



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (24) - العدد الثالث - يوليو 2023



التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء
والنجاح الريادي بالتطبيق علي الشركة المصرية للاتصالات

**" Psychological Empowerment as
a Mediator in the Relationship between High -
performance work systems and the Entrepreneurial
success applying to Telecom Egypt "**

أ.م.د/ سها صلاح اسماعيل عويس

استاذ مساعد

كلية التجارة- جامعة بني سويف- قسم ادارة الاعمال

2023-07-30	تاريخ الإرسال
2023-9-03	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلي دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء (كمتغير مستقل) علي التمكين النفسي (كمتغير وسيط) وانعكاسهما علي النجاح الريادي (كمتغير تابع) وذلك بالتطبيق علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين (المديرين ونوابهم ومساعدتهم) ، حيث بلغ حجم العينة (327) مفردة، واستخدم الباحث قائمة استقصاء ثم اعدادها بغرض استكمال الدراسة الميدانية، وجاءت القوائم الصالحة للتحليل بواقع (300) قائمة بمعدل استجابة (91.7%)، ولقد خلصت نتائج البحث إلي :-

- يؤثر نظم العمل عالية الأداء تأثيراً إيجابياً علي التمكين النفسي في الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

- تؤثر التمكين النفسي تأثيراً إيجابياً علي النجاح الريادي في الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

- تؤثر نظم العمل عالية الأداء تأثيراً إيجابياً علي النجاح الريادي في الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

- وجود تأثير للتمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي، حيث يؤثر نظم العمل عالية الأداء علي النجاح الريادي بدرجة أكبر في ظل التمكين النفسي كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

الكلمات المفتاحية :-

نظم العمل عالية الأداء، التمكين النفسي، النجاح الريادي، الشركة المصرية للاتصالات.



Abstract :

This research aims to studying the effect of high-performance work systems (as an independent variable) on psychological Empowerment (as an intermediate variable) and their reflection on Entrepreneurial success (as a dependent variable) by applying to the employees in Telecom Egypt. And The research population was represented in all employees (managers, Deputies, & Assistants), and the sample researcher (327), and the researcher used a survey list that was prepared for purpose.

The process of completing the field study, in a ddition to the valid lists for analysis were (300) lists with are sponse rate (91.7%).

Theresearchresults have concluded the following:-

- High-performance work systems positively the psychological Empowerment in Telecom Egypt in question.
- Psychological Empowerment positively affect the Entrepreneurial success in the Telecom Egypt in question.
- High-performance work systems positively affect the Entrepreneurial success in the Telecom Egypt in question .
- There is an effect of psychological Empowerment as an intermediate variable in the relationship between high-performance work systems and the Entrepreneurial success, precedents where high-performance work systems affect Entrepreneurial success to a greater degree in light of the existence of the psychological Empowerment as a mediator in the relationship.

Keywords :-

High performance work systems, psychological Empowerment, Entrepreneurial success, Telecom Egypt.

مقدمة الدراسة .:

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات، وفي ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة في الوقت الحالي في مجال الخدمات بشكل عام وفي مجال الاتصالات بشكل خاص أصبحت الشركة المصرية للاتصالات تواجه منافسة شديدة مع موفري الخدمات الثلاثة الآخرين في مصر، وبالتالي فهي في حاجة ماسة إلي الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد أحد أهم الركائز والدعائم لنجاح تلك الشركة، ويتأتي ذلك من خلال الاهتمام والتركيز علي نظم العمل عالية الأداء والتي عرفها (ozeelik et al ., 2016) بأنها "مجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية التي يتم تصميمها بهدف تحسين عملية جذب العاملين، وتعزيز مهاراتهم، وإلتزامهم، وإنتاجيتهم بشكل يجعلهم مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية، وقد أوضح (Arefin.etal.,2019) أن نظم العمل عالية الأداء عامل موقفي يؤثر علي العاملين ليشعروا بالتمكين النفسي كأحد أنواع التمكين والذي يؤثر بدوره علي دورهم في المشاركة، وقد توصلت دراسة (Chaning & Hisieh, 2012) إلي وجود تأثير إيجابي لأبعاد التمكين النفسي في مستوى الأداء الوظيفي للفرد، بمعنى أن الأفراد الذين تتاح لهم مستويات عالية من التمكين في بيئة الاعمال تزداد معدلات أدائهم نتيجة لإدراكهم لأهمية دورهم الوظيفي وثقتهم في قدراتهم الذاتية للقيام بمهام أعمالهم وهي من أهم أبعاد النجاح الريادي الذي تسعى إليه الشركة المصرية للاتصالات في الوقت الحالي.

