين مشاركة المعرفة وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

## الإطار النظري :

### أولاً: أنظمة العمل عالية الأداء: High performance work systems:

(1) **أنظمة العمل عالية الأداء: المفهوم والأهمية:** تؤكد الدراسات العلمية المعاصرة في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ضرورة التعامل مع ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها نظاماً أو حزمة واحدة، وأن لا يتم التعامل مع كل ممارسة على حدة بشكل منفصل أو منعزل لما لذلك من تأثير إيجابي على الإنتاجية والأداء التنظيمي ونظام التطوير الريادي في المنظمات ( Marin-Garcia & Tomas, 2016 ) وهذا ما أطلق عليه نظم العمل عالية الأداء أو نظم العمل عالية الالتزام، حيث وصفها ( Huselid, 1995 ) لأول مرة بأنها نظم العمل عالية الأداء (High performance work systems)، وعرفها بأنها عبارة عن بناء نظامي يتضمن مجموعة من الممارسات المتربطة المتعلقة بخطط الاختيار المنظمة والحوافز، وبرامج التعويضات القائمة على الملكية، والاستثمار في التدريب والتطوير، وتبادل المعلومات وممارسات العمل المرنة، التي تساعده على خلق وتطوير مستويات أعلى من مهارات الموظفين، وتحفيزهم لتطبيق تلك المهارات وتعزيز الفرص للمشاركة في العمل ( Huselid, 1995 ). وعرفها كل من ( Miao, Bozionelos, Zhou, & Newman, 2020 ) بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تتفاعل مع بعضها البعض بشكل متكملاً داخلياً ومتافق خارجياً

مع استراتيجية المنظمة العامة والتلفيسية، بهدف تحسين أداء الموظفين وتحسين السلوكيات والقدرات وبالتالي تحسين أداء المنظمة، في حين ربط (Kremmydas & Austen, 2022) أثر هذه النظم بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة فعرفها بأنها: مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لتعزيز مهارات الموظفين والتحفيز والمشاركة لتمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة. ونوه (Reuver, Voorde, & Kilroy, 2021) إلى دور هذه النظم في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية فعرفها على أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المكملة لبعضها البعض والمصممة للمساهمة في الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تعزيز مهارات الموظفين، ودوفعهم وفرص المساهمة في العمل. ومن ناحية أهمية نظم العمل عالية الأداء، فقد أشارت (البطران، 2020) إلى أن تطوير وتتنفيذ أنظمة العمل عالية الأداء يُعد استثماراً استراتيجياً مهمًا في رأس المال البشري، وتحول جذري في كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية، فهذا الشكل الإبداعي لتنظيم العمل يسهم في فكرة التطوير الشامل للالتزام العالمي للموارد البشرية، والتحفيز العالي لها والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتنمية الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة. وفي ذات السياق أشار كل من (Wei & Lau, 2010) إلى أهمية هذه النظم في تحفيز معظم الموظفين للتعلم واكتساب المهارات والمشاركة في اتخاذ القرارات، فتصبح المنظمة بذلك أكثر مرونة وقدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية. كما نوه (Huong Vu, Nguyenb, & Le, 2020) إلى دور هذه النظم في تحقيق الالتزام والرضا الوظيفي للعاملين، كون هذه الأنظمة تحتوي على مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار، وتعزيز المعرفة والقدرة على أداء الواجبات الوظيفية بشكل أفضل، وبذلك سيشعر الموظفون بالرضا عندما تتيح لهم منظمتهم فرصاً للمشاركة في عملية صنع القرار.

(2) **ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء:** تناولت أدبيات إدارة الموارد البشرية، مجموعة واسعة من الممارسات التي تدرج ضمن أنظمة العمل عالية الأداء، حيث حددت وزارة العمل الأمريكية (1993) ممارسات الموارد البشرية ضمن نظم العمل عالية الأداء بـ: إجراءات التوظيف والاختيار والتدريب المكثف، مشاركة المعلومات الرسمية وتقييم المواقف وتصميم الوظائف وإجراءات التظلم وبرامج مشاركة إدارة العمل، وأنظمة تعويضات الأداء والترقية والحوافز التي تعرف بجدارة الموظفين وتكافئها (Murphy & Williams, 2010) وتناولت دراسة (Sun, Aryee, & Law, 2007) ثمانية أبعاد تمثلت بـ (الاختيار والتوظيف، التدريب المكثف، التقليل الداخلي، الأمان الوظيفي، الوصف الوظيفي، التقييم الموجه نحو النتائج، المكافآت التحفيزية، والمشاركة). في حين قسمت دراسة (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000) نظم العمل عالية الأداء إلى ثلاثة حزم، تتمثل في ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز الدوافع وممارسات تعزيز الفرص (Obeida, Bray, & Mitchell, 2010). وفي حين تبين الدراسات الأدبية عدم وجود إجماع حول أفضل هذه الممارسات ضمن الأنظمة، وارتباطها بتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن القواسم المشتركة في أي نهج عالي الأداء، هو تحقيق الأداء المتفوق (Kehoe & Wright, 2013) وبعد مراجعة الباحثة لأنظمة العمل عالية الأداء، التي تم فحصها في الدراسات الأدبية، تم اعتماد مجموعة من هذه الممارسات تتمثل بـ: (التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة).

## ثانياً: التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation:

(1) **مفهوم التوجه الريادي:** ظهر مفهوم التوجه الريادي مع تطور أدبيات الإدارة الاستراتيجية، وارتبط بالأنشطة والعمليات الريادية على مستوى الشركة (Wiklund & Shepherd, Entrepreneurial (Zehira, Gurolb, Karabogac, & Koled, 2016) (Wiklund & Shepherd, 2003)، حيث يمثل واحداً من أهم المفاهيم الراسخة في مجال ريادة الأعمال، والتوجه الحقيقى الأبرز لأى منظمة تسعى لتحقيق التفوق في عالم الأعمال، ووفقاً لذلك فقد حظي بقدر كبير من الاهتمام النظري والتجريبي (نجم و أحمد، 2023)، حيث عرفه كل من (Wiklund & Shepherd, 2003) مع هذا التعريف حيث أشار إلى التوجه الريادي بأنه توجه استراتيجي قائم على الإبداع والابتكار في الخدمات والمنتجات، وأنه عمليات صنع الإستراتيجية التي تزود المنظمات بأساس لاتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بريادة الأعمال، واتفق (زعمار، 2017) على دور التوجه الريادي في الإبداع والابتكار في الخدمات والمنتجات، وتحمل المخاطرة العالية في سبيل اقتناص الفرص المتاحة، والمرؤنة والفاعلية في العمليات والهيكل التنظيمية، والذي ينعكس أثره على زيادة الوضعية التنافسية للمنظمة في بيئه العمل. وركز (Montiel-Campos, 2018) على دور التوجه الريادي في تحقيق التميز عن المنافسين إذ عرفة بأنه سلوك ينطوي على أسلوب الشركة في صناعة القرارات والممارسات التنظيمية التي تتبايناها لتميزها عن المنافسين. كذلك عرفة (Miller, 2016) بأنه عبارة عن توجه ورؤية استراتيجية تتبايناها المنظمات من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة مبتكرة، ودخول أسواق جديدة ومبتكرة مع تحمل المخاطرة الناتجة عن هذه المنتجات وتلك الأسواق، ومما سبق يمكن القول أن التوجه الريادي يمثل استراتيجية تسهم في تعزيز الابتكار للمنتجات أو الخدمات والمبادرة لدخول أسواق جديدة وتطوير مزايا تنافسية تُمكّن المنظمة من النمو والبقاء.

