



الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية  
عالية الأداء والنجاح الريادي (بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات  
بمحافظة الدقهلية)

إعداد

د. نوال محمود النادي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة (بنات) – جامعة الأزهر

prof.nawal\_elnady@azhar.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

النادي، نوال محمود (٢٠٢١). الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة  
الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي (بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات  
بمحافظة الدقهلية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة  
دمياط، ٢(١) ج ٣، ٣٩٣-٤٥٦.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## الملخص

استهدف البحث التعرف على الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي لشركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية، من خلال التطبيق على عينة قوامها (٢١٣) مفردة من العاملين بتلك الشركات، وقد بلغت نسبة إستجابة مفردات العينة (٦٣٪). وباستخدام نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Model (SEM) من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS version 26)؛ فقد أسفر البحث عن عدة نتائج أهمها أولاً: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والمتمثلة في: التدريب والتطوير، الأمان الوظيفي، تصميم الوظيفة، الإتصالات، والترقية (النتقل عبر المسارات الوظيفية) تؤثر تأثيراً موجباً معنوياً على السلوك الاستباقي، ثانياً: أن لتلك الحزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثير موجب معنوي على النجاح الريادي. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير موجب معنوي للسلوك الاستباقي على النجاح الريادي للشركات موضع التطبيق. وأخيراً، أسفرت النتائج عن توسط السلوك الاستباقي للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي للشركات موضع التطبيق. وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج، فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز السلوك الاستباقي والنجاح الريادي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات.

## أولاً: مقدمة:

في ظل اشتداد ظروف المنافسة في مجالات كثيرة وتوسع الأعمال عالمياً، باتت منظمات اليوم تواجه العديد من التحديات في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر وعدم الاستقرار، ويُعد المورد البشري أحد أهم الركائز والدعائم لنجاح تلك المنظمات في مواجهة تلك التحديات، لذا تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اقتناع أساسي بأن العنصر البشري يُعد مفتاحاً لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فعليها أن تولي اهتماماً كبيراً لدراسة سلوكيات العاملين الاستباقية، حيث بات للسلوك الاستباقي Proactive Behavior دور متزايد الأهمية في الأداء الابتكاري (Garcia-Juna, et al., 2020)) والنجاح التنظيمي (Thomas et al., 2010; Carnt, 2000)، كما أصبحت السلوكيات الاستباقية للعامل تساهم بشكل إيجابي في النتائج الفردية، مثل الإبداع وأداء المهام والمبادرة المهنية (Seibert et al., 2001; Hermann & Felfe, 2014) وبسبب الضغوط المتزايدة لتحويل العمل نحو اللامركزية، والمرونة، والابتكار المستمر للإستجابة للتغيرات زاد إهتمام المنظمات بطلب الموظفين الإستباقيين الذين هم على إستعداد لإتخاذ مبادرات في حل المشاكل التنظيمية وتحسين الظروف الراهنة (Crant, 2000; Parker et al., 2006).

وبالنظر إلى فوائد السلوك الاستباقي أصبح تحديد أسبابه ونتائجه أمراً بالغ الأهمية في أدبيات السلوك التنظيمي (Maden, 2015)، وفي السنوات الأخيرة زاد إهتمام الباحثين بدراسة دور المتغيرات السياقية للتنظيم كعامل مساعد للسلوك الاستباقي للعاملين (Batistič et al., 2016). فقد أوضحت دراسة (Chen et al., 2017) وجود أثر إيجابي لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (التوظيف الانتقائي، التدريب الشامل، تقييم الأداء، ونظم المكافآت) على السلوك الإبتدائي لخدمة العملاء لدى العاملين بالفنادق، وأشارت دراسة (Hong et al., 2017) إلى أن النذب في مكان العمل يؤثر بشكل سلبي على الاستقرار الوظيفي والسلوك الاستباقي للعاملين أما دراسة (Jauhari et al., 2017) فقد رصدت الدور الوسيط لكل من التمكين النفسي والإلتزام العاطفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبتدائي لموظفي الخدمة في الخطوط الأمامية، هذا وقد توصلت دراسات (Beltrán-Martín, et al., 2017; Arefin et al., 2015) إلى أن نظم العمل عالية الأداء (وعلى وجه التحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية) تلعب دوراً هاماً في تعزيز سلوكيات العاملين الإبتدائية وأشارت أيضاً إلى أن كلاً من الكفاءة الذاتية والتمكين النفسي للعاملين لهما دور وسيط في التأثير على روح المبادرة لدى العاملين، وكشفت دراسات (Chang, et al., 2014; Kehoe & Wright, 2013) عن أن الممارسات عالية الأداء لإدارة الموارد البشرية تساهم في تعزيز سلوكيات المواطن والإبداع لدى العاملين، وأيضاً تزيد من استقلالية العمل مما يؤدي إلى زيادة التمكين النفسي للعاملين، وتحفيزهم على تبني السلوكيات الاستباقية (Seibert et al., 2011; Castanheira & Chambel, 2010).

هذا وقد أثبتت النتائج العملية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتصميم الوظيفة، ولا سيما زيادة الاستقلالية أو التعقيد الوظيفي يسهم في روح المبادرة (Axtell & Parker, 2003; Parker et al., 2006)، وقد تساعد استراتيجيات الموارد البشرية بالمنظمة على تحقيق النجاح التنظيمي وتعزيز القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، وهذا لا يمكن تحقيقه تماماً دون مبادرة العاملين لحل المشاكل التنظيمية، وتغيير هيكلها تلقائياً (Parker et al., 2006). ويُفصّل بسلوكيات العمل الإبتدائية الرجوع إلى الإجراءات والمبادرات المتوقعة التي يقوم بها العاملون لإحداث تغييرات أو تطوير الظروف الراهنة (Crant, 2000؛ Belschak et al., 2010) فالسلوك الإبتدائي ينبع من الشخص ذات الصلة بتلك المتغيرات (Parker et al., 2010)، وفي ظل بيئات العولمة والظروف التنافسية العالية التي تعمل في ظلها المنظمات المعاصرة باتت ممارسات العمل عالية الأداء **High Performance Work System (HPWS)** لها ارتباط وثيق بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لتلك المنظمات (Way, 2002). لذا زاد إهتمام كل من الأكاديميين والممارسين بتلك الممارسات، لما لها من تأثير إيجابي على الإنتاجية والأداء التنظيمي ونظام التطوير الريادي في المنظمات، (Naman & Slevin 1993; Huselid 1995; Black & Lynch 2004; Datta et al. 2005; Jackson

&Schuler 1995; Lee and Kim 2006; MacDuffie 1995; Way 2002; (Zacharatos, Barling, & Iverson 2005; Kiakjori et al, 2012; Ashraf, 2020)

والنجاح الريادي **Entrepreneurial Success** يُعد مصطلحاً لوصف مستوى نجاح نشاط تجاري أو مشروع معين، وأحياناً قد يستخدم لوصف مستوى نجاح الفرد الذي يمتلك ذلك المشروع ( Wach et al., 2016 ) ، وفي ظل وجود سوق تتزايد فيها حدة التنافس بشكل مستمر، وكذا التوجه نحو تخصص الأعمال، يسعى العاملون إلى التنافس بطرق مختلفة للتميز عن غيرهم، سواء في المنظمة التي يعملون فيها، أو كرواد أعمال لديهم أعمالهم التجارية الخاصة، لكي يستطيعون تحقيق نجاحاً ريادياً، إلا أن معيار ذلك النجاح يختلف باختلاف وجهات النظر، وباختلاف مؤشرات قياسه (Staniewski& Awruk, 2018).

ومع اعتبار صناعة تكنولوجيا المعلومات النواة التي يُبنى عليها النجاح الريادي للمؤسسات العامة والخاصة وأيضاً الأفراد، حيث أن تكنولوجيا المعلومات توفر جواً من التحدي بين أصحاب الأعمال وبين مشروعات بعضهم البعض، وبالنظر إلى مهارات التوجه الريادي بالقرن الحادي العشرين، وتعزيز التوجه نحو ريادة الأعمال؛ فالمنظمات بحاجة إلى قدرات ومهارات أساسية لتحقيق النجاح الريادي، وذلك من خلال ممارسات عمل عالية الأداء تمكنها من المبادرة في إطلاق منتجات جديدة واتخاذ قرارات للتغلب على سلبيات الأوضاع (الاجتماعية والثقافية والبيئية) الراهنة قبل منافسيها، وتُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية وتجعلها أكثر فعالية وتؤثر إيجابياً على أدائها (Abutayeh,2017; Al- Abbadi,2018) حيث أوضحت دراسة (Manciu.& Demyen, 2020) أن النجاح على المدى الطويل لا يمكن ضمانه في غياب الموارد المالية أو البشرية أو المادية أو الإعلامية، وأن الأجر، التدريب أو التأهيل، التطوير المهني تُعد معايير إلزامية لأي رائد أعمال يرغب في تحقيق نتائج جيدة في عمله ولضمان استمرارية النجاح على المدى الطويل، كما أكدت على أن تنمية روح المبادرة تعتبر حصناً قوياً لمواجهة العقبات التي قد لا تسمح بالتوسع في مجالات معينة.

**وبناءً على ما سبق؛** ترى الباحثة أهمية دراسة الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية.

#### ثانياً: مشكلة البحث:

لقد حظى موضوع السلوك الاستباقي باهتمام العديد من الدراسات الأجنبية، فقد تناولت دراسة (Den Hartog& Belschak, 2012) مدى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين عبر الدور الوسيط لإستقلالية العمل وإتساع دور الكفاءة الذاتية، أما دراسة (Crawshaw et al., 2012) فقد أشارت إلى أنه بالإستناد إلى نظرية العدالة التنظيمية فإن فرص التطوير الوظيفي تُعد محركاً للسلوك الاستباقي في العمل حيث أنه يتم التنبؤ به من خلال

التفاعل بين العدالة التنظيمية المدركة من جانب العاملين وإدراكهم لفرص التطوير الوظيفي، واختبرت دراسة (Sonnetag & Spychala, 2012) دور الضغوط الوظيفية في التنبؤ بالسلوك الإيجابي في العمل: وكذا الدور الوسيط لإتساع دور الكفاءة الذاتية في ذلك، حيث أظهرت نتائج الأبحاث السابقة أن الضغوط الوظيفية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك العمل الإيجابي، وأن الضغوط الوظيفية ترتبط بشكل إيجابي بإتساع دور الكفاءة الذاتية، وكان اتساع دور الكفاءة الذاتية مرتبط بشكل إيجابي بالسلوك الإيجابي.

كما ركزت دراسة (Arefin et al., 2015) على فحص العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف، التدريب، التطوير، التحفيز، تصميم العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار) وسلوك العمل الإيجابي وإستكشاف الدور الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة بشركات تصنيع الأدوية في بنجلاديش، وأوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أنظمة العمل عالية الأداء وسلوك العمل الإيجابي؛ وأن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز التأثير الإيجابي لنظم العمل عالية الأداء على ذلك السلوك. وفحصت دراسة (Hwang et al., 2015) الدور المعدل لمختلف مستويات مفهوم الذات في العلاقة بين إتساع دور الكفاءة الذاتية والسلوكيات الإيجابية للعاملين بشركات الطيران في تايوان، كما رصدت دراسة (Shin & Kim, 2015) أنه يمكن إدراك مقدمات وآليات الوساطة للسلوك الإيجابي عبر تطبيق (TPB) نظرية السلوك المخطط.

كما رصدت دراسة (Batistič et al., 2016) دور المناخ التنظيمي في تعزيز السلوكيات الإيجابية للموظفين، وذلك من خلال التفاعل بين مكونات نظام الموارد البشرية، وأبعاد المناخ التنظيمي باستخدام عينة من ٢١١ موظف في ٢٥ شركة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن حزمة من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تسهل تفاعل الموظف مع المناخ التنظيمي، مما يؤكد الحجج الإضافية للمطالبة بأن المناخ التنظيمي الإيجابي (التوظيف الانتقائي، تصميم الوظيفة، الإستقلال الوظيفي، الأمان الوظيفي، التدريب الشامل، ونظم المكافآت) يعزز السلوكيات الإيجابية للموظف، وأضافت أيضاً أن المناخ التنظيمي السلبي (ضغوط العمل، وعدم التوافق بين المطلوب والفعلي) قد يحفز الفرد لإتخاذ المبادرة لتحسين الوضع، مما يعزز السلوك الإيجابي لديه، وفحصت دراسة (Beltrán et al., 2017) العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، والسلوك الإيجابي مع توسط توسيع دور الكفاءة الذاتية والتوجه بالدور المرين.

واهتم (Chen et al., 2017) بدراسة دور المتغيرات السياقية للتنظيم كعامل مساعد للسلوك الإيجابي للعاملين، كما أشارت دراسة (Hong et al., 2017) إلى أن النبذ في مكان العمل يؤثر بشكل سلبي على الإستقرار الوظيفي والسلوك الإيجابي للعاملين، أما (Jauhari et al., 2017) فقد رصدت الدور الوسيط لكل من التمكين النفسي والإلتزام العاطفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإيجابي لموظفي الخدمة في الخطوط الأمامية، في حين أسفرت دراسة (Garcia-Juna, et al., 2020) عن تأثير السلوكيات الإيجابية للعاملين في الأداء الابتكاري مع

وجود دور مُعدل للضوابط الرسمية وغير الرسمية في الشركات العاملة في قطاعي الخدمات الكيميائية وخدمات تكنولوجيا المعلومات، وبالرغم من تناول الدراسات الأجنبية العديدة للسلوك الاستباقي فتوجد طريقتان لدراسة ذلك السلوك: إهتمت **الطريقة الأولى** بدراسة نواتج ذلك السلوك، بينما إهتمت **الثانية** بتوضيح مفهومه وأبعاده وأهم النتائج المترتبة عليه وعلاقته بالنجاح التنظيمي وغيره من المتغيرات الأخرى، ومع ذلك لا توجد في البيئة العربية حتى الآن- في حدود علم الباحثة- عدا دراستي (الحكيم والطائي، ٢٠١٩) و (البنوي ومتولى، ٢٠١٩)، حيث تناولت الدراسة الأولى دور رأس المال الفكري الأزرق في تشجيع السلوك الاستباقي بالتطبيق على الأطباء العاملين في مستشفى الإمام الصادق بالعراق، وسعت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري الأزرق بأبعاده (الإبتكار، التقليل، الإستبعاد، والزيادة) والسلوك الاستباقي بأبعاده (صوت الموظفين، الإبداع الذاتي، تحمل المسؤولية، والوقاية من المشاكل)، وتوصلت إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بين المتغيرين رأس المال الفكري الأزرق والسلوك الاستباقي، كما توصلت أيضاً إلى أن السلوك الاستباقي يتأثر بنسبة تكوين رأس المال الفكري الأزرق لدى الأطباء العاملين في مستشفى الإمام الصادق بالعراق، أما دراسة (البنوي ومتولى، ٢٠١٩)، فقد سعت إلى قياس أثر الملكية النفسية على العلاقة بين إدراك أخلاقيات صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والسلوك الاستباقي للأفراد في المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الملكية النفسية والسلوك الاستباقي للأفراد، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الأفراد لأخلاقيات صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والملكية النفسية في تلك المستشفيات، وأكدت تلك الدراسة على الدور الوسيط للملكية النفسية في العلاقة بين خصائص الوظيفة والسلوك الاستباقي للأفراد، وأيضاً لها دور وسيط في العلاقة بين إدراك الأفراد لأخلاقيات صناعة القرار التنظيمي والسلوك الاستباقي للأفراد، وأخيراً أظهرت أنه لمتغير خصائص الوظيفة تأثير أكبر على السلوك الاستباقي للأفراد عبر الملكية النفسية إذا ما قورن بمتغير إدراك الأفراد لأخلاقية صناعة القرار التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية.

لذا فالسلوك الاستباقي يُعد أحد المقومات الأساسية التي تُمكن المنظمات الحديثة (التي تعمل في بيئات ذات أحداث غير مسبوقه وغير متوقعة) من الإستمرار في مواجهة التحديات والمنافسة في الإقتصاد العالمي، ولكي تتمكن من الوفاء بمتطلبات العملاء والمرونة في مواجهة التغيرات السريعة، فهي تكون بحاجة ملحة إلى أفراد يتخطون المتطلبات المحددة للمهام، ويمارسون العمل بشكل إستباقي من خلال اتخاذ المبادرة (Kickul & Gundry, 2002; Sonnentag, 2003)، وقد أشار (King, 2006) إلى السلوك الاستباقي على أنه الأعمال المتعمدة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق أهدافه المهنية. وهذا يدل على أهمية السلوك الاستباقي لتحقيق مصالح الفرد الذاتية، وعلى الرغم من دعوة بحوث (Grant & Ashoford, 2008)، وتوافق الآراء على أن السلوك الاستباقي يمكن تعزيزه من خلال تأثير السياق التنظيمي لم يتم

تكريس أي بحث مسبق لإستكشاف كيفية تعزيز السلوك الإستباقي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والتي تعمل كأنظمة تعتمد على بعضها البعض. وتشمل تلك الممارسات الشائعة التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، والأجور التحفيزية، والمهام الوظيفية المرنة (Takeuchi et al., 2007).

ولسد الفجوة البحثية في الدراسات العربية بشكل عام، وفي البيئة المصرية بشكل خاص تركز الباحثة في دراستها الحالية على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على السلوك الاستباقي، والنجاح الريادي لشركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية، وأيضاً التعرف على الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والنجاح الريادي للشركات موضع التطبيق، ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثيراً معنوياً على السلوك الاستباقي بالشركات موضع التطبيق؟
- ٢- هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثيراً معنوياً على النجاح الريادي للشركات موضع التطبيق؟
- ٣- إلى أي مدى يؤثر السلوك الاستباقي على النجاح الريادي للشركات موضع التطبيق؟
- ٤- ما طبيعة الدور الوسيط الذي يلعبه السلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي للشركات موضع التطبيق؟

#### ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مدى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على السلوك الاستباقي بالشركات موضع التطبيق.
- ٢- التعرف على مدى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي للشركات موضع التطبيق.
- ٣- تحديد مستوى تأثير السلوك الاستباقي على النجاح الريادي للشركات موضع التطبيق.
- ٤- فهم طبيعة الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي للشركات موضع التطبيق.
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات التي تدعم الممارسات عالية الأداء بإدارة الموارد البشرية بشكل يساهم في تعزيز السلوك الاستباقي وتحقيق النجاح الريادي بالشركات موضع التطبيق.