لقد زاد الاهتمام بتحقيق النجاح الريادي في الآونة الأخيرة وذلك لما له من دور حاكم في تعزيز ودعم نمو الاقتصاد العالمي والتنمية المجتمعية، وأيضاً من خلال ما يقدمه من أفكار جديدة ومبتكرة، وخلق فرص عمل جديدة، وتوليد وتشبيد صناعات جديدة . إن الاهتمام بالنجاح الريادي يتطلب الاهتمام بتمكين العاملين مما ينعكس علي أدائهم مما يساعد علي الوصول للنجاح الريادي، وذلك من خلال ممارسات عمل عالية الأداء تمكنها من المبادرة في إطلاق منتجات جديدة والتغلب علي منافسيها، وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تجعلها أكثر فعالية وتؤثر إيجابياً علي أدائها (Abbadi,2018).

لذا تقوم الدراسة الحالية علي دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي بالتطبيق علي الشركة المصرية للاتصالات.

0/1 مشكلة الدراسة .:

تواجه منظمات الاعمال العديد من التحديات بسبب التغيرات والتطورات المتزايدة، خاصة بعد أن شهد العالم في الآونة الأخيرة تقلبات من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية.



ويعتبر المورد البشري من أهم العناصر الموجودة في المنظمات وهو المسؤول الأول والأخير عن نجاح المنظمة لأن العنصر البشري يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة لما يملكه من مهارات ومعارف وخبرات من خلاله تصل المنظمة إلي النجاح والتنافس من خلال تعزيز عوامل التمكين النفسي لديه مما ينعكس علي رفع أدائهم وبالتالي الوصول للنجاح الريادي.

وتواجه الشركة المصرية للاتصالات العديد من التغيرات البيئية، وهذه التغيرات خلقت ضغطاً كبيراً عليها، وخاصة فهي تواجه منافسة شديدة في قطاع الاتصالات في مصر مع مؤفري الخدمات الثلاث الآخرين، مما حتم عليها ضرورة البحث عن كل ما يحقق لها أعلى مستوى في التميز للوصول للنجاح الريادي، ويأتي ذلك من خلال الكشف عن القدرات الكامنة لدي العاملين بها من خلال التمكين والاستفادة منها بفاعلية في تحقيق أهدافها، لما لها من نتائج إيجابية علي مستوى الأداء والقدرة التنافسية ومواجهة التحديات والتغيرات من أجل الوصول للنجاح الريادي.

وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية⁽¹⁾ التي قام بها الباحث للتعرف علي مدركات العاملين حول متغيرات الدراسة، والتعرف علي مشكلة الدراسة وتحديدتها، فقد كشفت النتائج عن قصور في مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية، وقصور في مشاركة العاملين في وضع لوائح وقواعد العمل، قصور في إعطاء العاملين حرية أداء بعض الأعمال طبقاً لرؤيتهم، وضعف في إعادة النظر في القرارات بناء علي التوصيات المقدمة من العاملين بالشركة، وهذا يتطلب وجود نظم للعمل عالية الأداء تدعم تمكين العاملين لإطلاق الطاقات الكامنة لديهم من علم وخبرة ومجهود، مما يمكنها من تحقيق النجاح الريادي، وإن تأثير نظم العمل عالية الأداء علي النجاح الريادي وفي ظل وجود التمكين النفسي للعاملين قد يفوق بكثير أثرها في ظل غياب هذا التمكين وهو ما تهدف الدراسة إلي إثباته. لذلك فإن هذه الدراسة سعت إلي الإجابة عن التساؤلات التالية