(2) **أهمية التوجه الريادي:** تكشف الأدبيات السابقة أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي على نمو الشركات وريحيتها والابتكار وأدائها العام (Wales, Gupta, & Mousa, 2013) لا سيما بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة (Tang, Tang, & Cowden, 2017) حيث نوه (Kroeger, 2007) إلى أن التوجه الريادي يعد مؤشراً هاماً لنجاح المنظمات وهو يعبر عن ميل المنظمة لأن تكون مبدعة، وسباقة في اقتناص الفرص في السوق، ومستعدة لتحمل جميع المخاطر، وأشار (مرهج و حسن، 2020) إلى أن تبني المنظمات للتوجه الريادي يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات مميزة عن المنافسين، والاحتفاظ بالحصة السوقية وزيادتها مستقبلاً. في حين أوضح (Kuratko, 2005) أهمية التوجه الريادي من خلال ارتباطه بعده من المفاهيم ومنها:

- استغلال توسيع الفرص في السوق وجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزيائن والأسواق.
- البحث عن الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة.
- القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكلة السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا.
- الالتزام بالتطوير والتوسيع في الميزة التنافسية في الأسواق.
- القررة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

ووفقاً ل (المنسي، 2019) يعزز التوجه الريادي من قدرات المنظمة والعاملين على توليد المعرفة، والاحتفاظ بها وتبادلها وتطبيقاتها في العمل بكفاءة، وأضاف (زرافيلى و البشاشه، 2022) إلى أن التوجه الريادي يساعد على تحديد احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة باستمرار، وتنبيتها بشكل أسرع من المنافسين، وضمان استدامة الميزة التنافسية. وأظهر كل من (Eggers, Kraus, Hughes, Laraway, & Snydersk, 2015) ارتباط التوجه الريادي بنمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، فالشركة الصغيرة والمتوسطة إن كانت ترغب في النمو والاستفادة من الفرص في السوق، فإن التوجه الريادي ضرورة لتحقيق تلك التطلعات في النمو والبقاء الطويل الأمد.

### ثالثاً: رياادة الأعمال: Entrepreneurship

(1) مفهوم رياادة الأعمال: لم يحظ مفهوم الشركات الريادية باهتمام العلماء إلا بعد نشر كتاب ميلر (1983)، والذي أكد فيه بأن "شركة رياادة الأعمال هي الشركة التي تتخرط في ابتكار سوق المنتجات، وتتولى مشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، وهي أول من يأتي بابتكارات "استباقية"، متغلبة على المنافسين بقوّة" (Wales, Gupta, & Mousa, 2013)، وهذه الخصائص الثلاث (الابتكار والاستباقية والمجازفة) التي تم وضعها من قبل ميلر (1983) غالباً ما يتم دمجها لإنشاء مؤشر عالي المستوى لرياادة الأعمال على مستوى الشركة (Rauch, Wiklund, & Frese, 2009). ثم أظهرت الدراسات الحديثة اهتماماً بالمفهوم الريادي داخل المنظمات، والذي يركز على الكيفية التي يتم فيها تنفيذ وتطبيق رياادة الأعمال داخل المنظمة (Wang, 2008). وقد عرف الإتحاد الأوروبي عام 2003 رياادة الأعمال بأنها "الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق منجز المخاطرة والإبتكار في الأعمال وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة"، ووفقاً له (Schmelter, Mauer, Börsch, & Brettel, 2010) تشير رياادة الأعمال إلى مجموعة من الأنشطة على مستوى الشركة والتي تركز على اكتشاف الفرص الجديدة ومتابعتها من خلال الابتكار أو إنشاء أعمال جديدة أو تقديم نماذج أعمال جديدة. ونوه (Drucker, 2014) بأن رياادة الأعمال ليست سوى تعظيم الفرص والأرباح من خلال الابتكار، وتبني أفكار وتغييرات جديدة، وتحمل المخاطر، وفي بعض الأحيان اختراع منتج وتسويقه. في حين أشار كل من (Widya, Rozana, Munisa, & Nofianti, 2022) إلى رياادة الأعمال بأنها عملية تربية أعمال جديدة، وتنظيم الموارد مثل، الموارد البشرية (العمل)، والموارد الطبيعية (المواد الخام) اللازمة لأنشطة الاقتصادية ذات القيمة المضافة التي ستنتج المنتجات، سواء السلع أو الخدمات، من خلال النظر في المخاطر المرتبطة بها والمكاسب التي سيتم الحصول عليها من بيع السلع والخدمات. أما (صافي، 2024) فقد أشارت إلى أن رياادة الأعمال هي إعداد الشخص الريادي من عدة جوانب معرفية بحيث يتم تعزيز روح الإبداع والابتكار في طرح الأفكار، ومهارات من ناحية إكساب الأفراد مهارة التخطيط للمشروع وتنظيمه وتنفيذته، إلى جانب تعزيز الاتجاه الإيجابي نحو رياادة الأعمال مما يزيد من دافعية الفرد للمخاطرة وتحمل المسؤولية في ظل ظروف عدم التأكيد، والمثابرة في بذل الجهد لتحقيق النجاح. وما تقدم، يمكن تعريف رياادة الأعمال بأنها عملية تنظيمية تطوي على خلق أنشطة اقتصادية جديدة ومبتكرة تهدف إلى تحقيق النمو والازدهار في منظمات الأعمال من خلال زيادة دافعية الأفراد للمشاركة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، عبر تقديم مجموعة من الأفكار الإبداعية والابتكارية وتحويلها إلى مشروعات ريادية ناجحة.

### 2) خصائص منظمات الأعمال الريادية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المنظمات الريادية كما ذكرها (دروم و آخرون، 2019) تتجلى بـ:

- الريادة هي أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات.
- الريادة هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.
- الريادة هي مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية الموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تنسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة.
- الريادة تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشكلات والتحديات والاستخدام الأفضل للموارد من أجل تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

وأشار (علي بـ، 2009) إلى مجموعة من الخصائص والسمات للمنظمات الريادية تتمثل بـ:

- تحديد الفرص وتقديرها: يعد تحديد الفرص واحتقارها من أبرز سمات المنظمات الريادية.

- تطوير خطة الأعمال: تجري المنظمات الريادية تطويراً لخطة الأعمال بناءً على التوسع في تحديد الفرص التي تعد من أصعب المراحل في تطوير الأعمال الريادية وتنفيذها.
- تحديد الموارد اللازمة: تمتلك المنظمات الريادية رؤية واضحة عن قدراتها ومواردها المتاحة، ومعرفة دقيقة بمقدار الفجوة بين ما لديها من موارد وإمكانيات وما تحتاج إليه لاغتنام الفرص المتاحة.
- إدارة المشروع: تنتهج المنظمات الريادية نموذجاً مناسباً لإدارة أعمالها بما يحقق أهدافها بنجاح، من خلال إبراز العناصر المؤدية إلى ذلك النجاح، ومعرفة المشكلات التي تواجهها وكيفية التغلب عليها.