#### رابعاً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من الإعتبارات العلمية والعملية التالية:

١- إلقاء الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، السلوك الاستباقي، النجاح الريادي، والمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

٢- يستمد البحث أهميته من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي من خلال توسيط السلوك الاستباقي، مما يساهم في محاولة إثراء نتائج الجهود البحثية في البيئة المصرية.

٣- أهمية قطاع التطبيق حيث أن قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات يعد من أهم القطاعات وأكثرها حيوية، لذلك أولته الدولة إهتماماً كبيراً في خططها التنموية، بغية رفع كفاءته في تحسين جودة الخدمة المعلوماتية المقدمة للمواطن والمجتمع المصري، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في دفع عجلة التعليم والمعرفة في شتى العلوم نحو آفاق جديدة وطرق حديثة في اكتساب المعرفة و الإستفادة منها بالطرق والظروف المختلفة، فمن الممكن الآن الإستفسار عن المعلومة في مختلف الظروف والأوقات و من مصادر شتى، فالمعرفة أصبحت عالمية بفضل تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ولا سيما في تلك الظروف العالمية الراهنة والتي تؤكد على ضرورة وأهمية الثقافة التكنولوجية في كافة قطاعات الصحة والتعليم والصناعة وغيرها، ولم يكن من المبالغة القول بأنها -أي تلك الثقافة - ملحة وضرورية لمختلف فئات المجتمع.

٤- وضع مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بالشركات موضع التطبيق تمكنها من تعزيز السلوكيات الإستباقية للعاملين، ومن ثم تحقيق النجاح الريادي للعاملين والشركات.

#### خامساً: الخلفية النظرية لمتغيرات البحث، وتنمية فروض البحث، والنموذج المقترح:

وهذا يشمل: الخلفية النظرية لمتغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والسلوك الاستباقي، والنجاح الريادي، والدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي)، وصياغة فروض البحث، ومن ثم وضع تصور للنموذج المقترح، وذلك على النحو التالي:



## ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء (HPHRMP)

### The High Performance Human Resource Management Practices

وقد وصفها (Huselid, 1995) لأول مرة بأنها نظم العمل عالية الأداء (High performance work systems) كما وصفها (Tomer, 2001) بأنها نظم عمل عالية الإحتواء (High Involvement work systems)، وأشار إليها (Chen et al., 2007) على أنها نظم العمل عالية الإلتزام (High Commitment work systems)، أما (Gill, 2009) وصفها بأنها ممارسات عمل متقدمة (Progressive work Practices)، ومع ذلك وك مفهوم جديد نسبياً، لم نصل إلى توافق في الآراء بين العلماء والباحثين حول تعريف نظم العمل العالية الأداء بعد (Takeuchi et al., 2007)، وبمراجعة أدبيات الموارد البشرية وجد أنه في أحيان كثيرة يُستخدم مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بشكل متبادل مع نظم العمل عالية الأداء.

إلا أن هناك فكرة رئيسية تدور حولها جميع التعريفات بصفة عامة أن مفهوم (HPHRMP) يشير إلى مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز مهارات العاملين و الإلتزامهم و إنتاجيتهم، وبالتالي يُعد رأس المال البشري مصدراً للميزة التنافسية المستدامة (Pak & Kim, 2016)، ونظم العمل عالية الأداء (HPWS) تُمثل نظاماً متكاملأ (Integrated System) من ممارسات الموارد البشرية التي تكون متوافقة داخلياً (Internally Consistent) وهذه الحزمة من الممارسات تُمكن من تطوير وتحفيز والمحافظة على المورد البشري بشكل يضمن الوصول لغايات وأهداف المنظمة، وأيضاً ضمان بقاء المنظمة، وبما يُمكن من تحقيق الأداء العالي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Leffakis, 2009)، وفي ذات السياق (HPHRMP) تعنى أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ذات الإعتماد المتبادل، وأن تجميع وترتيب هذه الممارسات مع بعضها البعض يقود إلى مخرجات تنظيمية أكبر من تلك التي تُنفذ بمعزل عن الأخرى (Chen, 2008) وأيضاً يمكن تصور (HPHRMP) كمجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتميزة المترابطة معاً، والتي تسعى للإحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم من أجل نمو مؤشرات أداء المنظمات، (Becker & Huselid, 1999; Guthrie, 2001; Huselid, 1995) حيث أوضح (Tomer, 2001) أن المنظمات التي تستخدم ممارسات إدارية خاصة بـ (HPHRMP) تحقق مستويات أداء أعلى من المنظمات المدارة تقليدياً. ووفقاً للإستناد النظري في معظم البحوث أن إدارة الموارد البشرية تولى إهتماماً كبيراً للممارسات التي يُمكن أن يكون لها تأثيراً إيجابياً على أداء المنظمة (Wright, 2001).

هذا وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على نطاق واسع رغم تاريخها القصير، فأشار (Dierickx & Cool, 1989) إليها على أنها تلك الممارسات التي تمكن المنظمة من الحصول على تطوير ونشرمواردها لتحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنظمات الأخرى، بينما كان ينظر إليها (Nadler et al., 1992) على أنها نظم عمل عالية الأداء، والتي تُعد بمثابة هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والأفراد وتكنولوجيا المعلومات بأسلوب يُحسن الموازنة بينهم بشكل يقود إلى أداء عالي متطور يضمن الإستجابة الفعالة لمتطلبات العميل واستغلال الفرص البيئية المتاحة، وعرفها (Appelbaum et al., 2000) أنها ممارسات الموارد البشرية التي تدعم تسهيل مشاركة العاملين وتعزيز مهاراتهم لتحسين النتائج التنظيمية.

وَعُرفت من قِبَل (Bohlander et al., 2001) بأنها مجموعة معينة من ممارسات الموارد البشرية التي تعزز معارف العامل ومهاراته، والتزامه ومرونته. هذا وقد رصد أربعة مبادئ أساسية لتلك النظم تشمل: تطوير المعرفة (Knowledge Development)، المعلومات المشتركة (Shared Information) وأشار إلى أن تطوير المعرفة هو الأخت التوأم (sister twin) للتبادل ومشاركة المعلومات، ربط العائد بالأداء (Performance-Reward Linkage)، مبدأ المساواة (Egalitarianism) - وتلك المبادئ الأربعة هي القاعدة الأساسية لتصميم نظم العمل عالية الأداء، حيث تتناغم هذه المبادئ مع العديد من ممارسات الموارد البشرية، وتساهم في دعم الممارسات والسياسات لخلق تلك النظم عالية الأداء، وأصبحت هذه المبادئ لبنات البناء الأكثر أهمية للمديرين الذين يريدون خلق نظم عمل عالية الأداء، وأصبحت أسس بناء النظريات الحالية لإدارة الموارد البشرية، كما أنها تعبير يُطلق على مجموعة الممارسات التي تزاولها الإدارة لخلق بيئة داخل المنظمة يشعر فيها العامل بالإحتواء الكبير والمسؤولية العظيمة (Brown, 2006) وأوضح (Allen & Snell, 2005) أنها مجموعة أو مجموعات من ممارسات الموارد البشرية التي ستزيد من احتمال تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة، بينما (Sels et al., 2006)، كما أشار إليها على أنها عبارة عن حزمة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى إستخدام أمثل لمعارف ومهارات وقدرات العاملين لصالح المنظمة، وعرفها (Wei et al., 2012) بأنها تلك الممارسات التي تسعى لتعزيز الجدارات والمهارات بما يضمن تحسين الأداء التنظيمي، ووصفها (Patel & Conklin, 2012) أنها حزمة من الممارسات التي تؤثر على تحفيز أداء العاملين.

وعادة ما يُنظر إليها على أنها مجموعة من الممارسات المتسقة والمترابطة في مجال الموارد البشرية المصممة لتعزيز تحفيز الموظفين والتزامهم تجاه العمل والمنظمة. أما (Pak & Kim, 2013; Kehoe & Wright, 2016; & Messersmith et al., 2011) فقد أوضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء هي سلسلة من الممارسات المترابطة والمتعاونة من أجل تعزيز الأداء على مستوى كل من الفرد والمنظمة وذلك من خلال التدريب الشامل للعاملين، والأمان الوظيفي، والتعويضات العادلة، وأشار (Obeidat et al., 2016) أنها نظام متكامل لممارسات الموارد البشرية بما يضمن الإنسجام الداخلي (بين ممارسات الموارد البشرية) والإنسجام الخارجي (مع استراتيجية المنظمة).

و عرفها (Rasheed et al., 2017) أنها حزمة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية والتي تم إعتادها بالمنظمة من أجل تحسين أداء العاملين (أو من أجل تحديد فعالية المورد البشري في الأداء التنظيمي). ووفقاً للدراسات النظرية لـ (Jackson & Schuler, 1995; Lado & Wilson, 1994)، والتجريبية لـ (MacDuffie, 1995; Huselid, 1995) للبحث في إدارة الموارد البشرية توصلت إلى توافق عام في الآراء على أنها الأساليب التي تستخدمها الشركات في إدارة القوى العاملة لديها لما لها من تأثير إيجابي على أداء الشركة (Becker & Huselid, 1998; Wright & Boswell, 2002).

#### أبعاد (ممارسات) إدارة الموارد البشرية عالية الأداء:

تفترض الممارسات عالية الأداء أن العامل هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية والتي يصعب تقليدها، ويتحقق ذلك من خلال تشجيع الممارسات التي تسمح له بالمشاركة في عمليات صنع القرار، وتوفير برامج تدريبية شاملة، ومشاركة المعلومات، والمعاملة العادلة للأفراد، الأمر الذي يجعل العاملين أكثر التزاماً للمنظمة وأكثر ثقة في الإدارة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء (Walton, 1985)، وأيضاً تلك الأنظمة عالية الأداء تدعم إلى حد كبير الرقابة الذاتية والإدارة الذاتية من جانب العاملين (Tomer, 2001)، وقد أشار (Sung & Ashton, 2002) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تكون أكثر فاعلية عندما تُجمع معاً على شكل حزمة واحدة، وغالباً يُنظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة ممارسات مترابطة (التي تشمل الوصف الوظيفي، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافأة والتعويض، والإتصال، والمشاركة)، في حين أكد (Brown, 2006) أن تلك الممارسات عالية الأداء تشمل المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب، الحوافز، التكنولوجيا (تبادل المعلومات).

وأوضحت دراسات (Wright, 1992; Batt, 1994; Huselid, 1995; Arthur, 1996; Datta et al., 2005; Becker, 1996; Guthrie, 2001; Becker, 2002) أن مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تضمن الاستخدام الأفضل للعامل تتمثل في إجراءات الإختيار، التعويض، ونظم تقييم الأداء، ومشاركة المعلومات، التدريب الشامل، التطوير، والحوافز، الاحتفاظ بالقوة العاملة الموهوبة. وقد أوضح (Guest, 2007) أنه يمكن تحقيق أداءً عالياً من خلال نهجين لإدارة الموارد البشرية:

**النهج الأول:** هو نموذج "الإلتزام العالي" الإنتقال من الرقابة الخارجية (من خلال أنظمة الإدارة والتكنولوجيا والإشراف) إلى الرقابة الذاتية (من قبل العمال أو فرق العمل). هذا النموذج أكثر تركيزاً على رفاهية الموظفين.

**النهج الثاني:** هو "نموذج إدارة الأداء" الذي تحتفظ فيه الإدارة بالكثير من الرقابة "ينصب التركيز على إعتاد الممارسات المصممة لتحقيق أقصى قدر من الأداء العالي من خلال

ضمان مستويات عالية من الكفاءة والتحفيز"، وينصب التركيز على الرقابة الخارجية والمكافآت الخارجية. ويركز هذا النموذج على الأداء وليس على رفاهية الموظفين.

لذا تم تصميم نهج فعال ومتكامل لإدارة الموارد البشرية من أجل موازنة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات المنظمة لتعزيز كفاءات العاملين وتحفيزهم لتوفير خدمة عالية الجودة للعملاء الخارجيين (Liao et al., 2009; Wei & Lau, 2010)، وهذا النهج هو الممارسات عالية الأداء لإدارة الموارد البشرية التي ربطت بين الأداء الفردي والتنظيمي من خلال وساطة عدد من النتائج السلوكية للموظفين (Boxall et al., 2011).

ولقد رصدت الدراسات السابقة وجود إتيافاق على بعض الممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وخلافاً في بعض الممارسات، وتعتمد الباحثة في دراستها على الأبعاد الرئيسية الخمسة التي وضعها كل من (Morgeson & Humphrey, 2006; Boselie, 2010; Kehoe & Wright, 2013). وتلك الممارسات تشمل:

- ١- التدريب والتطوير: Training and development
- ٢- الأمان الوظيفي: Job security
- ٣- تصميم الوظيفة: Work design
- ٤- الاتصالات: Communication
- ٥- الترقية (التنقل عبر المسارات الوظيفية): Promotion

كما رصدت الدراسات التطبيقية السابقة لكل من (Pak & Kim, 2016 ; Becker & Huselid, 1999; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Collins, Allen & Snell, 2005; Sels et al., 2006; Patel & Conklin, 2012; Kehoe & Wright, 2013; Messersmith et al., 2011)

أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تساهم في تعزيز مهارات العاملين وإنتاجيتهم والتزامهم تجاه منظماتهم، والاحتفاظ بهم وتحفيزهم من أجل نمو مؤشرات أداء المنظمات، وتحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة، والمحافظة على المورد البشري بشكل يضمن الوصول لغايات وأهداف المنظمة، وأيضاً ضمان بقاء المنظمة.

وتركز الدراسة الحالية على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على كل من السلوك الاستباقي، والنجاح الريادي.

### مفهوم السلوك الاستباقي:

السلوك الاستباقي (**Proactive Behavior**) يُعرف على أنه مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع الراهنة (Crant, 2000) وهذا التعريف يوضح أهمية السلوك الاستباقي في تحسين وتطوير العمل ويتفق معه كل من (Den Hartog & Belschak, 2012 ; Arefin et al., 2015)، ويشير (King, 2006) إلى السلوك الاستباقي على أنه الأعمال المتعمدة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق أهدافه المهنية. وهذا يدل على أهمية السلوك الاستباقي لتحقيق مصالح الفرد الذاتية.

يأخذ الفرد الاستباقي بزمام المبادرة في تحسين الظروف الحالية، وتحديد فرص التغيير في تلك الجوانب من عمله التي لا تسهم في تحقيق أهداف العمل المحددة، ويخلق لنفسه بيئة خاصة به، ويكون فعالاً في عمله وقادراً على المثابرة لتحقيق تغييرات ذات مغزى في مهنته ليس هذا فحسب، ولكن هذا الفرد ذاته يكون قادراً على صياغة وظيفته بطريقة تجعله يحقق نتائج إيجابية أكثر في عمله (Tims & Bakker, 2010)، أى أن السلوك الاستباقي يُعد مبادرة لتحسين الظروف الراهنة أو لخلق ظروف جديدة وتحدي الوضع الحالي بدلاً من التكيف السلبي معه، وتُمثل الشخصية الاستباقية Proactive Personality مدخلاً لذلك السلوك فهي تصف الإتجاهات السلوكية نحوه، ومفهوم السلوك الاستباقي كما جاء في قاموس Oxford English Dictionary أنه السلوك الذي يخلق أو يتحكم في الوضع من خلال أخذ المبادرة أو عن طريق توقع الأحداث (بدلاً من الاستجابة لها) لإتخاذ تدابير استباقية للعمل المتوقع مقدماً، وهذا المفهوم يتفق مع التعريف الذي قدمه (Grant & Ashford, 2008) للسلوك الاستباقي في أنه إجراء متوقع يقوم به الفرد العامل للتأثير على نفسه أو بيئته، مما يشير بوضوح إلى:

- **العمل مقدماً Acting in Advance:** من خلال قيام العامل بالتفكير والتخطيط والتصرف مقدماً مع توقع الأحداث المستقبلية، وأيضاً توقع للنتائج المستقبلية، وإختيار وتعديل الأوضاع الراهنة للوصول لتلك النتائج.
- **التأثير المتعمد Intended Impact:** فالعامل يريد أن يكون له تأثير ملموس على الذات أو البيئة لإحداث فرق، فعندما يركز على تغيير الذات، أو تغيير الظروف المحيطة يكون قد إختار التصرف بشكل استباقي، وهذا يتفق مع (Parker, 2006) في أن ذلك السلوك يُعد عملاً ذاتياً موجهاً نحو المستقبل بهدف تغيير الوضع الراهن أو تغيير الفرد ذاته، أى أن هذا المفهوم يؤكد على أنه توجد ثلاثة عناصر (التوجه الذاتي، والتركيز على المستقبل، والتوجه نحو التغيير) تدعم أشكالاً متعددة من السلوك الاستباقي (Fay & Frese, 2001)، ووفقاً لذلك السلوك فإن الفرد يخلق البيئات ويضعها في حيز الحركة، فالفرد مؤثر وليس مجرد متلقي سلبي (Bandura, 1986) وبهذا فالنموذج التقليدي للأداء الذي يفترض أن العاملين يجب أن يتبعوا التعليمات ووصف المهام والأوامر قد يكون أحياناً غير كافياً في بيئة العمل الحديثة (Frese,

(2001) والسلوك الاستباقي يدعم تنفيذ العاملين لمتطلبات وأنشطة العمل بصورة تلقائية و أكثر نجاحاً بدون الحاجة الى توجيه خارجي، لذلك زاد إهتمام الباحثين والكتاب بدراسة السلوكيات الاستباقية للأفراد داخل المنظمات ومن السلوكيات التي تندرج تحت هذا المسمى: إقتراح أفكار للتحسينات المستقبلية، والوقاية من المشاكل، وتولي المسؤولية، والإبتكار الفردي (Belschak & Den Hartog, 2010)، هذ وقد أشار (Fritz & Sonnentag, 2009) إلى أن السلوك الاستباقي يعبر عن المدى الذي يتخذ فيه الفرد إجراءات ذاتية للتنبؤ أو التغيير في نظام العمل أو أدوار العمل ودعم الفعالية الشخصية والتنظيمية، وهو سلوك ذاتي يقوم به الفرد بنفسه بدون توجيه أو رقابة من شخص آخر، فهذا السلوك الاستباقي ينبع من المتغيرات ذات الصلة بالشخص وكذلك العوامل السياقية (Parker & Collins, 2010)، وأوضح (Vos et al., 2009) أن السلوك الاستباقي عملية تتكون من العناصر المعرفية والسلوكية أي أنه العملية التي تتضمن التوقع والتخطيط والسعي لتحقيق التأثير، وبمراجعة أدبيات السلوك الاستباقي أكد (Shin & Kim, 2014) أن هناك حاجة ملحة إلى إطار نظري متين لمعالجة الآلية التي من خلالها يمكن توليد السلوك الاستباقي والتي تشمل ظروف العمل) الدعم التنظيمي، القيادة، تصميم الوظيفة وخصائص الوظيفة) والفروق الفردية (الديموغرافية، الشخصية الاستباقية، والمعرفة/القدرات). كما أوضحت نتائج العديد من الدراسات السابقة أن ذلك السلوك يؤثر في الأداء الوظيفي، والنجاح الوظيفي، والرضا الوظيفي، وبذلك يمكن القول بأن السلوك الاستباقي يضمن تحقيق نتائج تنظيمية، ومصالح ذاتية للفرد (Frese & Fay, 2001; Sturges, 2005; Erdogan & Bauer, 2005).