..:

- إلي أي مدى تؤثر نظم العمل عالية الأداء في النجاح الريادي؟
- إلي أي مدى تؤثر نظم العمل عالية الأداء في التمكين النفسي؟
- إلي أي مدى يؤثر التمكين النفسي في النجاح الريادي؟
- إلي أي مدى تؤثر نظم العمل عالية الأداء في النجاح الريادي حينما يتوسط التمكين النفسي العلاقة بينهما؟

1- قام الباحث بعدة مقابلات شخصية بلغت (21) مقابلة مع عدد من (50) من مسئولي الإدارات بمستويات إدارية مختلفة.

0/2 أهداف الدراسة :-

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في الآتي :-

- التعرف علي مدى وجود تأثير معنوي لنظم العمل عالية الأداء علي التمكين النفسي بالشركات موضع التطبيق.
- التعرف علي مدى وجود تأثير معنوي لنظم العمل عالية الأداء علي النجاح الريادي بالشركات موضع التطبيق.
- تحديد مستوى تأثير التمكين النفسي علي النجاح الريادي بالشركات موضع التطبيق.
- اختبار مدى تأثير العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي، حينما يتوسط التمكين النفسي العلاقة بينهما في الشركات موضع التطبيق.
- التوصل إلي مجموعة من التوصيات التي تسهم في دعم نظم العمل عالية الأداء بشكل يساهم في تعزيز التمكين النفسي وتحقيق النجاح الريادي بالشركات موضع التطبيق.

0/3 أهمية الدراسة :-

تتمثل أهمية الدراسة الحالية علي المستويين النظري والتطبيقي فيما يلي :-

أولاً : الأهمية النظرية :-

- تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال تفسيرها لطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة مما يساهم في فتح المجال أمام دراسات أخرى تستكمل ما قامت به هذه الدراسة.
- الحدائة النسبية للموضوع ، حيث يتناول نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي والنجاح الريادي، ويعتبر نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي، من أحدث المفاهيم الادارية التي ظهرت علي الساحة المعرفية. ومن ثم فإن هذه الدراسة تسهم في تأصيل العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي والنجاح الريادي.
- لا توجد دراسة في حدود علم الباحث . تناولت العلاقات المبحوثة وهي نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي والنجاح الريادي. وبالتالي فإن ذلك يمثل فجوة في الدراسات السابقة، وهو ما تحاول هذه الدراسة معالجته.



ثانياً : الأهمية التطبيقية .:

- أهمية قطاع التطبيق ، حيث أن الشركة المصرية للاتصالات تعد أول مشغل متكامل للاتصالات في مصر إذ تقدم خدمات الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، خدمات الانترنت، وتحريك خدمات استضافة المواقع والشبكات الداخلية والتأمين المعلومات، وإنتاج الحاسبات الآلية.
- تساعد نتائج هذه الدراسة علي تعميق فهم المسؤولين عن هذا القطاع ، لطبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ، التمكين النفسي. مما يساعد علي الوصول إلي النجاح الريادي لهذا القطاع.

0/4 الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة .:

1/4 نظم العمل عالية الأداء : (المتغير المستقل)

High performance work systems (HPWS)