#### **رابعاً: دور أنظمة العمل عالية الأداء في تحقيق ريادة الأعمال:**

كشفت العديد من الدراسات الأكاديمية عن الدور الهام لأنظمة العمل عالية الأداء في تحقيق النفع والأداء الريادي للمنظمات، حيث بينت دراسة (Schimansky, 2014) أن الشركة التي تهدف إلى تعزيز السلوك المبتكر، والذي يعد أحد العوامل الرئيسية لتحقيق ريادة الأعمال، يتوجب عليها أن تركز على تعزيز مهارات ومهارات موظفيها، حيث يسهل ذلك عليهم تحديد الفرص المحتملة للابتكار، إضافة إلى أن توظيف واختيار الأفراد ذوي القدرات القوية والمتعددة، وتزويدهم ببرامج التدريب والتطوير الكافية، يسهم في زيادة السلوك الابتكاري، وأشار كل من (Thornhill, 2006)، (Messersmith & Wales, 2014)، (Hornsby, Naffziger, & Montagno, 1993) إلى أن الشركات الناشئة التي تستثمر بشكل روتيني في أنشطة التدريب والتطوير تحقق زيادة في مستويات المعرفة والمهارات والقدرات داخل مؤسساتها، وفي دراسة أخرى، وجد كل من (Zhu, Liu, & Chen, 2018) أنه من خلال تشجيع ممارسات تبادل المعلومات، تصبح المنظمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف عند تجربة المبادرات الجديدة. ووفقاً لكل من (Zhu, Liu, & Chen, 2018) فإن أنظمة العمل عالية الأداء، تعزز ريادة الأعمال، للأسباب التالية:

أولاً، يمكن أن يؤدي الحجم الكبير للاستثمار في الموظفين إلى تحسين معارفهم المتخصصة ومهاراتهم المتعلقة بالعمل، وبالتالي يتم توسيع رأس المال البشري التنظيمي، وبما أن رأس المال البشري هو الذي يحرك مستوى الابتكار والمعرفة والمهارات هي مصادر أساسية للابتكار فيمكن وبالتالي تحسين التوجه التنظيمي لريادة الأعمال.

ثانياً، تشجع أنظمة العمل عالية الأداء ممارسات مثل الاستقلالية والمشاركة في عملية صنع القرار للموظفين على اختراق الأنماط الحالية لحل المشكلات، والبحث عن فرص ريادة الأعمال والمجازفة بتجربة أساليب جديدة للحصول على عوائد أعلى، ويمكن للمعرفة المتراكمة والميل إلى المخاطرة أن يتفاعل مع بعضهما البعض ويسهلان معاً التوجه نحو ريادة الأعمال. وما سبق تبين الباحثة، إذا أرادت المنظمات تطوير أنشطتها الريادية، فيجب عليها إعطاء أهمية لسياسات وأنظمة العمل عالية الأداء ودعم ممارسات الموارد البشرية، فالتركيز على تنمية مهارات وقدرات الموظفين وتشجيع المشاركة الفعالة يمكن أن يعزز الابتكار والريادة الداخلية في المؤسسات، فهذه الممارسات تمثل عوامل ت McKinsey هامة لريادة الأعمال وتحقيق النجاح والبقاء.

#### **الدراسة الميدانية:**

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الفلسفة الواقعية والمنهج الوصفي في ضوء المجتمع المدروس وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخدام نموذج المعادلة الهيكيلية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي AMOS.

**مجتمع وعينة الدراسة:** قامت الباحثة بتطبيق الدراسة على المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وبالبالغ عددها (40000) مشروع صغير ومتوسط مسجل في الجمهورية العربية السورية. وتم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة بما يضمن الخروج بنتائج يمكن تعليمها، وحدد حجم العينة حسب قانون العينات (معادلة ستيفن ثامبسون):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N - 1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

N	حيث: حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.07
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبتطبيق المعادلة المذكورة أعلاه نصل إلى حجم العينة والبالغ (190) مفردة. حيث تم جمع ما مجموعه (147) استبيان عبر البريد الإلكتروني حتى نهاية المسح.

**أداة الدراسة المستخدمة في جميع البيانات:** في إطار استبطاط النتائج وعرضها، اعتمدت الباحثة على "الاستبانة" أداة للدراسة وقد تم صياغتها من خلال مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة الذي أعد لهذا الغرض، وشملت ثلاثة محاور:

- المحور الأول: المتغير المستقل: أنظمة العمل عالية الأداء المتمثلة بـ (التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة).
- المحور الثاني: المتغير الوسيط: التوجه الريادي
- المحور الثالث: المتغير التابع: ريادة الأعمال.

**أدوات التحليل الإحصائي:** بعد أن تم تبويب البيانات الخاصة بكل استبيان من الاستبيانات وإدخالها إلى الحاسب، تم استخدام برنامج 22 AMOS وبرنامج (SPSS 24) كمصدر يحوي البيانات لربطها مع برنامج (AMOS) والاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل الثبات (Cronbach's Alpha): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.
3. المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري.
4. اختبار العبارات والأبعاد باستعمال T-test.
5. اختبار الفرضيات عبر بناء النماذج البيانية في برنامج AMOS لإيجاد الأثر واتجاهه.

**صدق أداة الاستبانة:** تم عرض الاستبيان على الدكتور المشرف، وذلك للتأكد من ملاءمة الأداة، والحكم على مدى قدرتها على قياس ما صممت من أجله ومدى ملاءمة الفقرات لمحاورها، وكذلك مدى وضوحها وسلامة لغتها، حيث تم بعد ذلك إجراء التعديلات واستبعاد عدد من الأسئلة والعبارات.

**ثبات أداة الاستبانة:** قامت الباحثة باستخدام معامل كرونباخ - ألفا، وذلك لتحديد درجة الاتساق الداخلي للفقرات، بهدف التعرف على ثبات أداة الاستبانة، والجدول التالي يعرض نتائج الثبات:

الجدول رقم (1) يوضح نتائج ثبات أداة الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ - ألفا

الصدق التكويني	معامل كرونباخ-ألفا	مجال الدراسة
0.865	0.748	التوظيف الانقائي
0.924	0.854	التدريب والتطوير
0.851	0.725	الترقية الوظيفية
0.803	0.645	مشاركة المعرفة
0.889	0.790	التوجه الريادي
0.917	0.840	ريادة الأعمال

أوضحت النتائج في الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ - ألفا لاستجابات أفراد عينة الدراسة أكبر من الحد الأدنى المقبول وهو (60%)، وهذا يشير إلى معامل ثبات جيد وعالي كذلك الصدق التكويني، وبؤكد جودة الأداة المستخدمة ودرجة الاعتماد عليها باعتبارها الأداة الأساسية في الدراسة.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان، والدرجة الكلية للمحور نفسه وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (التوظيف الانقائي ، التدريب والتطوير) والدرجة الكلية للمحور

التدريب والتطوير		التوظيف الانقائي		
.876**	<b>BB1</b>	.770**	Pearson Correlation	<b>AA1</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.858**	<b>BB2</b>	.845**	Pearson Correlation	<b>AA2</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.905**	<b>BB3</b>	.833**	Pearson Correlation	<b>AA3</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (2) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور (التوظيف الانقائي ، التدريب والتطوير) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) ودرجة ثقة 95 % دالة احصائيةً وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

الجدول (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الترقية الوظيفية ، مشاركة المعرفة) والدرجة الكلية للمحور

مشاركة المعرفة		الترقية الوظيفية		
.837**	<b>DD1</b>	.870**	Pearson Correlation	<b>CC1</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.749**	<b>DD2</b>	.833**	Pearson Correlation	<b>CC2</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.704**	<b>DD3</b>	.699**	Pearson Correlation	<b>CC3</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (3) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور (الترقية الوظيفية ، مشاركة المعرفة) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) ودرجة ثقة 95 % دالة احصائيةً وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط.