#### أبعاد السلوك الاستباقي:

يمكن للباحثة عرض نتائج بعض الدراسات التي تناولت أبعاد السلوك الاستباقي في الجدول رقم (١)

#### الجدول رقم (١)

##### أبعاد السلوك الاستباقي

م	الأبعاد الباحث والسنة	صوت الموظف	الإبتكار الذاتي للموظف	تحمل المسؤولية	الوقاية من المشاكل
١	Fuller et al., 2006	✓	✓		
٢	Parker et al., 2006		✓		✓
٣	Grant et al., 2009	✓	✓	✓	
٤	Searle, 2011	✓	✓	✓	✓
٥	Beck et al., 2014	✓	✓	✓	✓

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

وتعتمد الباحثة في دراستها على الأبعاد الأربعة التي تناولها كل من: (Beck et al., 2011; Searle, 2014)، والتي تتمثل فيما يلي:

#### ١- صوت الموظف (السلوك الصوتي) Voice:

وهو سلوك معاكس للصمت التنظيمي الذي يعنى رفض العامل طرح أفكاره ومخاوفه بشأن المشاكل التي تواجه المنظمة، بينما يُنظر إلى السلوك الصوتي على أنه سلوكاً منحرفاً أو شكوى أو نقد شخصي (Warren, 2003)، بينما أوضح (Grant et al., 2009) أنه يُعد جهداً نشطاً من قبل الفرد لتحدي الوضع الراهن، وأشار (Morrison, 2014) إلى أن السلوك الصوتي يعنى الإتصالات التطوعية غير الرسمية من قبل العاملين لتقديم أفكار واقتراحات ومعلومات حول المشاكل المتعلقة بقضايا العمل وإرسالها إلى أفراد قادرين على إتخاذ إجراءات مناسبة بهدف التغيير، وقد أكد (Ouyang et al., 2015) أنه يُعد سلوكاً هادفاً لتقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير والتوصية بإحداث تعديلات على إجراءات العمل الحالية.

#### ٢- الابتكار الفردي (الذاتي) Innvotion:

ويشير هذا البُعد إلى مدى مساهمة الفرد في توليد أفكار جديدة وتنفيذها لتحقيق التغيير (Parker & Collins, 2010)، وأشار (Wu et al., 2014) إلى أن هذا الابتكار يُعد سلوكاً إبتداعياً في نطاق العمل.

#### ٣- الوقاية من المشاكل Problem Prevention:

ويُشير هذا البعد إلى أنه عملاً ذاتياً يقوم على التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها وتكرارها مستقبلاً (Frese & Fay, 2001) مما يؤكد على أهمية منع حدوث المشكلة أصلاً بدلاً من انتظار حدوثها ثم إيجاد الحل المناسب لها (Parker et al., 2006) من خلال إتخاذ إجراءات إبتداعية لمنع حدوث أو تكرار المشاكل في بيئة العمل أي أن هذا يؤكد على ضرورة الإستجابات المستقبلية لمنع تكرار حدوث تلك المشاكل في العمل (Parker & Collins, 2010).

#### ٤- تحمل المسؤولية: Taking Charge

وهذا البُعد يتضمن قيام العاملين بالمبادرة بتقديم وإنشاء إجراءات عمل جديدة لتحسين الممارسات في بيئة العمل بغض النظر عن إجراءات العمل الحالية (Grant et al., 2009) بهدف تحدي الواقع وتسهيل التغيير (التطوير) الوظيفي وتعزيز فعالية الإدارة وأشار (Kim et al., 2014) إلى أن هذا له تأثير بالغ الأهمية في النجاح التنظيمي.

## ١- العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والسلوك الاستباقي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الممارسات عالية الأداء لإدارة الموارد البشرية والسلوكيات الاستباقية للعاملين، ومنها دراسة (Chen et al., 2007) التي تناولت تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الإلتزام (التوظيف الانتقائي، التدريب الشامل، تقييم الأداء، نظم المكافآت) على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء بالفنادق مع توسيط كل من الكفاءة الذاتية والدعم التنظيمي المدرك، وقد توصلت النتائج إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الإلتزام أثرت إيجابياً على الأداء الاستباقي لموظفي الخدمات بالفنادق عبر الدور الوسيط لكل من الكفاءة الذاتية والدعم التنظيمي المدرك، وأضافت دراسة (Schmelter, 2010) أن هناك أثراً قوياً لإختيار الموظفين، وتطوير الموظفين، والتدريب، فضلاً عن مكافآت الموظفين على روح المبادرة والسلوكيات الاستباقية، كما رصدت دراسة (Arefin et al., 2015) أنه بالإعتماد على نظرية التبادل الإجتماعي، يوجد تأثير معنوي ايجابي لأنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف، التدريب، التطوير، التحفيز، تصميم العمل، المشاركة في اتخاذ القرار) في سلوك العمل الاستباقي باستخدام عينة من ٢٤٧ موظفاً يعملون من قبل ثلاثة شركات خاصة لصناعة الأدوية في بنجلاديش، كما كشفت تلك الدراسة عن أن التمكين النفسي للعاملين بتلك الشركات له تأثير إيجابي في إظهار السلوكيات الاستباقية لديهم، كما أنه يتوسط العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الاستباقية، ونقبت دراسة (Beltrán-Martín, 2017) عن العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي للموظف مع توسيط كل من إتساع دور الكفاءة الذاتية والتوجه بالدور المرن، وذلك باستخدام وتحليل بيانات لعينة من المديرين والموظفين في ١٠٢ شركة خدمات إحترافية أسبانية (مثلة في ثلاثة قطاعات فرعية لقطاع الخدمات المهنية، وهي القانون والمحاسبة والإستشارات الهندسية)، وأوضحت نتائج الدراسة متعددة المستويات وجود علاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي للموظف، كما أوضحت أن إتساع الدور للكفاءة الذاتية يتوسط العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي للموظف، ولكن لا يتوسط التوجه بالدور المرن هذه العلاقة.

من ناحية أخرى، رصدت دراسة (Batistic et al., 2016) دور السياق التنظيمي في تعزيز السلوكيات الاستباقية للموظفين، وذلك من خلال التفاعل بين مكونات نظام الموارد البشرية، وأبعاد المناخ التنظيمي على عينة قوامها ٢١١ موظف في ٢٥ شركة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن حزمة من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تسهل تفاعل الموظف مع المناخ التنظيمي، مما يؤكد الحجج الإضافية للمطالبة بأن السياقات الإيجابية (التوظيف الانتقائي، تصميم الوظيفة، الاستقلال الوظيفي، الأمان الوظيفي، التدريب الشامل، نظم المكافآت) هي التي تعزز السلوكيات الاستباقية للموظف، هذا وقد أشارت أغلب الأدبيات الأجنبية التي تناولت السلوكيات الاستباقية إلى مدى ارتباط تلك السلوكيات بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء.



ومن خلال ماسبق، يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

"تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثيراً معنوياً موجباً على السلوك الإستباقي للعاملين بالشركات موضع التطبيق".

## ٢- العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي:

على الرغم من الطبيعة المميزة لريادة الأعمال، إلا أن معظم الأبحاث ركزت إلى حد كبير على مفاهيم النجاح الريادي على مستوى شركات الأعمال، مثل النمو في المبيعات، الموظفين، أو الربح، لكن لا يزال البحث في معنى النجاح الريادي على مستوى رواد الأعمال يتسم بالندرة (Fisher et al., 2014; Reijonen & Komppula, 2007)، وعندما نقبت الأبحاث عما يعنيه النجاح لرواد الأعمال الأفراد، كان النهج السائد والأكثر شيوعاً لتحديد معايير النجاح الريادي هو استخدام الرضا الشخصي وخلق الثروة، ومع ذلك يوجد تباين في تحديد الأهمية التي يضعها رواد الأعمال لهذه المعايير (Fisher et al., 2014; Gorgievski et al., 2011; Orser & Dyke, 2009; Wach et al., 2016) (Kirkwood, 2016) أن معيار النجاح (الرضا الشخصي) يمكن أن يعني الرضا عن القيام بعمل جيد، أو الرضا العقلي والإبداعي، أو الرضا عن تحقيق الأهداف، مشيراً إلى أن رجال الأعمال قد يحددوا معانٍ مختلفة لهذا المعيار. وبالمثل، وجد (Fauchart & Gruber, 2011) أن الاعتماد على معيار المرونة (الهوية) الإجتماعية لصاحب المشروع، يأخذ معاني مختلفة ويتحقق بطرق مختلفة (على سبيل المثال من خلال الإلتزام إلى المجتمع ودعمه، أو من خلال تحقيق رسالة إجتماعية).

وتشير الباحثة إلى بعض أوجه الاختلاف والتشابه بين الأدبيات التي تناولت مفهوم النجاح الريادي، حيث تشير الأدبيات القائمة على النظرية الإقتصادية الرشيدة إلى أن المكاسب المالية في المقام الأول لها أهمية قصوى في تحديد مفهوم النجاح الريادي من وجهة نظر رواد الأعمال (Parker, 2009)، ومن ثم فإن أصحاب المشاريع يقيّمون النجاح في الغالب من الناحية المالية، ومع ذلك فإن التركيز فقط على المكافآت النقدية والمؤشرات الإقتصادية ذات الصلة بأداء الشركات لا تعكس مفاهيم النجاح الريادي بشكل كامل، فقد يستمر أصحاب المشاريع في الشركات ذات الأداء المالي الضعيف ما دامت الأهداف الفردية غير النقدية مرضية (DeTienne et al., 2008)، ومع ذلك فمن المفارقات أنه في بعض الظروف، قد يتم حل الشركات المربحة إذا لم تحقق أهدافاً ذاتية لأصحابها (Green et al., 2003) لذا لا يمكن مساواة النجاح الريادي بالأداء المالي للشركة (Sarasvathy et al., 2013)، لذلك نحن بحاجة إلى تطوير فهم قوي للمؤشرات الذاتية للنجاح الريادي، حيث توجد ندرة نسبية في البحوث المتعلقة بالنجاح الريادي الذاتي ولم تتفق تلك البحوث على تعريف مشترك له (Baron & Henry, 2011; Gorgievski et al., 2011; Fisher et al., 2014)، من ثم يمكن تعريف النجاح الريادي الذاتي في الأعمال بأنه فهم الفرد وتقييمه للمعايير التي تُعد ذات أهمية شخصية بالنسبة له. ولا تزال طبيعة هذه المعايير غير مستكشفة بالقدر الكافي بينما المؤشرات الإقتصادية، مثل حجم الشركات، ونمو الإيرادات،

والمبيعات، وتوسع الأسواق تهيمن على العديد من الأدبيات، ويُنظر إلى النجاح الريادي الذاتي على أنه تقييم صاحب المشروع لهذه المؤشرات (Richard ( Rauch& Frese, 2009) et al., 2009، وعلى النقيض من ذلك توجد جوانب أخرى للنجاح الريادي تتجاوز العوائد النقدية، حيث أن رواد الأعمال يستخدمون أيضاً مؤشرات أخرى مثل التعلم الشخصي، والتوازن بين العمل والحياة، أو التأثير المجتمعي كمؤشرات للنجاح (Jayawarna et al., 2011).

ومن هذا السياق يتضح أنه يمكن تصنيف معايير النجاح الريادي المستمدة من الأدبيات إلى معايير موضوعية (مالية) ومؤشرات غير موضوعية (ذاتية)، ورغم ندرة المحاولات للتمييز بين معايير النجاح المتعددة إلى جانب تحقيق النتائج المالية - إلا أن (Fisher et al., 2014) جمع أربعة بنود تقيس جوانب مختلفة للنجاح الريادي في مؤشر عام واحد. وأيضاً طبق (Orser& Dyke, 2009) نهجاً متعدد الأبعاد لإستخراج أربعة جوانب للنجاح الريادي، وتشكل هذه الدراسات نقطة إنطلاق هامة تلفت الإنتباه إلى أن رواد الأعمال يستخدمون معايير متنوعة ذات أهمية مختلفة لتقييم النجاح الريادي. ومع ذلك تشير الأبحاث حول تحفيز ريادة الأعمال إلى وجود عدد كبير من معايير النجاح المحتملة، ولكنها مبعثرة على العديد من الدراسات (Stephan et al., 2015)، ولا يوجد مقياس موحد يمكن الباحثين من إجراء تقييم منهجي للمؤشرات الذاتية للنجاح الريادي بطريقة تكاملية.

وخلاصة القول إن الأدبيات المتعلقة بدوافع ريادة الأعمال والنجاح الريادي الذاتي تقدم آراء متنوعة بشأن طبيعة وعدد الأبعاد الممكنة للنجاح الريادي الذاتي. وقد أشارت (Wach et al., 2016) أنه يوجد ١٤ مؤشر للنجاح الريادي الذاتي يمكن أن تتجمع في خمسة معايير (أبعاد) رئيسية تتمثل فيما يلي:

#### ١- أداء الشركة: Firm Performance

ويشير هذا البُعد إلى معايير النجاح التي تتعلق بالأداء الاقتصادي للشركة، ويشمل المؤشرات التالية:

- مركز الشركة في السوق (position in the market): ويشير إلى مدى قبول المنتجات والخدمات، والمركز السوقي للشركة مقارنة بالشركات المنافسة.
- النمو (any kind of growth): سواء كان نمواً في عدد العاملين بالشركة، أو نمواً في المبيعات أو نمواً في الدخل.
- استقرار الشركة (firm stability): وهذا يشير إلى التطور الإيجابي والمستمر للشركة.
- بقاء الشركة (firm survival): ويشير إلى مدى إستمرار الشركة في الأجل الطويل.
- أداء الشركة (firm performance): ويشمل جوانب مختلفة من الأداء تتراوح بين حد أدنى مثل (مجرد البقاء على قيد الحياة) إلى تحقيق هذا النجاح مثل (النمو).

## ٢- العلاقات في مكان العمل: workplace relationship

ويتمثل هذا البُعد في مدى تكوين الشركة علاقات مع أصحاب المصلحة سواء داخلها أو خارجها، ويشمل ذلك البُعد المؤشرات التالية:

- رضا العاملين والملاك (employees and co-owner satisfaction): ويتمثل في تكوين علاقات قوية طويلة الأجل بين الملاك والعاملين، وتهيئة مناخ إيجابي في بيئة العمل.
- الأمان الوظيفي (employment security): ويتمثل في مسؤولية رائد الأعمال والموظفين عن تنمية مسارهم الوظيفي، وتوفير فرص عمل مستقرة للعاملين والإحتفاظ.
- رضا العملاء وولائهم (customer satisfaction and loyalty): ويتمثل في تكوين علاقات جيدة مع العملاء وتحقيق رضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

## ٣- الإنجاز الشخصي: personal fulfillment

ويعتمد هذا البُعد على الجوانب الشخصية للنجاح الريادي، وتتمثل مؤشرات فيما يلي:

- الأهداف والتحديات (goals and challenges): ويعنى ذلك سعي رائد الأعمال لتحقيق أهدافه الشخصية، وتحقيق الإستقلالية والحرية في تحديد الأهداف المستقبلية.
- الرضا الشخصي (personal satisfactio): ويشير إلى تحقيق أهداف ريادة حقيقية، وتحقيق درجة من السعادة المرتبطة بالعمل والمشاركة فيه.
- الابتكار والإبداع (creativity and innovation): وتمثل في قدرة رائد الأعمال على توليد أفكار جديدة، وتطبيق أحد هذه الأفكار في مكان العمل.
- الموازنة بين العمل والحياة (free time and health): ويتمثل في مدى تحقيق رائد الأعمال التوازن بين متطلبات العمل والأسرة، وعلى حصوله على وقت وقسط من الراحة خارج مكان العمل.