**الجدول (4) معامل الارتباط بين كل عبارات محور (التوجه الريادي، ريادة الأعمال) والدرجة الكلية للمحور**

ريادة الأعمال		التوجه الريادي		
.774**	<b>YY1</b>	.763**	Pearson Correlation	<b>MM1</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.797**	<b>YY2</b>	.758**	Pearson Correlation	<b>MM2</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.680***	<b>YY3</b>	.601**	Pearson Correlation	<b>MM3</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.835**	<b>YY4</b>	.656**	Pearson Correlation	<b>MM4</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.766**	<b>YY5</b>	.688**	Pearson Correlation	<b>MM5</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.612**	<b>YY6</b>	.727**	Pearson Correlation	<b>MM6</b>
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.464**	<b>YY7</b>			
0.000				
.568**	<b>YY8</b>			
0.000				

يوضح الجدول (4) أن معامل الارتباط بين كل عبارات المحاور (التوجه الريادي، ريادة الأعمال) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % دالة احصائياً وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارات المحور.

#### أسئلة الدراسة:

- تقييم واقع اعتماد أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) في هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

لمعرفة مستوى توفر أنظمة العمل عالية الأداء من خلال الأبعاد (التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) فقد تم قياس هذه الأبعاد من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتosteats الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية كما يلي:

#### -التوظيف الانتقائي:

**الجدول (5) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التوظيف الانتقائي**

الدالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.058	64	1.92	0.96	3.20	يعتمد المشروع على عملية اختيار وتوظيف دقة لتجنب الاستثمار في الموظفين غير الملائمين
0.000	70	4.69	0.97	3.49	يتم تطبيق أساليب اختبار متعددة لتحديد مهارات وكفاءة المرشحين المحتملين
0.001	68	3.44	1.07	3.40	يتم تحديد مهام العمل واحتياجات المشروع بعناية لتحديد المتطلبات المؤهلة للمرشحين
<b>0.000</b>	<b>67</b>	<b>4.11</b>	<b>0.82</b>	<b>3.36</b>	<b>التوظيف الانتقائي</b>

يبين الجدول تقييم (التوظيف الانتقائي) كأحد أبعاد (أنظمة العمل عالية الأداء) حسب آراء العينة، جاءت بدرجة وسط ويتمتوسط حسابي 3.36، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (67%) والذي يقابل مستوى تقييم التوظيف الاننقائي بمستوى وسط، وأفراد العينة تعتبر أن هناك اعتماد التوظيف الاننقائي بدرجة وسط كأحد أبعاد (أنظمة العمل عالية الأداء) حسب رأي العينة. وقد احتلت المراتب الأولى في تقييم التوظيف الاننقائي العبرة (يتم تطبيق أساليب اختبار متعددة لتحديد مهارات وكفاءة المرشحين المحتملين) متوسط الاجابات عليها (3.49) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (70%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وتقييم درجة العبرة كأحد عبارات التوظيف الاننقائي بدرجة (عالية) دال احصائياً، وهذا يعكس حرص أصحاب المشروع على الأخذ بعين الاعتبار مؤهلات وكفاءة العاملين لديهم بداية توظيفهم، يليها العبرة (يتم تحليل مهام العمل واحتياجات المشروع بعناية لتحديد المتطلبات المؤهلة للمرشحين) ذات تقييم عالي حيث درجة التقييم 68% دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (يعتمد المشروع على عملية اختيار وتوظيف دقيقة لتجنب الاستثمار في الموظفين غير الملائمين) بوزن نسبي 64% تقييم وسط.

### التدريب والتطوير

**الجدول (6) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى التدريب والتطوير**

الدلالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.063	64	1.88	1.04	3.21	يتم تخصيص جزء من مصادر المشروع لتدريب العاملين فيه وإكسابهم المهارات اللازمة
0.001	67	3.29	1.02	3.36	يتم تصميم البرامج التربوية وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة ضمن المشروع
0.000	69	3.88	1.06	3.45	تساعد البرامج التربوية التي يقدمها المشروع الموظفين على أداء مهامهم بشكل أفضل
<b>0.001</b>	<b>67</b>	<b>3.43</b>	<b>0.92</b>	<b>3.34</b>	<b>التدريب والتطوير</b>

يبين الجدول تقييم (التدريب والتطوير) كأحد أبعاد (أنظمة العمل عالية الأداء) حسب آراء العينة، جاءت بدرجة وسط ويتمتوسط حسابي 3.34، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (67%) والذي يقابل مستوى تقييم التدريب والتطوير بمستوى وسط، وأفراد العينة تعتبر أن هناك اعتماد التدريب والتطوير بدرجة وسط كأحد أبعاد (أنظمة العمل عالية الأداء) حسب رأي العينة. وقد احتلت المراتب الأولى في تقييم التدريب والتطوير العبرة (تساعد البرامج التربوية التي يقدمها المشروع الموظفين على أداء مهامهم بشكل أفضل) متوسط الاجابات عليها (3.45) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (69%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وتقييم درجة العبرة كأحد عبارات التدريب والتطوير بدرجة (عالية) دال احصائياً، وهذا يعكس اهتمام أصحاب المشروع بتطوير قدرات ومهارات العاملين لديهم لأداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة، يليها العبرة (يتم تصميم البرامج التربوية وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة ضمن المشروع) ذات تقييم وسط حيث درجة التقييم 67% دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (يتم تخصيص جزء من مصادر المشروع لتدريب العاملين فيه وإكسابهم المهناريات اللازمة) بوزن نسبي 64% تقييم وسط.

## -الترقية الوظيفية-

الجدول (7) الدالات الإحصائية لتقدير مستوى الترقية الوظيفية

الدالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.000	75	6.20	1.08	3.73	تعتبر فرص الترقية في الشركة جيدة ومتاحة للجميع وتم وفق معايير موضوعية
0.000	80	9.33	0.99	4.00	يتمتع العاملون المؤهلون في أي وظيفة داخل المشروع بفرص الترقية إلى مناصب ذات مسؤولية أكبر
0.000	69	4.59	0.95	3.47	يتم اطلاع العاملين على المعايير المطبقة في مجال الترقية الوظيفية
<b>0.000</b>	<b>75</b>	<b>8.35</b>	<b>0.81</b>	<b>3.73</b>	<b>الترقية الوظيفية</b>

يبين الجدول تقدير (الترقية الوظيفية) لأحد أبعاد (أنظمة العمل عالية الأداء) حسب آراء العينة، جاءت بدرجة وسط ويتوسط حسابي 3.73، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقى (75%) والذي يقابل مستوى تقدير الترقية الوظيفية بمستوى عالي، وفراز العينة تعتبر أن هناك اعتماد الترقية الوظيفية بدرجة عالية لأحد أبعاد (أنظمة العمل عالية الأداء) حسب رأي العينة. وقد احتلت المراتب الأولى في تقدير الترقية الوظيفية العبارة (يتمتع العاملون المؤهلون في أي وظيفة داخل المشروع بفرص الترقية إلى مناصب ذات مسؤولية أكبر) متوسط الإجابات عليها (4.00) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (80%) ومستوى الدالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدالة المفترض 0.05 وتقدير درجة العبارة لأحد عبارات الترقية الوظيفية بدرجة (عالية) دال احصائياً، وهذا يشير إلى اعتماد أصحاب المشروع على العدالة والموضوعية في ترقية العاملين بما يضمن إحسانهم بالمساواة وتحفيزهم بشكل دائم، يليها العبارة (تعتبر فرص الترقية في الشركة جيدة ومتاحة للجميع وتم وفق معايير موضوعية) ذات تقدير عالي حيث درجة التقى 75% دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (يتم اطلاع العاملين على المعايير المطبقة في مجال الترقية الوظيفية) بوزن نسبي 69% تقدير عالي.