## ٤- التأثير المجتمعي: community impact

ويعتمد هذا البُعد على المؤشرات التالية:

- سمعة المنظمة (firm reputation): ويتمثل هذا المؤشر في مدى قبول الشركة، وتكوين صورة ذهنية إيجابية عنها من قبل عملائها وأصحاب المصلحة.
- استمرار المنظمة (firm continuity): ويتمثل المؤشر في مدى الرغبة في توريث الشركة للأجيال القادمة على المدى الطويل.

## ٥- المكافآت المالية الشخصية: personal financial rewards

ويتجسد هذا البعد في رغبة رائد الأعمال في الحصول علي دخل مرتفع، وتكوين أرباح مالية عالية، وأن يصبح غنياً. كما أوضحت (Wach et al., 2016) تصور النجاح الريادي الذاتي من خلال الأبعاد التي يستخدمها رواد الأعمال، بدلاً من الأبعاد التي يفرضها الباحثون، واستخدمت دراستين لإستكشاف هذه الفكرة: الأولى بإستخدام مقابلات مع ١٨٥ من أصحاب المشاريع الألمان للتحقيق النوعي لأبعاد النجاح الريادي، وقد أسفرت تقارير هذه الخطوة عن وجود خمسة أبعاد تتمثل في: أداء الشركات، والعلاقات في مكان العمل، والإنجاز الشخصي، والتأثير المجتمعي، والمكافآت المالية الشخصية. وقد وضعت الدراسة الثانية استبياناً لقياس النجاح الريادي الذاتي، من خلال قياس هذه الأبعاد الخمسة بإستخدام عينة من ١٨٤ من رواد الأعمال، وقدمت أدلة على صحة وأهمية مؤشرات النجاح الريادي الذاتي، مع إقامة علاقات منهجية مع مؤشرات النجاح الريادي الموضوعي، كما قدمت أدلة على عدم ثبات للنجاح الريادي الذاتي عبر الثقافات بإستخدام عينة من رواد الأعمال البولنديين، وساهم هذا البحث في تأكيد أن النجاح الريادي الذاتي هو بناء متعدد العوامل، أي أن رواد الأعمال يقدرون المؤشرات المختلفة (الموضوعية، والذاتية) للنجاح الريادي. وقد أوضح (Kiakjori et al., 2012) أنه من أجل التعرف على الفرص الجديدة وزيادة القدرة على الإنتاج، بات من الضروري معرفة العلاقة بين نظام إدارة الموارد البشرية ونظام التطوير الريادي في المنظمات، حيث أن الدراسات الحديثة التي أجريت على إستراتيجية التنمية المستدامة قد ركزت على إستراتيجيتين يمكن إعتادهما لبوغ الهدف المنشود: الأولى هي ريادة الأعمال، والثانية هي أنظمة العمل عالية الأداء.

أما دراسة (El-Farra & El Danaf, 2017) فقد استهدفت إختبار فرضية رئيسية وهي أن هناك آثار إيجابية لأبعاد نظم العمل عالية الأداء HPWS (التوظيف الإنتقائي، والتدريب الشامل، وتقييم الأداء، ونظام المكافآت، ومشاركة الموظفين، والأمان الوظيفي) على تحقيق ريادة الأعمال وأجرت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها ٣٢٠ مفردة من العاملين (أكاديميين، وإداريين) بالجامعة الإسلامية بغزة، وبلغ معدل الإستجابة الإجمالي ٨٥ في المائة، وأظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية أن هناك آثار إيجابية لأبعاد HPWS (التوظيف الإنتقائي، والتدريب الشامل، ونظام المكافآت، ومشاركة الموظفين، والأمان الوظيفي) على ريادة الأعمال، ومع ذلك أظهرت النتائج أن ممارسة تقييم الأداء له آثار ضئيلة على تحقيق روح المبادرة. وأشارت الدراسة أنه يبدو أن جامعة غزة لها ظروف ومواصفات خاصة بها فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء.

وفي ظل نظم العمل عالية الأداء يشعر الموظفون بالمسؤولية ويشاركون في نجاح الأعمال، حيث أنهم يعرفون أكثر، ويعملون أكثر، ولديهم السلطة والمعلومات والمعرفة والمكافآت لأداء على أعلى مستوى (Lawler et al., 1995)، وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية حيوية في تيسير بيئة العمل في مجال النجاح الريادي (Morris & Jones, 1993; Wang &

(Zang, 2005)، أما دراسة (Appelbaum et al., 2000)، والتي أجريت على العاملين في أكثر من منظمة صناعية، فقد أظهرت في منظمات صناعة الفولاذ أنه لنظم العمل عالية الأداء (HPWS) آثار إيجابية على أداء المنظمة، أما في صناعة الإلكترونيات الطبية إتضح أن استخدام (HPWS) على نطاق واسع يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي والكفاءة الإنتاجية والجودة، وقد فسرت الدراسة أن نظم العمل عالية الأداء (HPWS) كان لها أثر معنوي في تحسين الثقة والتزام العاملين تجاه المنظمة من خلال تشجيع المشاركة، وأن منح المكافآت للعاملين يشجعهم على إستعمال مهاراتهم وإبداعاتهم ومعارفهم وتحقيق الابتكار الذاتي للأفراد والإستقلالية في العمل، وأن توفير فرص المشاركة في إتخاذ القرار وتحفيز العاملين يسهم في تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، وكننتيجة إجمالية فإن HPWS لها خصائص جوهرية تساعد على زيادة التواصل والإتصالات مع الأفراد خارج المجموعات وهي بالتالي تحسن من مستوى الرضا والإلتزام التنظيمي.

كما رصدت دراسة (Den Hartog & Verburg, 2004) أنه ينبغي أن تكفل ممارسات إدارة الموارد البشرية إمكانية الإبداع وتنمية المهارات والمعارف الجديدة في الشركات. كما يتعين على الشركات أن تحافظ على بيئة تدعم تنفيذ هذه الأفكار الجديدة في مكان العمل. أما دراسة (Edralin, 2010) فقد أظهرت أن (المشاركة، والتوظيف، والأمان الوظيفي، والتقييم) ترتبط ارتباطاً كبيراً وإيجابياً بريادة الأعمال، وأوضحت أن (التدريب والتطوير والتوظيف والإختيار) بوصفها وظائف إدارة الموارد البشرية عوامل تمكينية هامة لريادة الأعمال والنجاح الريادي، كما أظهر (Zhang, 2008) أن نظم العمل عالية الأداء (التوظيف الإنتقائي، تدريب واسع النطاق، الأمان الوظيفي، التقييم الموجه نحو النتائج، مكافأة الحوافز، والمشاركة) ترتبط بالنجاح الريادي. كما أكدت دراسة (Manciu. & Demyen, 2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تُعد مطلباً هاماً لتحقيق النجاح الريادي.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن لنظم العمل عالية الأداء تأثير إيجابي على النجاح الريادي، والذي ينطوي في المؤشرات الذاتية المتمثلة في أداء المنظمة، والعلاقات في مكان العمل، وعلى الإنجازات الشخصية، وزيادة فرص الحصول على دخل، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة من قبل العملاء والعاملين.

لذا يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

"تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثيراً معنوياً موجباً على النجاح الريادي للشركات موضع التطبيق".

### ٣- العلاقة بين السلوك الإستباقي والنجاح الريادي:

بات للسلوك الإستباقي دورَ متزايد الأهمية في النجاح التنظيمي (Thomas et al., 2010; Crant, 2000)، كما أصبحت السلوكيات الإستباقية للعامل تساهم بشكل إيجابي في النتائج الفردية، مثل الإبداع وأداء المهام والمبادرة المهنية (Seibert et al., 2001; Hermann & Felfe, 2014)، كما أنها مفيدة للإبتكار والنجاح التنظيمي. وقد استخدمت دراسة (Kropp et al., 2006) المؤشرات الموضوعية والذاتية لقياس النجاح الريادي للشركات الدولية (شركات جنوب أفريقيا)، وأوضحت أن السلوكيات الإستباقية (أحد أبعاد التوجه الريادي) تؤثر إيجابياً في النجاح الريادي لتلك الشركات، وأيضاً أشارت دراسة (Martens et al., 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوكيات الإستباقية (أحد أبعاد التوجه الريادي) ونجاح المشروع (أحد صور النجاح الريادي).

هذا وقد أوضح (Grant et al., 2009; Kim et al., 2014) أن قيام العاملين بالمبادرة بتقديم وإنشاء إجراءات عمل جديدة لتحسين الممارسات في بيئة العمل بغض النظر عن إجراءات العمل الحالية بهدف تحدى الواقع وتيسير التطوير الوظيفي وتعزيز فعالية الإدارة له تأثير بالغ الأهمية في النجاح التنظيمي. واستناداً إلى دراسة تجريبية لـ (Garcia-Juna, et al., 2020) مع عينة من ١٧٣ شركة تعمل في قطاعي الخدمات الكيميائية وخدمات تكنولوجيا المعلومات، تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي لاختبار العلاقة بين السلوك الإستباقي للعاملين والأداء الإبتكاري، والدور الملطف للضوابط غير الرسمية والرسمية، ورصدت الدراسة وجود تأثير لسلوكيات العاملين الإستباقية على الأداء الإبتكاري، مع وجود دور مُعدل للضوابط غير الرسمية والرسمية (الدعم المُدرَك للإبتكار).

ومن خلال ماسبق يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

"يؤثر السلوك الإستباقي تأثيراً معنوياً موجباً على النجاح الريادي للشركات موضع التطبيق".

٤- الدور الوسيط للسلوك الإستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي:

رصدت بعض الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء لها تأثير هام على كل من المستويين الفردي والتنظيمي سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عبر بعض المتغيرات الوسيطة، وتوصلت بعض الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والسلوك الإستباقي منها (Chen et al., 2007; Schmelter, 2010; Seong, 2011; Arefin et al., 2015; Batistič et al., 2016)، كما توصلت بعض الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي ومنها (Morris & Jones, 1993; Wang & Zang, 2005; Zhang, 2008; Manciu & Demyen, 2020; Edralin, 2010; Kiakjori, 2008; Zhang, 2008; et al., 2012). كما توصلت بعض الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإستباقي والنجاح الريادي ومنها (Seibert et al., 2001; Hermann & Felfe, 2014; Garcia-Juna, et al., 2020).

ومن خلال المذكور آنفاً والفروض السابقة (الأول، والثاني، والثالث) يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو التالي:

"يتوسط السلوك الإستباقي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي للشركات موضع التطبيق".

سادساً: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي تضمن التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها، ومجتمع وعينة البحث، وأنواع البيانات ومصادر توفيرها، وأساليب تحليل متغيرات البحث، واختبار فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث، وكيفية قياسها:

١- ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء:

ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء هي سلسلة من الممارسات المترابطة والمتعاونة من أجل تعزيز الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي. هذا وقد اعتمدت الباحثة في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على المقياس المكون من عشرين عبارة اعتماداً على ما قدمه (Morgeson & Humphrey, 2006; Boselie, 2010; Kehoe & Wright, 2013)، والمقسم إلى خمسة أبعاد (خمس ممارسات) هي: التدريب (العبارات ١: ٤)، والأمان الوظيفي (العبارات ٨: ٥)، وتصميم الوظيفة (العبارات ١٢: ٩)، الإتصالات (العبارات ١٣: ١٦)، الترقية (التنقل في المسارات الوظيفية) (العبارات ١٧: ٢٠).

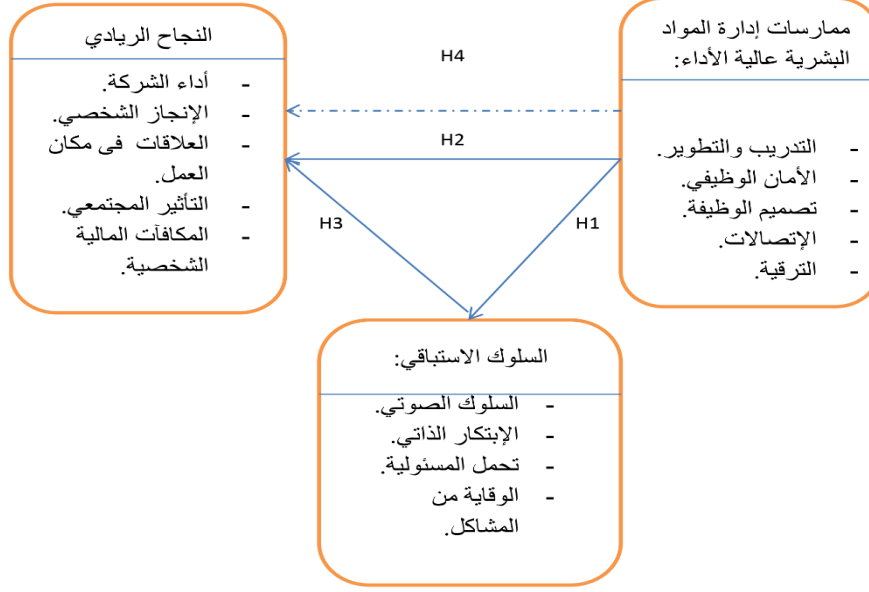
٢- السلوك الإستباقي:

يُعرف على أنه مبادرة لتحسين الظروف الراهنة أو لخلق ظروف جديدة وتحدى الوضع الحالي بدلاً من التكيف السلبي معه. وقد تم الاعتماد في قياس السلوك الإستباقي على المقياس المكون من ثلاث عشرة عبارة اعتماداً على ما قدمه (Beck et al., 2014; Searle, 2011) والمقسم إلى أربعة أبعاد هي: السلوك الصوتي (ثلاث عبارات ١: ٣)، تحمل المسؤولية (ثلاث عبارات ٤: ٦)، الوقاية من المشاكل (ثلاث عبارات ٧: ٩)، الابتكار الذاتي للفرد (أربع عبارات ١٠: ١٣).

٣- النجاح الريادي:

النجاح الريادي مصطلح يستخدم لوصف نجاح النشاط التجاري، أو نجاح المشروع، أو نجاح الأفراد أنفسهم الذين يملكون تلك الشايع. وقد تم الاعتماد في قياس النجاح الريادي على المقياس المكون من ست وعشرين عبارة اعتماداً على ما قدمته (Wach et al., 2016) والمقسم إلى خمسة أبعاد هي: أداء الشركة (تسع عبارات من ١: ٩)، الإنجاز الشخصي (خمس عبارات من ١٠: ١٤)، علاقات مكان العمل (سبع عبارات من ١٥: ٢١)، التأثير المجتمعي (ثلاث عبارات من ٢٢: ٢٤)، المكافآت المالية الشخصية (عبارتان ٢٥: ٢٦). وعند صياغة عبارات قائمة الإستقصاء للمتغيرات السابقة استخدمت الباحثة قيم مقياس ليكرت الخماسي.

وفى ضوء ما سبق يمكن وضع تصور للنموذج المقترح للبحث كما فى الشكل رقم (١) كما يلي:



المصدر: من إعداد الباحثة

### الشكل رقم (١)

#### النموذج المقترح للبحث

- تشير الخطوط المتصلة التأثيرات المباشرة.

- تشير الخطوط المتقطعة تمثل التأثيرات غير المباشرة.

**مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة الدقهلية والذي يبلغ عددهم (٦٥٨) عامل، موزعين على ٥٢ شركة لتكنولوجيا المعلومات<sup>١</sup>، واستبعدت الباحثة الشركات التي يعمل بها أقل من عشرة عاملين، حيث تعددت الآراء حول مفهوم النجاح الريادي أنه يمكن قياسه بالنمو فى عدد العاملين، فأصبح مجتمع البحث يتمثل فى (٤٧٥) عامل فى ٢٥ شركة تكنولوجيا معلومات فى محافظة الدقهلية، وتم الإعتماد على عينة عشوائية، كما تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator بمعلومية حجم المجتمع، عند مستوي ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ ٥٪، وباستخدام هذه البيانات تم حساب حجم العينة وبلغ (٢١٣) مفردة، وتم توزيع العينة بشكل متناسب، هذا وقد بلغ عدد قوائم الإستقصاء الصحيحة التى تم استخدامها فى التحليل الإحصائى (١٣٥) قائمة بنسبة استجابة (٦٣٪) تقريبا، والجدول رقم (٢) يوضح مجتمع وعينة البحث وفق الشركات موضع التطبيق وذلك كما يلي:

<sup>١</sup> هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات، ٢٠١٩.



الجدول رقم (٢)

توزيع مجتمع، وعينة البحث بالشركات موضع التطبيق

م	اسم الشركة	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد المستجيبين
١.	4iTE Group	٢٩	١٣	١٠
٢.	A5Group	١٤	٦	٥
٣.	ABTech International	١٧	٨	٦
٤.	Advanced Computer Center	١٥	٧	٧
٥.	Aflak Masr	١١	٥	٥
٦.	Agel Host	١٠	٤	٣
٧.	Daem information Technology	١٠	٤	٣
٨.	delta group	١٣	٦	٤
٩.	DeltaSoft	١٠	٤	٢
١٠.	Disney for computer service and Internet	١٠	٤	٣
١١.	femtosoft	١١	٥	٢
١٢.	Fleghrsha	١٠	٤	٣
١٣.	Harvest Traning and Education Center	٩٨	٤٤	١٥
١٤.	IMZ WEB	٣٧	١٧	١٢
١٥.	ITDroid	١٢	٥	٤
١٦.	ITEC	١٠	٤	٣
١٧.	ITRoots	١٨	٨	٥
١٨.	ITShare	٣٧	١٧	١٠
١٩.	Kernel	١١	٥	٣
٢٠.	Minimax	٢١	٩	٩
٢١.	Origin	٢١	٩	٦
٢٢.	rama for technology	١٠	٤	٢
٢٣.	Socyle	١٩	٩	٦
٢٤.	Softray	١١	٥	٤
٢٥.	utc-unlimited technical company	١٠	٤	٣
	الإجمالي	٤٧٥	٢١٣	١٣٥

المصدر: من إعداد الباحثة

البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمدت الباحثة في إعداد هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

#### ١- البيانات الثانوية:

وتشمل جميع البيانات المنشورة بالمراجع العربية والأجنبية والتي تتوفر مكتبياً وتتمثل في الكتب والدوريات المرتبطة بموضوع البحث والمتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والسلوك الاستباقي، والنجاح الريادي، كما تم الاعتماد على بيان هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات المتعلق بالشركات موضع التطبيق.