## -مشاركة المعرفة-

الجدول (8) الدالات الإحصائية لتقدير مستوى مشاركة المعرفة

الدالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.096	56	-1.68	0.97	2.82	يتمكن الموظفون بإمكانية الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بفعالية
0.010	70	2.64	0.94	3.50	يتم تشجيع كافة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح ومن
0.044	63	1.69	0.90	3.16	يتوفر لدى المشروع قواعد بيانات تزود الموظفين بمعلومات حول العديد من القضايا والإجراءات المتعلقة بعمل المشروع
<b>0.229</b>	<b>63</b>	<b>1.21</b>	<b>0.72</b>	<b>3.16</b>	<b>مشاركة المعرفة</b>

يبين الجدول تقدير (مشاركة المعرفة) لأحد أبعاد (أنظمة العمل عالية الأداء) حسب آراء العينة، جاءت بدرجة وسط ويتوسط حسابي 3.73، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقى (75%) والذي يقابل مستوى تقدير مشاركة المعرفة بمستوى عالي، وفراز العينة تعتبر أن هناك اعتماد مشاركة المعرفة بدرجة عالية لأحد أبعاد (أنظمة العمل عالية الأداء) حسب رأي العينة. وقد احتلت المراتب الأولى في تقدير مشاركة المعرفة العبارة (يتم تشجيع كافة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح ومن) متوسط الإجابات عليها (3.50) وأن الوزن النسبي للإجابات

هو (70 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وتقدير درجة العبارة كأحد عبارات مشاركة المعرفة بدرجة (عالية) دال احصائياً، وهذا يعكس إدراك أصحاب المشروع أهمية نشر المعرفة وتبادل المعلومات بين العاملين في تقديم منتجات جديدة ومبتكرة، يليها العبارة (يتوفر لدى المشروع قواعد بيانات تزود الموظفين بمعلومات حول العديد من القضايا والإجراءات المتعلقة بعمل المشروع) ذات تقدير وسط حيث درجة التقييم 63 % دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (يتمتع الموظفون بإمكانية الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بفعالية) بوزن نسبي 56 % تقدير وسط.

#### - التوجه الريادي

**الجدول (9) الدلالات الإحصائية لتقدير مستوى التوجه الريادي**

الدلالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.019	65	2.40	0.95	3.25	يبادر المشروع إلى تطوير الأفكار والمنتجات قبل المنافسين
0.495	70	-0.69	0.95	3.50	يسعى المشروع إلى أن تكون خدماته مميزة وجديدة مقارنة بالمنافسين
0.000	71	5.09	0.96	3.53	يُمنح الموظفون في المشروع حرية التصرف بما يتعلق بسير العمل
0.906	60	-0.12	0.92	2.99	تتمتع الأقسام الفرعية في المشروع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات
0.831	64	-0.21	1.01	3.20	يطبق المشروع الأفكار الجديدة بالرغم من احتمال التعرض للمخاطر
0.305	62	1.03	1.05	3.12	يمتلك المشروع عدداً من الاستراتيجيات التي تساعد في إدارة المخاطر
<b>0.041</b>	<b>65</b>	<b>1.78</b>	<b>0.68</b>	<b>3.26</b>	<b>التوجه الريادي</b>

يبين الجدول تقدير (التوجه الريادي) حسب آراء العينة، جاءت بدرجة وسط ويتوسط حسابي 3.26، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (75 %) والذي يقابل مستوى تقدير التوجه الريادي بمستوى وسط، وافراد العينة تعتبر أن هناك اعتماد التوجه الريادي بدرجة وسط حسب رأي العينة. حيث احتلت المراتب الأولى في تقدير التوجه الريادي العبارة (يسعى المشروع إلى أن تكون خدماته مميزة وجديدة مقارنة بالمنافسين) متوسط الإجابات عليها (3.50) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (70 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وتقدير درجة العبارة كأحد عبارات التوجه الريادي بدرجة (عالية) دال احصائياً، وهذا يمثل رغبة أصحاب المشاريع في ابتكار خدمات مميزة تقدم لزيانته، وتحقيق التميز على المنافسين، يليها العبارة (يُمنح الموظفون في المشروع حرية التصرف بما يتعلق بسير العمل) ذات تقدير عالي حيث درجة التقييم 71 % دال احصائياً وفي المرتبة الاخيرة نجد (تتمتع الأقسام الفرعية في المشروع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات) بوزن نسبي 60 % تقدير وسط.

#### - تقدير مستوى اعتماد ريادة الأعمال في هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة:

لمعرفة مستوى واقع اعتماد وتقدير ريادة الأعمال فقد تم قياس هذه الأبعاد من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى الأهمية كما يلي:

الجدول (10) الدلالات الإحصائية لتقدير مستوى رياادة الأعمال

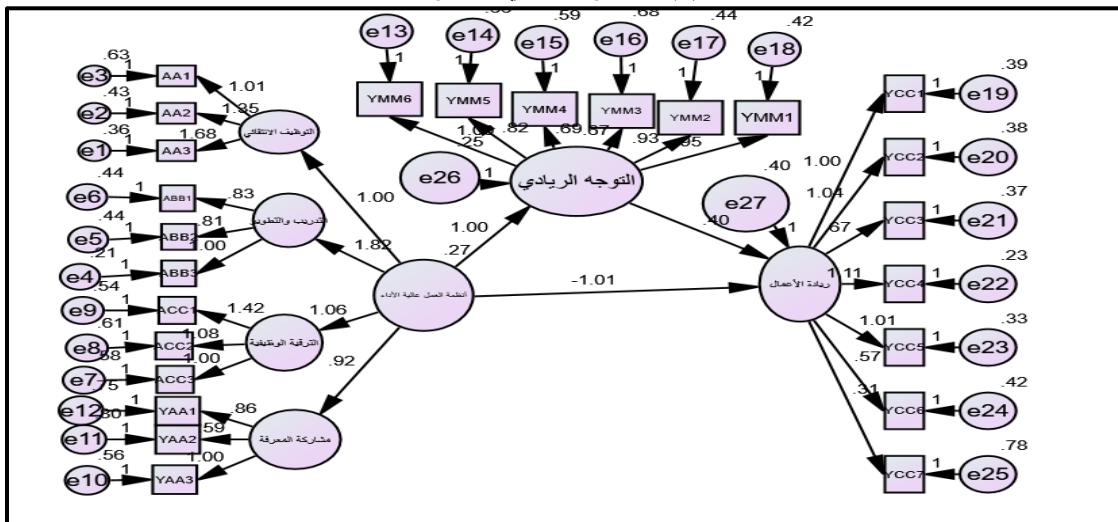
الدالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.000	69	4.36	0.97	3.46	تمكن المشروع من الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة
0.000	74	6.48	0.99	3.69	يسعى المشروع إلى أن تكون خدماته مميزة وجديدة مقارنة بالمنافسين
0.000	77	10.03	0.79	3.86	يتم العمل على تطوير المنتج الذي يقدمه المشروع بشكل مستمر
0.000	73	6.30	0.95	3.65	تمكن المشروع خلال السنة الماضية من تقديم منتجات جديدة
0.000	70	5.04	0.95	3.52	يتم العمل على معرفة رغبات و حاجات الزبائن من أجل تقديمها في شكل خدمات جديدة
0.000	73	7.95	0.78	3.67	تمكن المشروع من ابتكار أساليب عمل جديدة في تقديم المنتجات والخدمات للزبائن بشكل مختلف عن المنافسين
0.000	69	4.48	0.92	3.45	يتخذ المشروع قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكيد التي تحيط بها
0.003	67	3.09	1.02	3.34	يتميز المشروع بطرح المنتجات الجديدة رغم المخاطر والتحديات
<b>0.000</b>	<b>72</b>	<b>8.42</b>	<b>0.63</b>	<b>3.58</b>	<b>ريادة الأعمال</b>

يبين الجدول تقدير (ريادة الأعمال) حسب آراء العينة، جاءت بدرجة وسط ويتوسط حسابي 3.58، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقىيم (%) 72% والذي يقابل مستوى تقدير واقع رياادة الأعمال بمستوى عالي، وأفراد العينة تعتبر أن هناك اعتماد رياادة الأعمال بدرجة وسط حسب رأي العينة. وقد احتلت المرتبة الأولى في تقدير رياادة الأعمال العبارة (يتم العمل على تطوير المنتج الذي يقدمه المشروع بشكل مستمر) متوسط الاجابات عليها (3.86) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (77%) ومستوى الدالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدالة المفترض 0.05 وتقدير درجة العبارة كأحد عبارات رياادة الأعمال بدرجة (علية) دال احصائياً، وهذا يمثل ميل أصحاب المشاريع إلى تحديث منتجاتهم بما يتواافق مع حاجات الزبائن ورغباتهم، وتحقيق التميز على المنافسين، يليها العبارة (يسعى المشروع إلى أن تكون خدماته مميزة وجديدة مقارنة بالمنافسين) ذات تقدير عالي حيث درجة التقىيم 74% دال احصائياً وفي المرتبة الاخيرة نجد (يتميز المشروع بطرح المنتجات الجديدة رغم المخاطر والتحديات) بوزن نسبي 67% تقدير وسط.

اختبار ملاءمة نموذج الدراسة: قامت الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS من أجل الحصول على أفضل النتائج وأدقها من حيث كون هذا البرنامج يقوم باختبار نموذج الدراسة كاملاً وفي وقت واحد ويعطي نتيجة أكثر دقة. ويوضح الجدول التالي قيم مؤشرات ملاءمة نموذج الدراسة:

الجدول (11) مؤشرات ملاءمة نموذج الدراسة

القيم المقبولة	القيم المحسوبة
<u>RMSEA = &lt; 0.08</u>	<u>0.041</u>
<u>CFI &gt; 0.90</u>	<u>0.913</u>
<u>IFI &gt; 0.90</u>	<u>0.918</u>
<u>SRMR &lt; 0.08</u>	<u>0.015</u>

**المخطط (1) النموذج الرئيسي المقترن للدراسة**

المصدر: من تصميم الباحثة بناءً على مخرجات Amos حسب النموذج المقترن

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

**الجدول(12) نتائج اختبار الفرضيات والنماذج (الدلالات الإحصائية أنظمة العمل عالية الأداء وريادة الأعمال)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التدريب والتطوير	<---	YAAT أنظمة العمل عالية الأداء	1.821	.334	5.460	***	
CCTN الترقية الوظيفية	<---	YAAT أنظمة العمل عالية الأداء	1.062	.247	4.296	***	
YATN مشاركة المعرفة	<---	YAAT أنظمة العمل عالية الأداء	.919	.228	4.032	***	
YCTN ريادة الأعمال	<---	YMTN التوجيه الريادي	.399	.207	1.926	.044	
YCTN ريادة الأعمال	<---	YAAT أنظمة العمل	-1.012	.313	-3.237	.001	

**الجدول(13) نتائج اختبار الفرضيات والنماذج (الدلالات الإحصائية أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وريادة الأعمال)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
YMTN التوجيه الريادي	<---	AATN التوظيف الانتقائي	0.531	.338	3.388	***	
YMTN التوجيه الريادي	<---	BBTN التدريب والتطوير	0.425	.066	1.461	***	
YMTN التوجيه الريادي	<---	CCTN الترقية الوظيفية	0.44	.152	.797	***	
YMTN التوجيه الريادي	<---	YATN مشاركة المعرفة	0.63	.338	3.388	***	
YCTN ريادة الأعمال	<---	YMTN التوجيه الريادي	-.238	.155	-1.530	.126	

**الجدول(14) نتائج تقييم نموذج الدراسة الكلية**

			Estimate
YMTN التوجيه الريادي	<---	YAAT أنظمة العمل عالية الأداء	.726
YCTN ريادة الأعمال	<---	YMTN التوجيه الريادي	.391
YCTN ريادة الأعمال	<---	YAAT أنظمة العمل عالية الأداء	-.720

وبحسب معطيات الجداول السابقة والاشكال نجد:

**نتائج اختبار الفرضيات:**

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

**H1-1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الانتقائي في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

وبالرجوع إلى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية العدمية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الانتقائي في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%  
(estimate=0.531 , p-value=0.000)

**H1-2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وبالرجوع إلى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%  
(estimate=0.425 , p-value=0.000)

**H1-3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية الوظيفية في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وبالرجوع إلى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية الوظيفية في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%  
(estimate=0.44 , p-value=0.000)

**H1-4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وبالرجوع إلى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%  
(estimate=0.63 , p-value=0.000)

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وبالرجوع إلى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%  
(estimate=0.399 , p-value=0.000)

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

الجدول(15) الدلالات الإحصائية لاختبار تقدير نموذج الفرضية الثالثة

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
YCTN	ريادة الأعمال	التوظيف الانقائي	0.219	.106	-2.112	***	
YCTN		التدريب والتطوير	0.695	.136	5.112	***	
YCTN		الترقية الوظيفية	.041	.229	.179	.858	
YCTN		مشاركة المعرفة	.960	.607	1.581	.114	

**H3-1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الانقائي في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% (estimate=0.219 , p-value=0.000)

**H3-2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% (estimate=0.695 , p-value=0.000)

**H3-3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية الوظيفية في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية الوظيفية في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% (estimate=0.041 , p-value=0.858)

**H3-4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% (estimate=0.960 , p-value=0.114)

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

جدول(16) الدلالات الإحصائية لاختبار التأثير غير المباشر لنموذج الفرضية الرابعة

	YATN مشاركة المعرفة	CCTN الترقية الوظيفية	BBTN التدريب والتطوير	AATN التوظيف الانقائي	YMTN التوجه الريادي	YCTN ريادة الأعمال
ريادة الأعمال	.825	.150	.105	.773	.000	.000