#### ٢- البيانات الأولية:

وتشمل تلك البيانات التي تم جمعها من عينة البحث من خلال الدراسة الميدانية لتحقيق أغراض هذا البحث اعتماداً على أداة جمع البيانات التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

#### تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار فروض البحث على الأساليب الإحصائية التالية:

١- التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** للتأكد من صدق المقاييس، ومعامل ألفا كرونباخ **Cronbach' Alphas** للتأكد من ثبات المقياس بجانب قيم معاملات الثبات الداخلي.

٢- نموذج المعادلة الهيكلية **Structural Equation Modeling** لتحديد معاملات المسار (التأثيرات المباشرة وغير المباشرة) وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي **AMOS version 26**.

#### اختبارات الصدق والثبات لمقاييس متغيرات البحث:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قامت الباحثة بإجراء اختبارات الصدق والثبات كما يلي:

#### ١- اختبار الصدق لمقاييس متغيرات البحث:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الإستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى الذي تقصده الباحثة. واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق على التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يلي:

● **التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis:** ويعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية **Structural Equation Model**، ويتيح الفرصة لإختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وقامت الباحثة بإجراء هذا التحليل لكل مقياس خاص بمتغيرات البحث باستخدام برنامج **AMOS version 26** كما يلي:

● **التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول (٣) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية، كما أظهر التحليل أن مؤشر جودة المطابقة **Goodness of Fit Index (GFI)** (تتراوح قيمته

بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما إقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً)، بلغت قيمته ٠,٨١٧، كما إتضح أن مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً) بلغت قيمته ٠,٨٥٧.

الجدول رقم (٣)

المعاملات المعيارية للتحليل العامل التوكيدي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية عالية الأداء

المعاملات المعيارية					العبرة
Standardized Loadings					
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
				* ٠,٤٩	x1
				** ٠,٩٢	x2
				* ٠,٥٠	x3
				** ٠,٨٦	x4
			** ٠,٩٦		x5
			** ٠,٦٢		x6
			** ٠,٨٩		x7
			** ٠,٨٨		x8
		** ٠,٦٣			x9
		** ٠,٧٦			x10
		** ٠,٧٨			x11
		** ٠,٧٦			x12
	** ٠,٩٦				x13
	** ٠,٦٥				x14
	** ٠,٨٦				x15
	** ٠,٧٨				x16
** ٠,٨٦					x17
** ٠,٨٢					x18
** ٠,٦٩					x19
** ٠,٨٥					x20

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١ \* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

حيث: العامل الأول: التدريب والتطوير، العامل الثاني: الأمان الوظيفي، العامل الثالث: تصميم الوظيفة، العامل الرابع: الاتصالات، العامل الخامس: الترقية (التنقل عبر المسارات الوظيفية).

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

• التحليل العاملي التوكيدي لمتغير السلوك الاستباقي: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول (٤) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية، كما أظهر التحليل أن مؤشر جودة المطابقة GFI بلغت قيمته ٠,٩٣٦، كما إتضح أن مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت قيمته ٠,٩٥٢.

الجدول رقم (٤)

المعاملات المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير السلوك الاستباقي

المعاملات المعيارية				العبرة
Standardized Loadings				
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
			* ٠,٧٥	z1
			** ٠,٦٣	z2
			* ٠,٦٦	z3
		** ٠,٨٩		z4
		** ٠,٨٨		z5
		** ٠,٦٢		z6
	** ٠,٥٣			z7
	** ٠,٧٤			z8
	** ٠,٦٨			z9
** ٠,٥٣				z10
** ٠,٧٤				z11
** ٠,٥٨				z12
** ٠,٧٥				z13

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١ \* معنوي عند مستوى ٠,٠٥، حيث:

العامل الأول: صوت الموظف، العامل الثاني: تحمل المسؤولية، العامل الثالث الوقاية من المشاكل، العامل الرابع: الابتكار الفردي (الذاتي):

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

• التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النجاح الريادي: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول (٥) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية، كما أظهر التحليل أن مؤشر جودة المطابقة GFI بلغت قيمته ٠,٧٠٨، كما إتضح أن مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت قيمته ٠,٧٤١.

الجدول رقم (٥)  
المعاملات المعيارية للتحليل العائلي التوكيدي لمتغير النجاح الريادي

المعاملات المعيارية Standardized Loadings				العبارة
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
**٠,٦٨				y1
**٠,٤٨				y2
**٠,٥٣				y3
**٠,٦٤				y4
**٠,٥٩				y5
**٠,٨٨				y6
**٠,٤٩				y7
**٠,٥٧				y8
**٠,٧٤				y9
	**٠,٧٦			y10
	**٠,٧٨			y11
	**٠,٧٦			y12
	**٠,٨٦			y13
	**٠,٨٢			y14
		**٠,٦٨		y15
		**٠,٧٤		y16
		**٠,٦٢		y17
		**٠,٨٦		y18
		**٠,٧٨		y19
		**٠,٧٥		y20
		**٠,٨٢		y21
			*٠,٧٠	y22
			*٠,٧٧	y23
			*٠,٨١	y24
**٠,٦٩				y25
**٠,٦٥				y26

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١ \* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

حيث: العامل الأول: أداء الشركة، العامل الثاني: العلاقات في مكان العمل، العامل الثالث: الإنجاز الشخصي، العامل الرابع: التأثير المجتمعي، العامل الخامس: المكافآت المالية الشخصية.

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

## ٢- اختبار الثبات لمقاييس متغيرات البحث:

يستخدم هذا الإختبار لمعرفة مدى إمكانية الإعتماد على قائمة الإستقصاء في بيانات تتسم بالثبات، فإعتمدت الباحثة على معامل الثبات ألفا لكرونباخ **'Cronbach' Alphas** ، والجدول (٦) يبين معامل الاعتمادية على المقياس ومعاملات ثبات الإتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث.

### الجدول رقم (٦)

#### معامل ألفا كرونباخ ومعامل ثبات الإتساق الداخلي

معامل ثبات الإتساق الداخلي	معامل ألفا كرونباخ	المتغيرات
0.918	0.913	ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء
0.864	0.860	السلوك الإستباقي
0.951	0.944	النجاح الريادي

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- وباستعراض الجدول رقم (٦) يتضح أن قيم معاملات الثبات مقبولة لجميع متغيرات البحث، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (0.860)، (0.944)، وذلك بإعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٥٠ إلى ٠,٦٠ يعتبر مقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٨٠ يعتبر ذا مستوى متميزاً من الثقة والإعتمادية، وتراوحت قيم معاملات ثبات الإتساق الداخلي ما بين ما بين (0.864)، (0.951)، وذلك بإعتبار أن قيم معاملات ثبات الإتساق الداخلي الأكبر من ٠,٧ يعتبر مقبولاً، كما يوضح الجدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث.

### الجدول رقم (٧)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء	السلوك الإستباقي	النجاح الريادي
ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء	3.60	1.10	1		
السلوك الإستباقي	3.22	1.21	.511**	1	
النجاح الريادي	3.49	.712	.433**	.399**	1

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

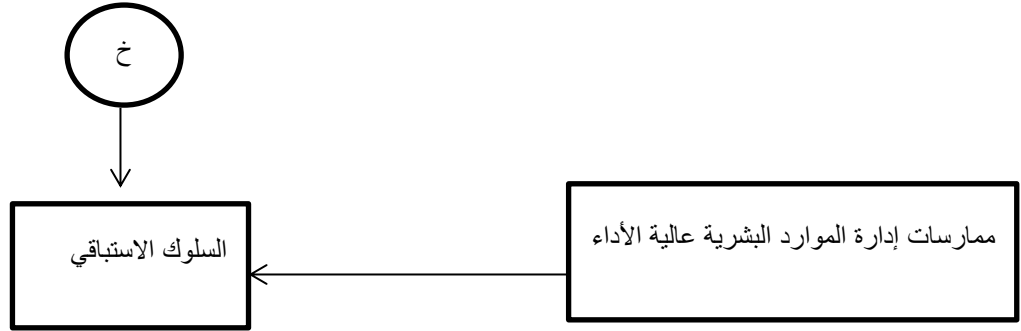
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٧) أن أعلى متوسط حسابي للمتغيرات كان من نصيب ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والذي بلغ (3.60) بإنحراف معياري (1.10)، بينما كان أقل متوسط حسابي من نصيب السلوك الإستباقي وقد بلغ (3.22) بإنحراف معياري (1.21)، ويوجد إرتباط معنوي موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مع كل من السلوك الإستباقي والنجاح الريادي، وأيضاً يوجد إرتباط معنوي موجب بين كل من السلوك الإستباقي والنجاح الريادي وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١).

#### إختبارات فروض البحث:

ويمكن عرض إختبارات فروض البحث والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة على النحو التالي:

- إختبار الفرض الأول: لدراسة هذا التأثير قامت الباحثة بصياغة الفرض الأول من فروض البحث، والذي ينص على أنه "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثيراً معنوياً موجباً على السلوك الإستباقي للعاملين بالشركات موضع التطبيق". وقامت الباحثة بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض في الشكل رقم (٢)



خ: تشير إلى الخطأ العشوائي.

#### الشكل رقم (٢)

النموذج المقترح لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بالسلوك الإستباقي.

المصدر: إعداد الباحثة.

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS version 26) لمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين المتغيرات، وتم استخدام طريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood)، وثبت معنوية النموذج كما يتضح من الجدول رقم (٨)

الجدول رقم (٨)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بالسلوك الاستباقي

القيمة المحسوبة Obtained Value	القيمة المعيارية Recommended Value	المؤشر
٠,٠٠٠	٠,٠٥ >	معنوية كـ $\chi^2$ (p. value)
١	٠,٩٠ <	مؤشر جودة المطابقة (GFI)
صفر	٠,٠٦ >	الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)
١	٠,٩٥ <	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج إختبار النموذج المقترح لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بالسلوك الاستباقي، كما هو موضح في الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بالسلوك الاستباقي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
١	ممارسات إدارة الموارد عالية الأداء ← السلوك الاستباقي	**٠,٥١	٠,٠٠٠

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١. \* معنوية عند مستوى ٠,٠٥.

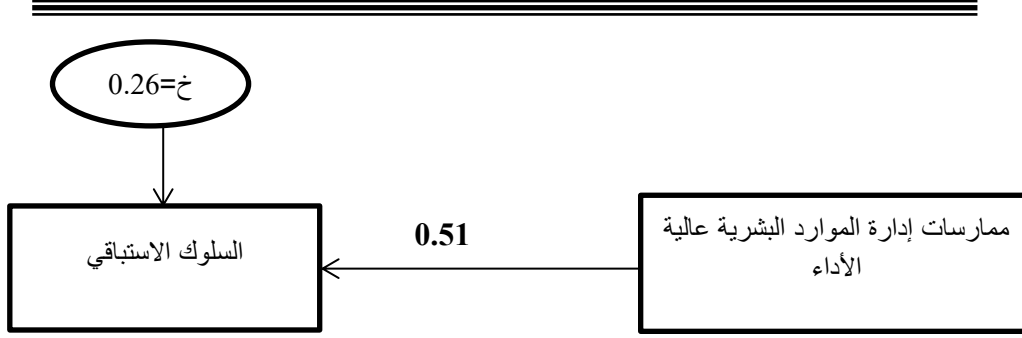
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٩): أنه يوجد تأثير معنوي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على السلوك الاستباقي للعاملين، حيث كانت قيمة معامل المسار ٠,٥١ وكانت معنوية عند مستوى (٠,٠١). كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل التفسير بلغ ٠,٢٦، وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تفسر ما قيمته (٢٦٪) من التباين المفسر في السلوك الاستباقي كمتغير تابع، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ (٧٤٪) ٠

وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الأول من فروض البحث.

وبالتالي يمكن عرض نتائج إختبار هذا النموذج في الشكل رقم (٣)



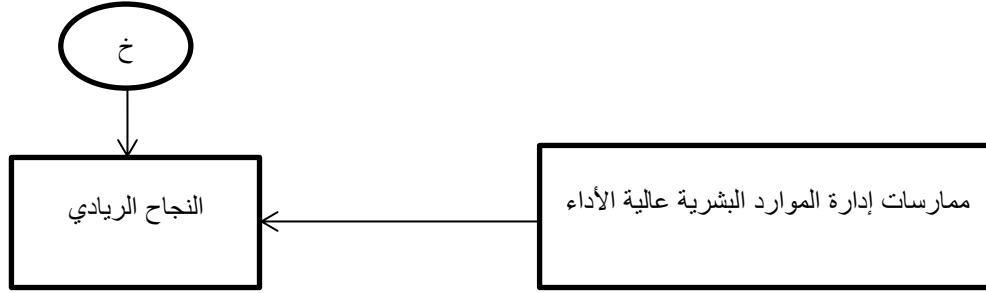


الشكل رقم (٣)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على السلوك الاستباقي.

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- اختبار الفرض الثاني: لدراسة هذا التأثير قامت الباحثة بصياغة الفرض الثاني من فروض البحث، والذي ينص على أنه "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثيراً معنوياً موجباً على النجاح الريادي بالشركات موضع التطبيق"، وقامت الباحثة بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض في الشكل رقم (٤).



خ: تشير إلى الخطأ العشوائي.

الشكل رقم (٤)

النموذج المقترح لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بالنجاح الريادي

المصدر: إعداد الباحثة.

- وقامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS version 26)، ولمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين المتغيرات تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood)، وثبت معنوية النموذج كما يتضح في الجدول رقم (١٠).

الجدول رقم (١٠)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بالنجاح الريادي

القيمة المحسوبة Obtained Value	القيمة المعيارية Recommended Value	المؤشر
٠,٠٠٠	٠,٠٥ >	معنوية كاي <sup>٢</sup> (p. value)
١	٠,٩٠ <	مؤشر جودة المطابقة (GFI)
صفر	٠,٠٦ >	الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)
١	٠,٩٥ <	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بالنجاح الريادي، كما هو موضح في الجدول رقم (١١).

الجدول رقم (١١)

نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بالنجاح الريادي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
١	ممارسات إدارة الموارد عالية الأداء ← النجاح الريادي	**٠,٣١٠	٠,٠٠٠

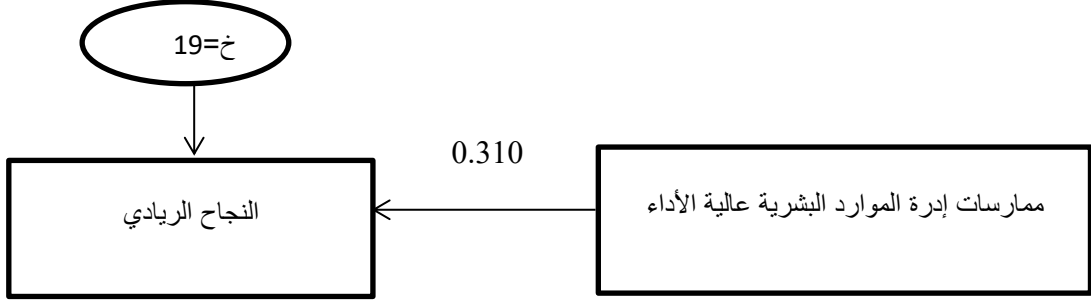
\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١. \* معنوية عند مستوى ٠,٠٥.

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ينتضح من الجدول (١١) أنه يوجد تأثير معنوي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي، حيث كانت قيمة معامل المسار ٠,٣١٠ وكانت معنوية عند مستوى (٠,٠١). كما أظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بمعامل التفسير أن معامل التفسير بلغ ٠,١٩، وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تفسر ما قيمته (١٩٪) من التباين المفسر في النجاح الريادي كمتغير تابع، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ (٨١٪).

وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الثاني من فروض البحث.

وبالتالي يمكن عرض نتائج اختبار هذا النموذج في الشكل رقم (٥)

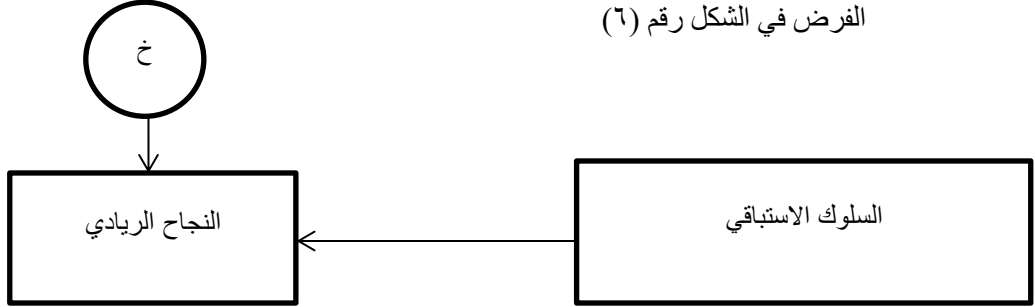


الشكل رقم (٥)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي.

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- اختبار الفرض الثالث: لدراسة هذا التأثير قامت الباحثة بصياغة الفرض الثاني من فروض البحث، والذي ينص على أنه "يؤثر السلوك الاستباقي تأثيراً معنوياً موجباً على النجاح الريادي بالشركات موضع التطبيق"، وقامت الباحثة بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض في الشكل رقم (٦)



خ: تشير إلى الخطأ العشوائي.

الشكل رقم (٦)

النموذج المقترح لعلاقة السلوك الاستباقي بالنجاح الريادي

المصدر: إعداد الباحثة.

- وقامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS version 26)، ولمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين المتغيرات تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood)، وثبت معنوية النموذج كما يتضح في الجدول رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة السلوك الاستباقي بالنجاح الريادي

المؤشر	القيمة المعيارية Recommended Value	القيمة المحسوبة Obtained Value
معنوية كاي <sup>٢</sup> (p. value)	٠,٠٥ >	٠,٠٠٠
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	٠,٩٠ <	١
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	٠,٠٦ >	صفر
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٥ <	١

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة السلوك الاستباقي

بالنجاح الريادي، كما هو موضح في الجدول رقم (١٣).

الجدول رقم (١٣)

نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة السلوك الاستباقي بالنجاح الريادي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
١	السلوك الاستباقي ← النجاح الريادي	**٠,٢٤٠	٠,٠٠٠

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١. \* معنوية عند مستوى ٠,٠٥.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (١٣) أنه يوجد تأثير معنوي موجب للسلوك الاستباقي على النجاح

الريادي، حيث كانت قيمة معامل المسار ٠,٢٤٠ وكانت معنوية عند مستوى (٠,٠١). كما

أظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بمعامل التفسير أن معامل التفسير بلغ ٠,١٦، وهذا

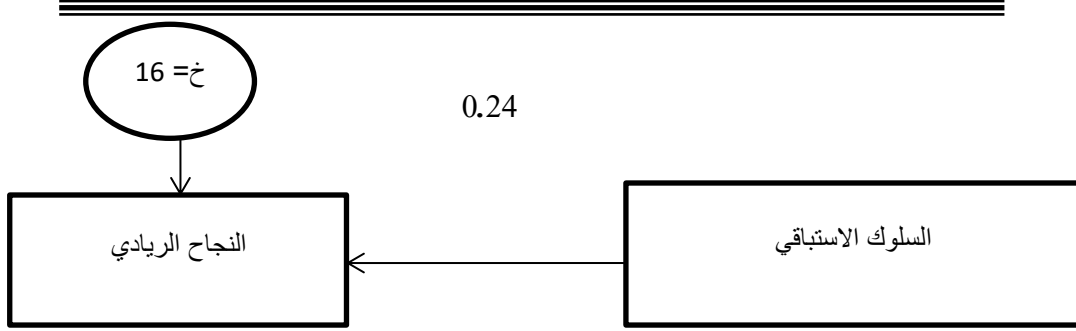
يعني أن السلوك الاستباقي يفسر ما قيمته (١٦٪) من التباين المفسر في النجاح الريادي

كمتغير تابع، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أن

الخطأ العشوائي يبلغ (٨٤٪) ٠

وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الثالث من فروض البحث.

وبالتالي يمكن عرض نتائج اختبار هذا النموذج في الشكل رقم (٧)



الشكل رقم (٧)

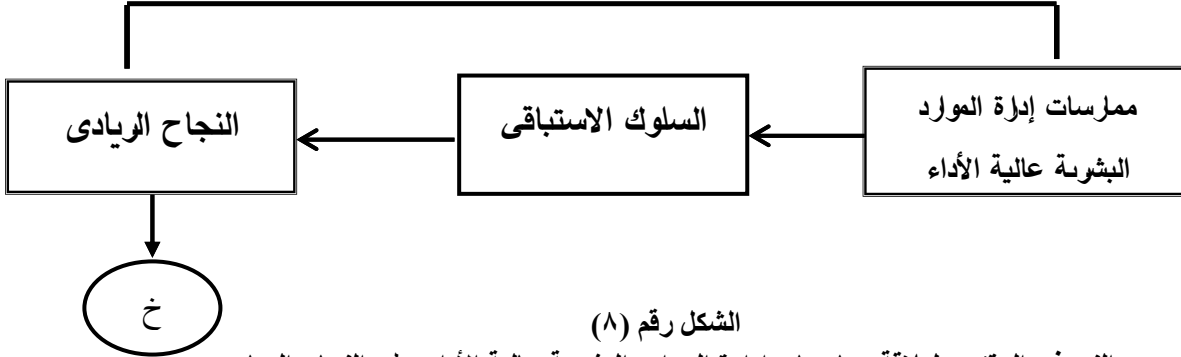
تأثير السلوك الاستباقي على النجاح الريادي.

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

• اختبار الفرض الرابع:

لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، استخدمت الباحثة نموذج المعادلة الهيكلية ولمعرفة هذه العلاقة، قامت الباحثة بصياغة الفرض الرابع الذي ينص على أنه: " يتوسط السلوك الاستباقي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي للشركات موضع التطبيق".

. وقامت الباحثة بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض في الشكل رقم (٨).



الشكل رقم (٨)

النموذج المقترح لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي للشركات عند توسيط السلوك الاستباقي.

المصدر: إعداد الباحثة.

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS version 26)، ولمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood)، وثبتت معنوية النموذج كما يتضح في الجدول رقم (١٤).

الجدول رقم (١٤)

مؤشرات معنوية نموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي للشركات عند توسيط السلوك الاستباقي

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
كأ <sup>٢</sup> ومعنويتها ( $\chi^2$ (p. value)	$0.05 >$	٢٨,١١١ (٠,٠٠٠)
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0.90 <$	٠,٩٧٣
الجزر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	٠,٠٢٦
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	٠,٩٨

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج إختبار النموذج المقترح للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي للشركات عند توسيط السلوك الاستباقي (المسار) كما هو موضح في الجدول رقم (١٥).

الجدول رقم (١٥)

نتائج إختبار النموذج المقترح للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي للشركات عند توسيط السلوك الاستباقي

قيمة معامل المسار الكلي	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	المتغير		
			التابع	الوسيط	المستقل
**٠,٣١٠		**٠,٣١٠	النجاح الريادي	-	ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء
**٠,٥١١		**٠,٥١١	السلوك الاستباقي	-	ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء
**٠,٢٤٠		**٠,٢٤٠	النجاح الريادي	-	السلوك الاستباقي
**٠,٤٣٣	**٠,١٢٣	**٠,٣١٠	النجاح الريادي	السلوك الاستباقي	ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١.

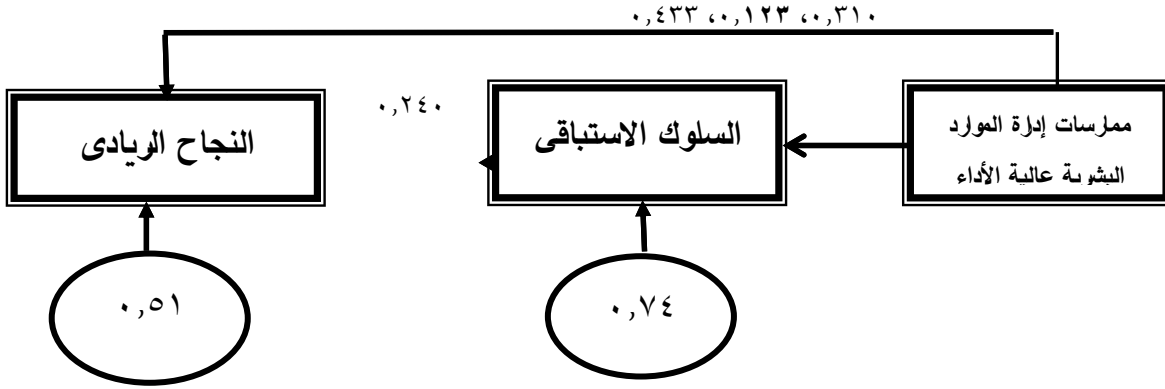
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

**ويتضح من الجدول رقم (١٥) ما يلي:**

- فيما يتعلق بالدور الوسيط الذي يلعبه السلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي: يوجد تأثير موجب غير مباشر لتلك الممارسات على النجاح الريادي عند توسيط السلوك الاستباقي، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,١٢٣ وكانت معنوية عند مستوى (٠,٠١).
- بلغ التأثير المعنوي المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي للشركات (٠,٣١٠) قبل توسيط السلوك الاستباقي.
- بلغ إجمالي التأثير المعنوي المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي للشركات بعد توسيط السلوك الاستباقي ٠,٤٣٣.

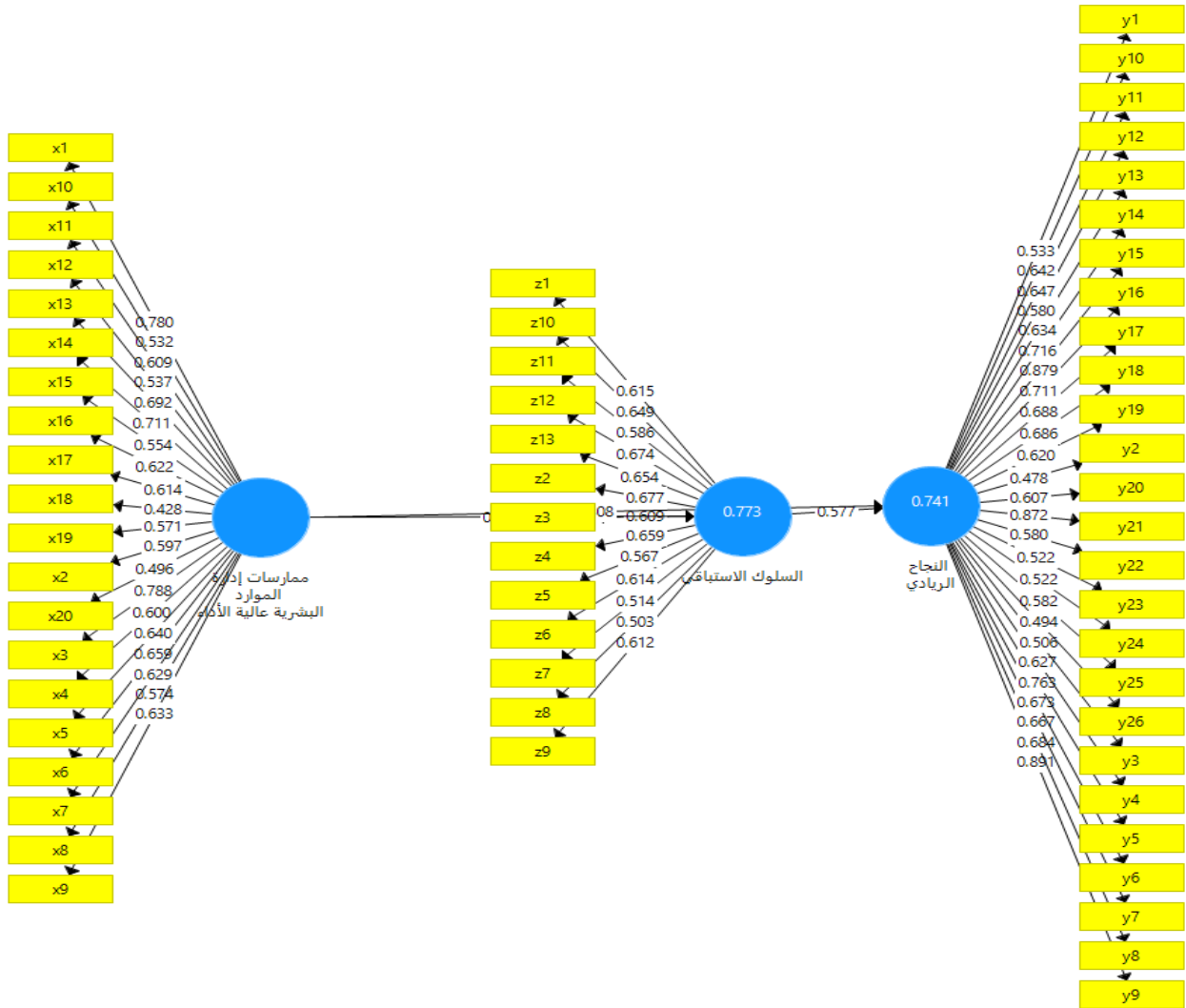
**كما أظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بمعامل التفسير ما يلي:**

- تفسر الممارسات كمتغير مستقل نسبة ٠,٢٦ من التباين المفسر في السلوك الاستباقي، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠,٧٤.
  - يفسر كل من الممارسات والسلوك نسبة ٠,٤٩ من التباين المفسر في النجاح الريادي، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠,٥١.
- وفي ضوء النتائج السابقة يمكن قبول الفرض الرابع من فروض البحث.  
وبالتالي يمكن عرض نتائج إختبار هذا الفرض في الشكل رقم (٩)



الشكل رقم (٩)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي للشركات عند توسيط السلوك الاستباقي



الشكل رقم (١٠)

نموذج المعادلة الهيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على السلوك الإستباقي، والنجاح الريادي



### سابعاً: مناقشة النتائج وتفسيرها:

استهدف البحث التعرف على الدور الوسيط الذي يؤديه السلوك الإستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي، وكذلك تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على كل من السلوك الإستباقي والنجاح الريادي، وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

١- أوضحت نتائج إختبار الفرض الأول وجود تأثير معنوي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على السلوك الإستباقي بالشركات موضع التطبيق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (Arefin et al., 2015; Batistič et al., 2016; Beltrán- Martín, 2017) والتي أكدت على أن للسياق التنظيمي دور في تعزيز السلوكيات الإستباقية للموظفين، وذلك من خلال التفاعل بين مكونات نظام الموارد البشرية، حيث أن حزمة من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تسهل تفاعل الموظف مع المناخ التنظيمي، مما يؤكد الحجج الإضافية للمطالبة بتوافر السياقات الإيجابية المتمثلة في (التوظيف الانتقائي، تصميم الوظيفة، الاستقلال الوظيفي، الأمان الوظيفي، التدريب الشامل، ونظم المكافآت) حتى يمكن تعزيز السلوكيات الإستباقية للموظف.

وتفسر الباحثة ذلك بأن السلوكيات الاستباقية بالشركات موضع التطبيق تؤثر عليها حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والمتمثلة في الآتي:

- **التدريب والتطوير:** فالشركات موضع التطبيق تحرص على تقديم عدداً كافياً من برامج التدريب والتطوير، وتدريب العاملين عليها بشكل صحيح، وذلك يساهم في تنمية المهارات الشخصية للعاملين، مما يعزز روح المبادرة والسلوكيات الإستباقية لديهم، ويمكنهم من توليد أفكار جديدة وتنفيذها لتحقيق التغيير (ابتكار ذاتي)، وأشار (Wu et al., 2014) إلى أن هذا الإبتكار يُعد سلوكاً إستباقياً في نطاق العمل، فالتدريب والتطوير يُعد نشاطاً يعمل على التوسع في أداء العامل وتحسين سلوكه.

- **الأمان الوظيفي:** حيث أن العامل عندما يتأكد من الحفاظ على وظيفته، ويتوقع البقاء فيها بتلك الشركة طالما رغب في ذلك، حتى إذا كانت الشركة تواجه مشاكل اقتصادية بها فإنه سيكون آخر من يحصل على إنهاء خدمته بها، الأمر الذي يجعله يبادر بتقديم مقترحات للتعامل مع قضايا العمل بالشركة حتى لو تعارضت مع توجهات الآخرين، وينادي بأهمية طرح أفكار جديدة لتغيير إجراءات العمل السائدة مما يُعد سلوكاً استباقياً، وهذا يتفق مع دراسة (Chang & Teng, 2017).

- **تصميم الوظيفة:** ترى الباحثة أن تصميم الوظيفة هي المحدد الرئيسي لتحفيز العاملين على توليد وإرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في أداء مهامهم الوظيفية، وتقديم عدداً من الحلول المقترحة لمشكلات العمل الحرجة في الشركة وحل المشاكل والوقاية منها وتحمل

المسؤولية يمثلان مبادرة وسلوكاً استباقياً، ويتفق هذا مع ما أكده (Shin & Kim, 2014) أن هناك حاجة ملحة إلى إطار نظري سليم لمعالجة الآلية التي من خلالها يمكن توليد السلوك الاستباقي والتي تشمل ظروف العمل (تصميم الوظيفة، الدعم التنظيمي، القيادة)، فالفرد ذاته يكون قادراً على صياغة وظيفته بطريقة تجعله يحقق نتائج إيجابية أكثر في عمله (Tims & Bakker, 2010).

- **الاتصالات:** حيث أن الفرد عندما يكون على تواصل جيد بينه وبين زملائه والمدربين في الشركة، ويتلقى بانتظام اتصالات رسمية بشأن أهداف الشركة وغاياتها يشعر بأنه جزء مهم من الشركة عندما يوجد اتصالات وتبادل متزايد للمعلومات، وهذا يدعم ما أشار إليه (Okhawere, 2015).

- **الترقية (التنقل عبر المسارات الوظيفية):** حيث عندما يتوافر لدى العاملين الذين يرغبون في الترقية بالشركات موضع التطبيق أكثر من منصب محتمل يمكن ترقيةهم إليه، وأيضاً عندما يتمتع هؤلاء العاملون المؤهلون في أي وظيفة بفرصة الترقية إلى مناصب ذات أجور أو مسؤولية أكبر داخل الشركة فإنهم يحرسون على تطوير الإجراءات والأنشطة الفعالة بالشركة حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً لتنفيذها ويسعون باستمرار لتعلم التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم ومتطلبات عملهم بالشركة مما يعزز سلوكياتهم الاستباقية.

ومما سبق يتضح أن حزمة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً على السلوكيات الاستباقية للعاملين بالشركات موضع التطبيق.