**H4-1:** يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين التوظيف الانتقائي وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وبالرجوع إلى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية وبالتالي يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين التوظيف الانتقائي وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

(**Indirect Effects =0.773 , p-value=0.000**)

**H4-2:** يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين التدريب والتطوير وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

وبالرجوع إلى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية وبالتالي يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين التدريب والتطوير وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

(**Indirect Effects =0.105 , p-value=0.000**)

**H4-3:** يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين الترقية الوظيفية وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وبالرجوع إلى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية وبالتالي يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين الترقية الوظيفية وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

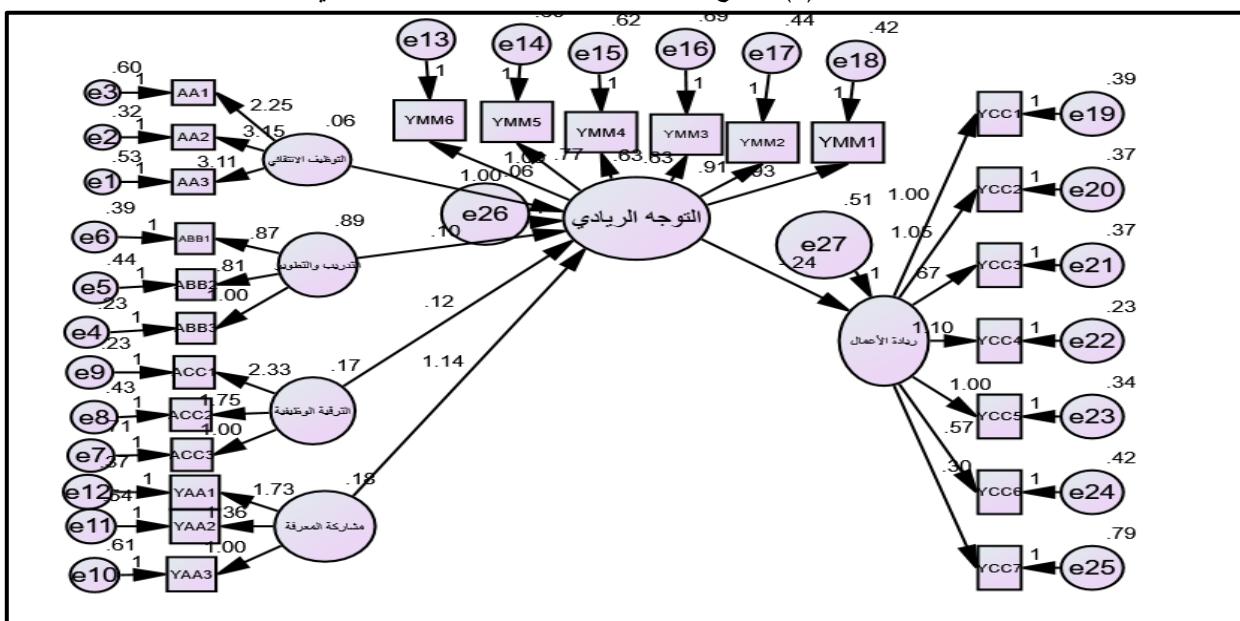
(**Indirect Effects =0.150 , p-value=0.000**)

**H4-4:** يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين مشاركة المعرفة وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وبالرجوع إلى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية وبالتالي يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين مشاركة المعرفة وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

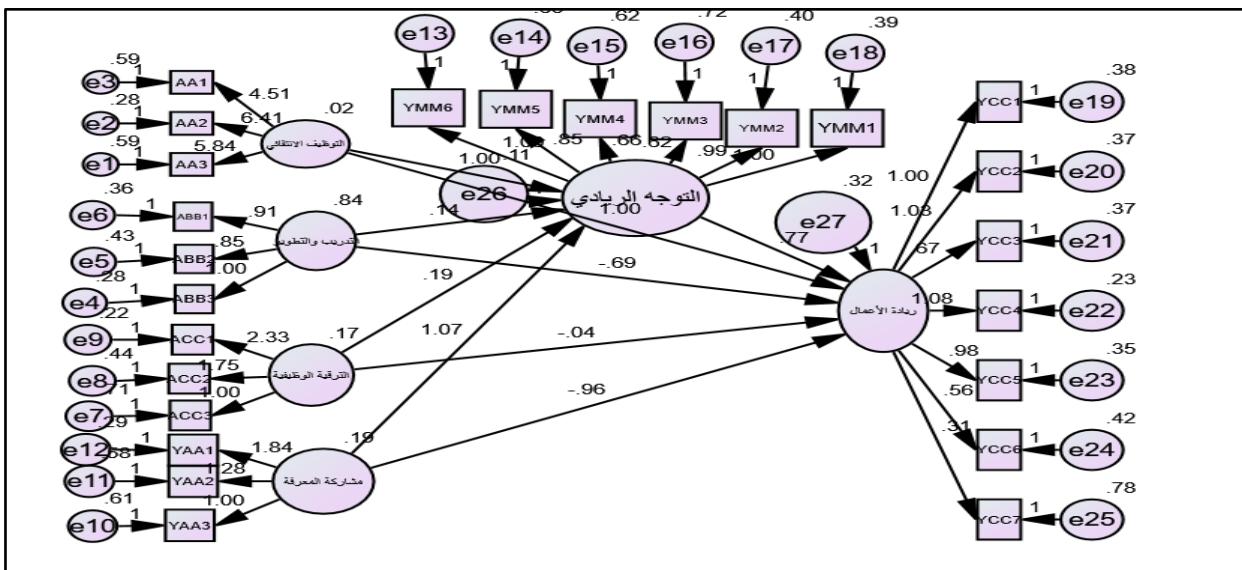
(**Indirect Effects =0.825 , p-value=0.000**)

#### المخطط (2) نموذج الدراسة أبعاد أنظمة العمل والتوجه الريادي



المصدر: من تصميم الباحثة بناءً على مخرجات Amos حسب النموذج المقترض

### المخطط (3) نموذج الدراسة أبعاد أنظمة العمل و ريادة الأعمال



المصدر: من تصميم الباحثة بناءً على مخرجات Amos حسب النموذج المقترض

### النتائج:

1. تطبق المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دمشق أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) بدرجة متوسطة.
2. تتبنى المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دمشق التوجه الريادي بدرجة متوسطة.
3. يُظهر أصحاب المشاريع رغبة في الابتكار والتميز، مع الحرص على تعزيز مستوى الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) في تحقيق التوجه الريادي ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دمشق.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دمشق.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) في تحقيق ريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دمشق.
7. يتوازن التوجه الريادي العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، مشاركة المعرفة) وريادة الأعمال ضمن المشروعات التي تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دمشق.
8. كان بعد مشاركة المعرفة التأثير الأكبر في تحقيق التوجه الريادي وريادة الأعمال ضمن العينة المدروسة.