٢- أوضحت نتائج إختبار الفرض الثاني وجود تأثير معنوي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي بالشركات موضع التطبيق، ويتفق هذا مع نتائج دراسات عديدة منها (AbuelKhair, 2013; Bal et al., 2013; Alamari et al., 2014; Oladapo et al., 2013; Firouzi et al., 2013; Dizgah et al., 2011) التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، بقاء المنظمة، وإستقرارها، الإنجاز الشخصي، الإبتكار التنظيمي والشخصي، الإبداع، روح المبادرة، التحديات وتحقيق الأهداف، صحة العلاقات في مكان العمل، التأثير المجتمعي، السمعة التنظيمية، المكافآت المالية الشخصية، الأرباح ومستوى الدخول (والتي تُعد مؤشرات للنجاح الريادي)، هذا ويمكن أن نستخلص أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تخلق مناخاً تنظيمياً (والذي يُعد طريقة للحياة) يمكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من الأداء وتحقيق النجاح الريادي، خاصة وأن الدراسات الحديثة التي أجريت على إستراتيجية التنمية المستدامة قد ركزت على إستراتيجيتين يمكن اعتمادهما لبلوغ الهدف المنشود. الأول: هو قيادة الأعمال، والآخر: هو أنظمة العمل عالية ومن أجل التعرف على الفرص الجديدة وزيادة القدرة على الإنتاج، من الضروري معرفة العلاقة بين نظام إدارة الموارد البشرية وتطوير قيادة الأعمال داخل أي منظمة في المنظمات (Kiakjori et al., 2012). وقد

توصلت الدراسات السابقة إلى أن هاتين الإستراتيجيتين الرئيسيتين تؤديان إلى تحسين الأداء على المستويين الشخصي والتنظيمي.

ويمكن تفسير ذلك بأن حزمة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر على النجاح الريادي بالشركات موضع التطبيق حيث أنه عندما توفر الشركة فرصاً للتدريب والتطوير لتعزيز مهارات ومعارف العاملين، أيضاً ضمان بقاء العاملين في وظائفهم وشعورهم بالأمن الوظيفي، والسماح لهم بإتخاذ الكثير من القرارات الوظيفية بمفردهم، ومنحهم الفرصة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بأعمالهم، وجودة التواصل بينهم وبين المديرين/المشرفين بالشركة، وتوافر فرص جيدة وعادلة للترقية داخل الشركة فإن ذلك يؤثر إيجابياً على النجاح الريادي بالشركات موضع التطبيق متمثلاً في (أداء الشركة، العلاقات في مكان العمل الإنجاز الشخصي، التأثير المجتمعي، المكافآت المالية الشخصية).

٣- أوضحت نتائج إختبار الفرض الثالث وجود تأثير معنوي موجب للسلوك الإستباقي على النجاح الريادي بالشركات موضع التطبيق، وهذا يدعم نتيجة (Hermann&Felfe, 2014; Garcia-Juna, et al., 2020). أن السلوكيات الإستباقية للعامل تساهم بشكل إيجابي في النجاح الريادي، ويتسق هذا مع ما أشار إليه (Grant et al., 2009; Kim et al., 2014) أن قيام العاملين بالمبادرة بتقديم وإنشاء إجراءات عمل جديدة لتحسين الممارسات في بيئة العمل بغض النظر عن إجراءات العمل الحالية بهدف تحدى الواقع وتسهيل التغيير (التطوير) الوظيفي وتعزيز فعالية الإدارة له تأثير بالغ الأهمية في النجاح التنظيمي.

ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن الأفراد الذين يتسمون بروح المبادرة والسلوكيات الإستباقية يكونوا أكثر قدرة على تحقيق النجاح الريادي، هم الذين يمتلكون عدداً من الخصائص مثل:

- المبادرة بتقديم مقترحات للتعامل مع قضايا العمل حتى لو تعارضت مع توجهات الأخرى.
- القدرة على طرح أفكار جديدة لتغيير إجراءات العمل السائدة.
- الرغبة في تطوير إجراءات العمل.
- القدرة على تحمل المسؤولية وإرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في أداء المهام الوظيفية.
- القدرة على تقديم عدداً من الحلول المقترحة لمشكلات العمل الحرجة، قادرين على التوصل إلى الأسباب الجذرية للمشكلات في عملهم.
- القدرة على إقتراح أفكار إبداعية في مجال العمل، قادرين على الترويج لتنفيذ الأفكار الجديدة لزملاء العمل لديهم الرغبة في تعلم التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم ومتطلبات العمل، ومن ثم فإن هذه الخصائص تجعل العاملين الذين يمتلكونها أكثر قدرة على تعزيز الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي وتحسين العلاقات في مكان العمل

والمجتمع المحيط، وتحقيق مستوي عال من الأرباح لرفع مستوي المعيشة وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والأسرة، مما يدعم ويحقق النجاح الريادي للفرد والمنظمة. ٤- أوضحت نتائج إختبار الفرض الرابع أن السلوك الإستباقي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي، مما يشير إلى أهمية الدور الذي يلعبه السلوك الاستباقي في اقتراح مجموعة من الأفكار الإبداعية التي يمكن الاعتماد عليها في توقع المشكلات واقتراح الحلول البديلة للتعامل معها وتقليل الآثار السلبية المترتبة عليها. وهذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات التي تشير إلى أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الريادي قد يكون مباشراً أو غير مباشر من خلال توسيط بعض المتغيرات كالسلوك الاستباقي والتمكين النفسي والارتباط بالعمل والاستغراق الوظيفي وغيرها من المتغيرات التي تعزز التأثير الإيجابي لنظم العمل عالية الأداء (Cai et al., 2019; Arefin et al., 2015; Beltrán-Martín, 2017).

#### ثامناً: توصيات البحث:

في ضوء ماتوصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وماتم الإطلاع عليه من نتائج الدراسات السابقة، يمكن تقدم مجموعة من التوصيات إلى القائمين على إدارة الشركات موضع التطبيق لتطبيق حزمة من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء لتعزيز السلوكيات الإستباقية، والنجاح الريادي، لذا تقترح الدراسة الحالية مايلي:

- ١- وضع برامج للتدريب والتطوير كافية، وتدريب العاملين عليها بشكل صحيح، وذلك يساهم في تنمية المهارات الشخصية للعاملين، والحرص على استمرارية وضع خطط واضحة ومعلنة وشاملة للتدريب لتطوير مهارات العاملين وكفاءاتهم ومعارفهم، مما يعزز روح المبادرة والسلوكيات الإستباقية لديهم.
- ٢- الحرص من جانب المسؤولين بالشركات موضع التطبيق على الحفاظ والإبقاء على العاملين في وظائفهم طالما رغبوا في ذلك، والإهتمام بالإحتياجات الشخصية الإجتماعية للعاملين مما يضمن الأمان الوظيفي لهم الأمر الذي يعود بالنفع على كليهما.
- ٣- الإهتمام من جانب إدارة الموارد البشرية بالتصميم المناسب للوظيفة، ومنح العامل الفرصة التي تمكنه من التخطيط لعمله، والسماح له بإتخاذ الكثير من القرارات الوظيفية بمفرده حيث أن تصميم الوظيفة هو المحدد الرئيسي لتحفيز العاملين على توليد وإرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في أداء مهامهم الوظيفية، وتقديم عدداً من الحلول المقترحة لمشكلات العمل الحرجة في الشركة وحل المشاكل والوقاية منها وتحمل المسؤولية يمثلان مبادرة وسلوكاً إستباقياً.
- ٤- الإهتمام بإنشاء شبكات وقنوات اتصال قوية بين القادة والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض، وتشجيعهم على المناقشة والتحدث معهم والإستماع إليهم عما يقترحونه من أساليب وطرقاً جديدة لما يواجهونه من مشكلات، ونشر القيم التي تُشجعهم على المبادرة وتغيير الوضع الراهن بالشركات موضع التطبيق، ليس هذا فحسب بل يجب أيضاً الإهتمام بالإتصالات خارج الشركة.

- ٥- يجب على إدارة الموارد البشرية ضرورة مراعاة توافر مجموعة من المقومات الأساسية لممارسة الترقية للعاملين تتمثل في: العدالة، توافر الفرص، تعدد وتنوع مناصب الترقية للفرد، وفرص الترقية إلى مناصب ذات أجور أو مسؤولية أكبر داخل الشركة.
- ٦- الحرص على أن يكون العاملين على علم تام بالقضايا التي قد يكون أراؤهم فيها مفيداً في الشركة وتمكينهم من تقديم مقترحات للتعامل مع تلك القضايا، وتوفير المناخ الملائم لمساعدتهم على طرح أفكار جديدة لتغيير إجراءات العمل السائدة بالشركة.
- ٧- الإهتمام بتشجيع العاملين على تنفيذ إجراءات مُطورة في الشركة، وإرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في أداء مهامهم الوظيفية، وتقديم عدداً من الحلول المقترحة لمشكلات العمل الحرجة في الشركة.
- ٨- يجب أن يكون القائمين على إدارة الشركات موضع التطبيق على وعى كامل بأهمية منح الفرص للعاملين للقيام بتطوير الإجراءات والأنشطة الفعالة بالشركة حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً لتنفيذها، ومحاولة التوصل إلى الأسباب الجذرية للمشكلات في أعمالهم بالشركة، ومساعدتهم في التخطيط لمنع وقوع وتكرار المشكلات في مجال العمل بالشركة.
- ٩- خلق ثقافة داعمة للأفكار الجديدة والمبتكرة وعلاوة على ذلك، الترويج لتنفيذ الأفكار الجديدة لكل العاملين بالشركة، وتوفير فرص التعلم باستمرار للتقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم ومتطلبات أعمالهم بالشركة.
- ١٠- يجب على إدارة الشركات موضع التطبيق الحرص على استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كنموذج إستراتيجي لإدارة تلك المصادر البشرية لأن من شأن هذه الإستراتيجية تعزيز روح المبادرة وتنمية السلوكيات الإستباقية، وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ومن ثم النجاح الريادي.
- ١١- ينبغي على المديرين أن يعلقوا أهمية قصوى على الإستثمار في رأس المال البشري وأن يعتمدوا على ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء لتعزيز السلوكيات الإستباقية، وتحقيق النجاح الريادي، من خلال برامج والتدريب والتطوير لمهارات ومعارف العاملين، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، ومنحهم فرصة كبيرة للإستقلال والحرية في كيفية القيام بأعمالهم، والحرص على التواصل بين إدارة الشركة والعاملين بها، وإنتظام الإتصالات الرسمية بشأن أهداف الشركة وغاياتها، وتوفير فرص جيدة للترقية داخل هذه الشركة.
- ١٢- ضرورة توجه المديرين لتعزيز قيمة الشركات من خلال إعتقاد تكنولوجيا جديدة والأساليب الإدارية، وتحسين العلاقات داخل مكان العمل، والحرص على إستمرار الحفاظ على إستمرار البقاء في الأجل الطويل في ظل البيئات الديناميكية وإتخاذ الإجراءات قبل المنافسين، مع وجود علاقات تعاون طويلة الأجل مع العملاء، والحصول على تقدير وقبول مميز من قبل العملاء وأصحاب المصلحة والتمتع بصورة ذهنية إيجابية في أذهانهم، والحرص الدائم على تحقيق مستوى عال من الأرباح لرفع مستوى المعيشة للعاملين.
- ١٣- يمكن للمديرين الجمع بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وتعزيز السلوكيات الإستباقية من أجل تحقيق النجاح الريادي للشركات، كما أظهر هذا البحث حتى الآن، في حين

أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تشدد على الممارسات الإدارية الداخلية، فإن النجاح الريادي أكثر حول الموقف تجاه الخارج، ومن الناحية المثالية سيجتمع المديرون بين النهجين ويوازنان بينهما.

٤١- يجب على المديرين تشجيع السلوكيات الاستباقية في العمل كوسيلة لتعزيز الأداء الابتكاري في المنتجات والعمليات، وبالتالي تحتاج الشركات عالية التكنولوجيا إلى النظر في هذا النوع من السلوك في عمليات الاختيار، وأخذه في الاعتبار عند تقييم الأداء كوسيلة لتحفيز هذا النوع من السلوك الذي هو مواتياً للأداء الابتكاري قد يصوغ المديرون نشاط الموظفين من خلال تعديل سلوكهم الخاص، حيث تشير معظم الأبحاث السابقة إلى عوامل متعلقة بالإشراف (مثل أساليب القيادة، أو نوعية العلاقة مع القادة) كسابقات مهمة للسلوك الاستباقي في الموظفين.

#### تاسعاً: المحددات، والمقترحات لبحوث مستقبلية:

ركز البحث الحالي على دراسة الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي بشركات تكنولوجيا المعلومات بمحاظفة الدقهلية، وكذلك التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي والنجاح الريادي، وهو من الموضوعات التي تحتاج مزيداً من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وتم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها ومن ثم إقتراح بعض البحوث مستقبلية على النحو التالي:

١- ركزت هذه الدراسة على حزمة من الممارسات لإدارة الموارد البشرية عالية الأداء تمثلت في التدريب والتطوير، الأمان الوظيفي، تصميم الوظيفة، الإتصالات، الترقية، ومن ثم يُقترح دراسة دور بعض سياسات الموارد البشرية الأخرى مثل التوظيف الإنتقائي، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء، والمشاركة في إتخاذ القرارات، كما يُقترح دراسة دور تلك السياسات على بعض النتائج الأخرى مثل النجاح الوظيفي، والإلتزام العاطفي، والسلوكيات المنحرفة داخل بيئة العمل.

٢- تركزت الدراسة التطبيقية على العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بمحاظفة الدقهلية، ومن ثم يُقترح دراسة دور السلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي في صناعات أخرى، وقطاعات أخرى خدمية أو حكومية.

٣- تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي، ومن ثم يُقترح إجراء دراسات أخرى تأخذ في إعتبارها الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى مثل، التعلم التنظيمي، العدالة التنظيمية، والتمكين النفسي.

---

---

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الحكيم، ليث على يوسف، الطائي، أرزاق محمود جهاد. (٢٠١٩). "رأس المال الفكرى الأزرق ودوره فى تشجيع السلوك الاستباقى- دراسة استطلاعية لأراء عدد من الأطباء العاملين فى مستشفى الإمام الصادق"، *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية*، م ١٠، ع ١، ص ص ٤٥٠ : ٤٧٢.

- البنوي، مها محمد، متولي، شريف. (٢٠١٩). "الدور الوسيط للملكية النفسية فى إطار العلاقة بين إدراك أخلاقية صناعة القرار التنظيمى وخصائص الوظيفة والسلوك الإستباقى للأفراد"، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية*، م ٥٦، ع ١، ص ص ١٤٥ : ٢٠٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abutayeh, B, (2017). The Role of High-Performance Work System on Career Success: Evidence from Jordan, *International Journal of Business and anagement*, 12(10), Canadia Center of science and ducation, Canada, p.12.

Al- Abbadi, L.HM. (2018) .The impact of high performance human resources practices on in-role and innovative Job performance: The mediation role of affective commitment, *Global Journal of Management and Business Research:Administration and Management*, 18, Issue 4.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off, *Academy of Management Review*, 26(3), 345–347.

Arefin, M.S., Arif, I. & Raquib, M. (2015). 'High-performance work systems and proactive behavior: the mediating role of psychological empowerment', *International Journal of Business and Management*, 10(3),132–140.

- 
- 
- Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mini mills, *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-505.
- Ashraf. Sh, (2020). High Performance Work Systems and Organizational Performance: the mediating role of Organizational Citizenship behaviour, *International Journal of Management (IJM)*, 11, Issue 9, 387-407.
- Axtell, C.M. and Parker, S.K. (2003). 'Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training'. *Human Relations*, 56: 1, 112-131.
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View, Englewood Cliffs, NJ: *Prentice Hall*.
- Baron, RA, Henry, RA (2011) Entrepreneurship: The genesis of organizations. In: Zedeck, S (ed.) APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. *Washington, DC*: APA, pp.241-273.
- Batistič, S., Černe, M., Kaše, R. & Zupic, I. (2016). 'The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: the interplay between HR system configurations and relational climates', *European Management Journal*, 34(5), 579-588.
- Beck, J., Cha, J., Kim, S., & Knutson, B. (2014). Evaluating proactive behavior in lodging revenue management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1364-1379.
- Becker, B. E. and M. A. Huselid (1998), "High Performance Work System and Firm Performance: Synthesis of Research and Managerial Implications," in *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, G. R.
- Belschak, F.D. & Den Hartog, D.N. (2010). 'Pro-self, prosocially, and pro-organizational foci of proactive behaviour: differential antecedents and consequences'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498.
- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J.C., Roca-Puig, V. & Escrig-Tena, A.B. (2017) 'The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms'. *Human Resource Management Journal* 27(3), 403-422.



- 
- 
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2004). What's driving the new economy?: the benefits of work-place innovation, *The Economic Journal*, 114(493), F97-F116.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment, *Journal of Management Studies*, 48(7): 1504-1532.
- Brown, Eric D., (2006), "Implementing a High Performance Work System" Aligning Technology, Strategy, People & Projects <http://ericbrown.com> Copyright 2006-2007 –Eric D. Brown.
- Cai, Z., Parker, S.K., Chen, Z. and Lam, W. (2019), "How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis", *Journal of Organizational Behavior*, 40 (2), 209-230.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices, *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20393>.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity, *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665-680. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035679>
- Chen, Y. Y., Zhang, Y., and Fey, C. F. (2011). When collaborative HR practices may not work well: the moderating role of social capital in the Chinese life insurance industry, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2): 433-456.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations, *Journal of Management*, 26 (3): 435 -462.

- 
- 
- Crawshaw, J.R., van Dick, R. and Brodbeck, F.C. (2012). 'Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behavior'. *Human Resource Management Journal*, 22: 1
- Den Hartog, D. N. and R. M. Verburg (2004). "High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness, *Human Resource Management Journal*, 14(1): 55-78.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy, *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202. <http://dx.doi.org/10.1037/a0024903>
- DeTienne, DR, Shepherd, DA, De Castro, JO, (2008), The fallacy of 'only the strong survive': The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms. *Journal of Business Venturing*, 23(5): 528–546.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Edralin, D. M. (2010). Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. *DLSU Business & Economics Re-view*, 19(2).
- El-Farra .M.M &El Danaf, A.Z, (2017) The Role of High Performance Work System (HPWS) In Developing Entrepreneurship – Case Study: Islamic University Of Gaza (IUG).
- Fauchart, E. Gruber, M. (2011). Darwinians, Communitarians and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship, *The Academy of Management Journal*, 54(5) .
- Frese, M. & Fay, D. (2001). 'Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century', in B.M. Staw and R.I. Sutton (eds), *Research in Organizational Behavior, Amsterdam: Elsevier Science*.