### المقترحات:

1. تطوير استراتيجيات لتطبيق أنظمة العمل عالية الأداء بشكل أفضل، مع التركيز على تحسين جوانب التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية.
2. دعم المشروعات في تبني التوجه الريادي من خلال توفير الموارد اللازمة، والإرشاد والتوجيه لكي تكون مشاريع مبتكرة واستباقية ومستعدة لتحمل المخاطر التي قد تساعدها في نهاية المطاف في تحسين قدراتها الابتكارية.
3. القيام بأبحاث مستقبلية أخرى تشمل ممارسات مختلفة ضمن نظم العمل عالية الأداء ودراسة تأثيراتها على متغيرات أخرى.  
ويمكن تطبيق هذه المقترنات من خلال آلية عمل تتضمن:
  - تشكيل فريق عمل متخصصة من مدرباء وموظفين من مختلف الأقسام لوضع خطة شاملة لتحسين أنظمة العمل.
  - تنظيم دورات تدريبية وندوات لتبادل المعرفة حول أفضل الممارسات في التوظيف الانقائي، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، ومشاركة المعرفة.
  - العمل على توفير مصادر تمويل مخصصة لدعم الابتكار والتطوير في المشروعات.
  - إنشاء شراكات مع الجامعات والتعاون مع المؤسسات الأكاديمية للتوجيه للأبحاث نحو دراسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها في الاقتصاد.

وتتطلب هذه الآليات التنسيق بين مختلف الجهات المعنية، بما في ذلك الجهات الحكومية، المؤسسات الأكاديمية، والقطاع الخاص، لضمان تطوير أنظمة العمل عالية الأداء. وتحسين القدرة الابتكارية لهذه المشروعات، وتفعيل دورها في الاقتصاد المحلي.

### معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

المراجع العربية:

1. ابراهيم، صالح. متولي، أيمن. وحسن، شريف. (2021). دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على تحقيق رياضية الأعمال (دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي في دولة ليببيا). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 12(3)، الصفحات 449-428
2. البطران، شيماء. (2020). نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 11(4).
3. الخير، عمارة و آدم، يعقوب. (2020). الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي " دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*, 4(2)، 28-44.
4. الشقاوى، محمد وآخرون. (2021). الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية: دراسة ميدانية في فنادق وشركات السياحة بالمنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*, 2(2)، 264-306.
5. المنسي، محمود. (2019). التوجه الريادي وأثره في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*, 39(1)، 523-561.
6. باسردة توفيق. (2009). العلاقة بين الإبداع والريادة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*, 4، 62-96.
7. دروم، أحمد وآخرون. (2019). الإبداع، ريادة الأعمال والتنمية الإقليمية (المحلية ) المستدامة: دراسات ميدانية و تجارب رائدة (الإصدارات الأول). الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة.
8. زرافيلى، سامي وآخرون. (2022). أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. *مجلة مؤته للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 36(3)، 159-210.
9. زعمار، سلمى. (2017). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية. دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمل للعجائن- قالمة- مؤسسة نقاوس للمصبرات- باتنة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدى أم البواني.
10. صافي، ولاء (2024): واقع دور جامعة البعث في نشر ثقافة ريادة الأعمال في ضوء معايير الجامعة الريادية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*, 40 (1)، 394-442
11. مرزوق، عبد العزيز والبردان، محمد. (2018). دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثراهما على سلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*, 31(3)، 261-296.

12. مرهج، منذر و حسن، باسم. (2020). قياس مستوى التوجه الريادي للعاملين الإداريين في المنشآت الفندقية" دراسة ميدانية على فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة حماة، 3(7)، 53-68.
13. نجم، عبد الحكيم و أحمد، أسماء. (2023). العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة: بالتطبيق على المديرين بشركات الأدوية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 47(4)، 1202-1239.

**المراجع الأجنبية:**

1. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes. United States of America: Cornell University Press.
2. Drucker, P. (2014). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. Routledge.
3. Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snycersk, S. (2015). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. Management decision, 51(3), 524-546
4. Hornsby, J., Naffziger, D., & Montagno, R. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. Entrepreneurship theory and practice, 17(2), 29-37
5. Huong Vu, G. T., Nguyenb, D. T., & Le, T. P. (2020). High performance human resource system and organizational citizenship Behaviors: An empirical study in Vietnam. Management Science Letters, 12(10), pp. 2913–2922.
6. Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 38(3), pp. 635-672.
7. Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. Journal of Management, 39(2), pp. 366-391
8. Kremmydas, E., & Austen, A. (2022). High-Performance Human Resource Practices through the Lenses of the Ability–Motivation–Opportunity Taxonomy: A Multilevel Perspective. International Journal of Contemporary Management, 19(3), pp. 23-42
9. Kroeger, J. (2007). Firm performance as a function of entrepreneurial orientation and strategic planning processes. Doctoral dissertation, Cleveland State University.
10. Kuratko, D. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. Entrepreneurship theory and practice, 29(5), 577-597.
11. Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. Journal of Intangible Capital, 12(4), pp. 1040-1087.
12. Messersmith, J., & Wales, W. (2014). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. International Small Business Journal, 31(2), 115–136
13. Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., & Newman, A. (2020). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. The International Journal of Human Resource Management, 32(2), 443-477.
14. Miller, D. (2016). Article commentary: response to “research on the dark side of personality traits in entrepreneurship: observations from an organizational behavior perspective. Entrepreneurship Theory and Practice, 40(1), 19-24

15. Montiel-Campos, H. (2018). Entrepreneurial orientation and market orientation: Systematic literature review and future research. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 292-322.
16. Murphy, K. S., & Williams, J. A. (2010). Human Resource Management High Performance Work Practices and Contextual Setting: Does Industry Matter? A Comparison of the U.S.Restaurant Sector to the Manufacturing Industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(4), pp. 283-303.
17. Obeida, S. M., Bray, M., & Mitchell, R. (2010). Examining the link between high performance human resource practices (PHHRP) and organisational performance: Evidence from the Jordanian manufacturing and financial sectors. *ANZAM*, pp. 1-17.
18. Reuver, R. d., Voorde, K. V., & Kilroy, S. (2021). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *International Journal of Human Resource Management*, 32(13), pp. 2889-2909.
19. Rauch, A., Wiklund, J., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787
20. Schimansky, S. (2014). The effect of a high-commitment work system on innovative behavior of employees. *Third IBA Bachelor Thesis Conference*. The Netherlands: University of Twente, Faculty of Management and Governance.
21. Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 715-741, 49(4)
22. Shahriari, M., & Mahmoudi-Mesineh, M. (2021). High-performance work systems, entrepreneurial orientation, and innovation strategy in developing countries. *International Journal of Innovation Management*, 25(08), 2150090.
23. Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
24. Tang, J., Tang, Z., & Cowden, B. (2017). Exploring the relationship between entrepreneurial orientation, CEO dual values, and SME performance in state-owned vs. nonstate-owned enterprises in China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 883-908.
25. Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes. *Journal of business venturing*, 21(5), 687-703
26. Wales, W., Gupta, V., & Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International small business journal*, 31(4), 357-383.

27. Wang, C. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.
28. Wei, L.-Q., & Lau, C.-M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), pp. 1487-1511.
29. Widya, R., Rozana, S., Munisa, & Nofianti, R. (2022). Defining entrepreneurial success to improve guidance services: a study with a comprehensive database from Andalusia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-26.
30. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 71-91, 20(1)
31. Zehira, C., Gurolb, Y., Karabogac, T., & Koled, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 253, 372-381.
32. Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12(4), 1-22.