- 
- 
- Garcia-Juna.B, Escrig-Tena.A& Segarra-Ciprés.M, (2020). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls, *European Journal of Innovation Management*, 22, Issue 5.
- Gill, C. (2009). Union impact on the effective adoption of High Performance Work Practices, *Human Resource Management Review*, 19, 39-50.
- Gorgievski, MJ, Ascalon, ME, Stephan, U (2011) Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences, *Journal of Small Business Management*, 49(2): 207–232.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (Vol. 28, pp. 3–34).
- Green, SG, Welsh, MA, Dehler, GE (2003) Advocacy, performance, and threshold influences on decisions to terminate new product development, *Academy of Management Journal*, 46(4): 419–434.
- Guest, D. E., J. Michie, et al. (2003). "Human Resource Management and Corporate performance in the UK." *British Journal of Industrial relations* 21(2): 291-314.
- Guthrie, J. P. (2001), "High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand," *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Harley, B., Allen, B. C., & Sargent, L. D. (2007). High performance work systems and employee experience of work in the service Sector: The case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, 45, 607–633. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2007.00630.x>
- Hemang Jauhari and Shailendra Singh, Manish Kumar ( 2017 ) "How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of 90 frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment.", *Journal of Enterprise Information Management*, 30.1: 30-48.

- 
- 
- Hermann, D. and Felfe, J. (2014). 'Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity', *British Journal of Management*, 25(2), 209–227.
- Hong Zhu, Yijing Lyu, Xincan Deng, Yijian Ye, (2017) Workplace ostracism and proactive customer service performance: A conservation of resources perspective, *International Journal of Hospitality Management*, 64, 62-72.
- Huselid, M. A. and B. E. Becker (1996), "Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource Firm Performance Link," *Industrial Relations*, 35, 400-422.
- Hwang, P.C., Han, M.C. and Chiu, S.F. (2015). 'Role breadth self-efficacy and foci of proactive behavior: moderating role of collective, relational, and individual self-concept'. *The Journal of Psychology*, 149: 8, 846–865.
- Jackson, S. E. and R. S. Schuler (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment," *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jayawarna, D, Rouse, J, Kitching, J. (2011). Entrepreneur motivations and life course, *International Small Business Journal*, 31(1): 34–56.
- Kehoe, R. R., and Wright, P. M. (2013). The Impact of High- Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors, *Journal of Management*, 39(2): 366-391
- Kiakjori, Davoud, and Jafarian, Sahar (2012), a study on the Role of Human Resource Management System on Organizational Entrepreneurship Development, *National Conference of Entrepreneurship and Knowledge-based Management of Business*.
- Kickul, J. and Gundry, L.K. (2002). 'Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation'. *Journal of Small Business Management*, 40: 2, 85–97.
- Kim, H. (2005). Organizational structure and internal communication as antecedents of employee organization relationships in the context of organizational justice: a multilevel analysis. *Unpublished Dissertation*, University of Maryland, College Park.

- 
- 
- king, s. (2006). Impact of human resource management: sme performance in Vietnam, *journal of developmental entrepreneurship*, vol. 11, no. 01, pp. 79-95.
- Kirkwood, J. (2017). Legitimizing entrepreneurial success in an environment of Tall Poppy syndrome: Lessons from celebrity entrepreneurs in New Zealand.
- Kropp, F. Lindsay, N. Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, Market, and Learning Orientations and International Entrepreneurial Business Venture Performance in South African Firms, *International Marketing Review*, 23(5):504-523.
- Lado, A. A. and M. C. Wilson (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leffakis, Z. M. (2009). The Effects of High Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments: Improving the "Fit" of HRM Practices in Mass Customization.
- Lukes, M, Stephan, U. (2012). Nonprofit leaders and for-profit entrepreneurs: Similar people with different motivation, *Ceskoslovenska Psychologie*, 56(1): 41–55.
- MacDuffie, J. P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing 34 *Seoul Journal of Business* Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Maden, C. (2015). 'Linking high involvement human resource practices to employee proactivity', *Personnel Review*, 44(5), 720–738.

- 
- 
- Manciu.V, & Demyen.S. (2020). Entrepreneurial Success –Between Experience and Oportunity, *Ecoforum Journal*, 9, Issue 3(23).
- Martin, S.L., Liao, H. and Campbell, E.M. (2013). ‘Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity’. *Academy of Management Journal*, 56: 5, 1372–1395.
- Mengyuan Chen, Yijing Lyu, Yan Li, Xing Zhou, Weiwen Li, (2017) The impact of high-commitment HR practices on hotel employees’ proactive customer service performance, *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94-107.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance, *Human Resource Management*, 49(2), 241–264.
- 
- Morgeson, F & Humphrey, S. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design, *Research in Personnel and Human Resources Management* , 27:39-91.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp. 173-197.
- Nadler, Z. (1992). **The handbook of human resource development.**
- Naman, J. L., &Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical test, *Strategic management journal*, 14(2), 137-153.
- Obeidat, B. Y., Abdallah, A. B., Aqqad, N. O., Akhoershiedah, A. H. O. M., & Maqableh, M. (2017). The effect of intellectual capital on organizational performance: The mediating role of knowledge sharing. *Communications and Network*, 9(1), 1-27.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257–279. doi: 10.1002/ job.376

---

---

Orser, B, Dyke, L. (2009). the influence of gender and occupational-role on entrepreneurs' and corporate managers' success criteria. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(3): 327–353.

Ouyang, K. Lam, W. Wang, W. (2015). Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior, *Asia Pacific Journal of Management* volume, 32, pages671–691.

Pak, J., & Kim, S. (2016). Team managers' implementation, high performance work systems intensity, and performance: *A multilevel investigation. Journal of Management*, 0149206316646829.

---

Parker SK, Williams HM, and Turner N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91: 636-652.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors, *Journal of Management*, 36(3), 633-662.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.

Patel, P& Conklin, B. Perceived Labor Productivity in Small Firms—The Effects of High-Performance Work Systems and Group Culture Through Employee Retention, *Entrepreneurship: Theory and Practice* , 36(2):205 – 235

Rasheed, A. Shahzad, K. Conroy, C.& Others (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2) .

- 
- 
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & 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.
- Reijonen, H, Komppula, R (2007) Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4): 689–701.
- Richard, PJ, Devinney, TM, Yip, GS. (2009) Measuring organizational performance: Towards methodological best practice, *Journal of Management*, 35(3): 718–804.
- Sarasvathy, SD, Menon, AR, Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40(2): 417–434.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs, *Human Resource Management*, 49(4), 715-741.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Searle, T. P. (2011). A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents. The University of Nebraska-Lincoln.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment I organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Shin, Y. and Kim, M.J. (2015). ‘Antecedents and mediating mechanisms of proactive behavior: application of the theory of planned behavior’, *Asia Pacific Journal of Management*, 32: 1, 289–310.
- Snell, S., & Bohlander, G. W. (2010). *Principles of human resource management*. South-Western Cengage Learning.



- 
- 
- Snell, S.A. & Dean, J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective, *Academy of Management Journal*, 35(3): 467-504.
- Sonnentag, S. & Spychala, A. (2012). Job control and job stressors as predictors of proactive work behavior: Is role breadth self-efficacy the link? *Human Performance*, 25(5), 412-431.
- Sonnentag, S. (2003). 'Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work', *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Staniewski, M. W & Awruk, K. (2018). "Questionnaire of entrepreneurial success — Report on the initial stage of method construction," *Journal of Business Research*, 88, 437-442.
- Sturges, J. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior, *Journal of organizational Behavior*.
- Sung, J & Ashton, D. (2005). High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes.
- Ta - Wei Tang, Ya-Yun Tang (2012) "Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates.", *International Journal of Hospitality Management*, 31.3 885-895.
- 
- Takeuchi R., Lepak D. P., Wang H., Takeuchi K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations, 92(4):1069-1083.
- Thomas, A. S. and S. L. Mueller. (2000). A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture, *Journal of International Business Studies*, 31(2), 287-301.
- Thomas, J.P., Whitman, D.S. & Viswesvaran, C. (2010). 'Employee proactivity in organizations: a comparative meta-analysis of emergent proactive constructs', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275-300.

- 
- 
- Tims, M. Bakker, A. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign, *SA Journal of Industrial Psychology*.
- Tomer, J. F. (2001), "Understanding High Performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management," *Journal of Socio-Economics*, 30, 63-73.
- Verbruggen, M, Sels, L (2010) Social-cognitive factors affecting clients' career and life satisfaction after counseling, *Journal of Career Assessment*, 18(1): 3-15.
- Vos, A. Clippeleer, I. Dewilde, T. (2009), Proactive career behaviors and career success during the early career, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 761-777.
- Wach, D, Stephan. U& Gorgievski.M, (2015). More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success, *International Small Business Journal*, 34 (8), 1098-1121.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, 63(2): 77-84.
- Wang, Z.M., and Zang, Z. (2005), 'Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneur-ship Fit: A Cross-Regional Comparative Model, *International Journal of Manpower*, 26, 544-559.
- Warren, D. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations, *The Academy of Management Review*, 28(4):622.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector, *Journal of management*, 28(6), 765-785.
- Wei, L. & Lau, C. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10): 1487-1511.

- 
- 
- Wright, P. M. and W. R. Boswell (2002), "Desegregating HRM: A Review and Synthesis and Micro and Macro Human Resource Management," *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global con-text, The *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881. 20
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2011). Proactivity in the workplace: looking back and looking forward (pp. 84-96). *Oxford University Press*.
- Zacharatos, A., J. Barling, and R. D. Iverson (2005), "High-Performance Work Systems and Occupational Safety," *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93.
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior, *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.

---

---

قائمة الاستقصاء

السيد الفاضل/

السيدة الفاضلة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد بحث ميداني بعنوان

**"الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي"**

وتمثل هذه الاستمارة جزءاً أساسياً من إتمام هذا البحث، وإنجازه بصورة سليمة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالتعبير عن رأيكم بدقة وموضوعية، لما لذلك من أهمية في الخروج بنتائج واقعية، علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية. وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير، ،

الباحثة

أولاً: العبارات التالية تصف (تُعبّر عن) ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة، ويرجى قراءة كل منها جيداً، ثم وضع علامة (✓) أمام كل عبارة لتعبّر عن مدى موافقتكم:

العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١- تقوم الشركة بتوفير فرصاً للتدريب والتطوير.					
٢- الشركة تحرص على أن يكون عدد البرامج التدريبية التي تقدمها للعاملين كافياً.					
٣- عندما تنطوي وظيفتي على مهام جديدة، يتم تدريبي بشكل صحيح.					
٤- توفر الشركة فرصاً ممتازة لتنمية المهارات الشخصية.					
٥- أتوقع بقائي في وظيفتي مع هذه الشركة طالما رغبتُ في ذلك.					
٦- الأمن الوظيفي مضمون تقريباً للعاملين في هذه الشركة.					
٧- إذا كانت الشركة تواجه مشاكل اقتصادية فإن العاملين بها سيكونون آخر من يحصلون على تقليص حجمهم.					
٨- أنا متأكد من الحفاظ على وظيفتي.					
٩- شركتي تمكنني من التخطيط لعملتي.					
١٠- شركتي تسمح لي بأن أتخذ الكثير من القرارات الوظيفية بمفردي.					
١١- شركتي تسمح لي بأن أقرر بمفردي كيفية القيام بعملتي.					
١٢- شركتي تمنحني فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بالعمل.					
١٣- التواصل بيني وبين زملائي في الشركة جيد.					
١٤- إدارة الشركة تجعلني على علم جيد بمدى أداء الشركة.					
١٥- التواصل بيني وبين المديرين/المشرفين بالشركة جيد.					
١٦- يتلقى بانتظام العاملون بالشركة اتصالات رسمية بشأن أهداف الشركة وغاياتها.					
١٧- لدي فرص جيدة للترقية داخل هذه الشركة.					
١٨- عملية الترقية التي تستخدمها الشركة عادلة لجميع العاملين.					
١٩- يتوافر لدى العاملين الذين يرغبون في الترقية في هذه الشركة أكثر من منصب محتمل يمكن ترقيةهم إليه.					
٢٠- يتمتع العاملون المؤهلون في أي وظيفة بفرصة الترقية إلى مناصب ذات أجور أو مسؤولية أكبر داخل الشركة.					

ثانياً: فيما يلي بعض العبارات التي تعبر عن مجموعة من الأنشطة والإجراءات والمبادرات التي تتكرر (وتُحدث تغييراً أو تطوير للأوضاع) بالشركة، ويرجى قراءة كل منها جيداً، ثم وضع علامة (✓) أمام كل عبارة أسفل الاختيار الذي يعبر عن مدى تكرارها:

لا يتكرر على الإطلاق	لا يتكرر	يتكرر إلى حد ما	يتكرر	يتكرر جداً	العبارات
					١- أبادر بتقديم مقترحات للتعامل مع قضايا العمل بالشركة حتى لو تعارضت مع توجهات الآخرين.
					٢- أنادى بأهمية طرح أفكار جديدة لتغيير إجراءات العمل السائدة بالشركة.
					٣- لدى علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مفيداً في الشركة.
					٤- أحاول تنفيذ إجراءات مُطورة في الشركة.
					٥- أحاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في أداء مهامى الوظيفية بالشركة.
					٦- أحاول تقديم عدداً من الحلول المقترحة لمشكلات العمل الحرجة في الشركة.
					٧- أقوم بتطوير الإجراءات والأنشطة الفعالة بالشركة حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً لتنفيذها.
					٨- أحاول التوصل إلى الأسباب الجذرية للمشكلات في عملي بالشركة.
					٩- أخطط لمنع وقوع وتكرار المشكلات في مجال العمل بالشركة.
					١٠- أقوم باقتراح أفكار إبداعية في مجال عملي بالشركة.
					١١- أروج لتنفيذ الأفكار الجديدة لزملائي بالشركة.
					١٢- أبادر بتوصيل رأيي عن قضايا العمل بالشركة للآخرين حتى لو اختلفوا معي.
					١٣- أتعلم باستمرار التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم ومتطلبات عملي بالشركة.

ثالثاً: إلى أي مدى تتفق أو تختلف مع كل عبارة من العبارات التالية والتي تعبر عن النجاح الريادي؟ برجاء وضع (✓) أمام الاجابة التي تلائم وجهة نظرك في معنى النجاح الريادي لشركتك:

لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق بشدة	العبارات
					١- تحقيق نمواً في مستوي الربحية.
					٢- تحقيق نمواً في مستوي التوظيف.
					٣- إضافة عدد من الوظائف الجديدة.
					٤- إمكانية دخول الأسواق الدولية والمنافسة فيها.
					٥- تحقيق نمواً في حصتها السوقية.
					٦- إمكانية جذب العديد من العملاء الجدد في السوق.
					٧- الاستقرار في الأجل الطويل.
					٨- بعد الاستقرار قد يتحقق خسائر تارة وأرباح تارة أخرى.
					٩- استمرار الحفاظ على استمرار البقاء في الأجل الطويل.
					١٠- الاستقلالية والحرية في تحديد الأهداف المستقبلية.
					١١- تحقيق الأهداف الموضوعية سابقاً.
					١٢ القدرة على تطبيق الأفكار الجديدة.
					١٣- إمكانية قضاء قسط من الراحة خارج مكان العمل.
					١٤- إمكانية تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والأسرة.
					١٥- وجود علاقات تعاون طويلة الأجل مع العملاء.
					١٦- توفير أفاق جديدة لعاملين داخل الشركة.
					١٧- إمكانية أداء مهام العمل بسلاسة ويسر.
					١٨- وجود تعاون وانسجام بين العاملين في أداء مهامهم داخل الشركة.
					١٩- الحرص على الاحتفاظ بالعاملين وبقائهم واستمرارهم بالشركة.
					٢٠- إمكانية التنبؤ بحاجات العملاء وريغباتهم والسعي لإشباعها.
					٢١- الاهتمام بالأراء الإيجابية للعملاء تجاه الخدمات المقدمة لهم.
					٢٢- التوصل للحصول على تقدير وقبول مميز من قبل العملاء وأصحاب المصلحة.
					٢٣- التمتع بصورة ذهنية إيجابية في أذهان العملاء وأصحاب المصلحة.
					٢٤- الاستمرار بالعمل للأجيال القادمة.
					٢٥- تحقيق مستوي عال من الأرباح لرفع مستوي المعيشة.
					٢٦- إمكانية الحصول على دخل.

---

---

**The Mediating Role of Proactive Behavior in the relationship between  
High Performance Human Resource Management Practices and  
Entrepreneurial Success**

(An Applied study on Information Technology Companies in Dakhlia  
Governorate)

By

**Dr. Nawal Mahmoud Elnady**

Assistant professor of Business Administration

Faculty of Commerce (Girls) – Al Azhar University

prof.nawal\_elnady@azhar.edu.eg

**Abstract:**

The research aimed to identify the mediating role of proactive behavior in the relationship between high performance human resource management practices and entrepreneurial success on information technology companies in Dakhlia Governorate, Employees from this companies composed a sample of (213) individuals, the response rate was (63%). Using the structural equation model (SEM), the findings of indicated to: **First**, the high-performance human resources management practices such as (training and development, job security, work design, communication, and promotion (career mobility) has a significant positive impact on the proactive behavior. **Second**, there is a significant positive effect of all high-performance human resource management practices on entrepreneurial success and a significant positive effect of the proactive behavior on entrepreneurial success. **Finally**, proactive behavior mediates the relationship between high-performance human resource management practices and entrepreneurial success. In the light of the findings of the research, a set of recommendations were suggested to enhance proactive behavior and entrepreneurial success among information technology companies.

**Key words:** high performance human resource management practices, entrepreneurial success, proactive behavior, career mobility.