تناولت العديد من الكتابات والدراسات العلمية مفهوم نظم العمل عالية الأداء ، حيث عرفت علي أنها : مجموعة مترابطة ومتماسكة ، وبينها علاقة تبادلية من ممارسات الموارد البشرية الداعمة التي تستهدف السعي لبناء مهارات العاملين، ولزيادة دافعيتهم، وإعداد الخطط والبرامج التي يسهمون من خلالها بجهودهم" (Kehoe&wrght,2013,Patet te al.2013) كما عرفها (Ozeelik et al.,2016) بأنها "مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم تصميمها بهدف تحسين عملية جذب العاملين، وتعزيز مهاراتهم، والتزامهم، وإنتاجيتهم بشكل يجعلهم مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية، وعرفها(obeidat,2017) "بأنها عدد من الممارسات المتماسكة لدعم مهارات وقدرات العاملين والتزامهم ومشاركتهم لتكوين المنظمة من إكتساب ميزة مستدامة"، وأوضح (Arefin,et.al;2019) "أن نظم العمل عالية الأداء عامل موقفي يؤثر علي العاملين لشعروا بالتمكين النفسي العالي، والذي يؤثر بدوره علي دورهم في المشاركة". ممارسات الموارد البشرية لزيادة معرفة ومهارات ودوافع العاملين بهدف تحقيق الأداء العالي وتحقيق النجاح الريادي للمنظمة" وأشارت بعض الكتابات ((Marin-Garcia & Lew ,2013l ; Tomas ,2016) أن فكرة نظم العمل تعني دمج ممارسات الموارد البشرية لتشكيل نظام متماسك من الممارسات كحزمة واحدة وبشكل متكامل تدعم بعضها البعض، وذلك بديلاً عن التركيز علي سياسات وممارسات الموارد البشرية الفردية، حيث أن هذه الممارسات الفردية لديها قدرة محدودة علي تحقيق النتائج الإيجابية المرغوبة، ومن خلال مراجعة الباحث للعديد من الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد نظم العمل عالية الأداء ومنها علي سبيل المثال:

(Gardner et.al.,2001; Tandon et .al.,2016 ; Tawk , 2021; palomino, et. Al ., 2021; Navarro & Landroge, 2020)

تبين أن أكثر الأبعاد تكراراً هي (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة للمشاركة) وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد .:

الممارسات المعززة للمهارات Skills-Enhancing practices

هي مجموعة من الممارسات التي تعمل بشكل أساسي علي تحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للعاملين، من خلال التأثير علي مخزون المهارات المعرفية لديهم والتمثلة في الاستقطاب والتدريب، وتوفر عملية الاستقطاب والاختيار مجموعة من العاملين المؤهلين لشغل الوظيفة من ذوي القدرات، والمهارات، والمعارف التي تتوافق مع رغبات المنظمة، وبما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، أما أنشطة التدريب والتنمية فهي عملية ممنهجة ومستمرة لتحسين مهارات وكفاءة العاملين، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم.

الممارسات المعززة للدوافع

Motivation – enhancing practices

هي مجموعة الممارسات التي تعمل علي توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتقديم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال توفير أساليب التحفيز، والتعويضات، وتقييم الأداء ، وآليات الترقية القائمة عي الجدارة والكفاءة، وتسعي جميع هذه الممارسات إلي تحسين وتحفيز العاملين وتعزيز جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

الممارسات المعززة للمشاركة:

Participation – Enhancing practices

هي مجموعة من الممارسات التي تهدف إلي المشاركة بمهاراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين في تحديد طرق وإنجاز المهام، وتعزيز فرض المشاركة في إتخاذ كافة القرارات وتبادل المعلومات، والتي تولد لدي العاملين الحافز للبحث عن الصعوبات داخل العمل ومحاولة تعلم المهارات الجديدة، مما يزيد من إحساس العاملين بالارتباط والمسئولية تجاه المنظمة.

2/4 التمكين النفسي(المتغير الوسيط) :

Psychological Empowerment

ظهر مصطلح التمكين النفسي في الربع الأخير من القرن العشرين كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تواكب ما يحدث في سوق العمل، وتعطي اهتماماً أكبر إلي دور الموارد البشرية في نجاح المنظمات، وتتضمن أدبيات التمكين اتجاهين أساسيين لدراسة التمكين في بيئة العمل هما



التمكين الهيكلي ويعني : وجود هياكل اجتماعية في العمل تسمح للأفراد بتحقيق أهداف عملهم من خلال الوصول إلي الفرص والمعلومات ذات الصلة والدعم والموارد (Amor,2021) : ويركز هذا المدخل علي تهيئة ظروف العمل الملائمة بما يمكن الفرد من أداي مهام عمله، والثاني هو التمكين النفسي وهو محور البحث الحالي. ويشير إلي مجموعة المشاعر والاحاسيس التي يجب إثارها لدي العاملين لإنجاز ما يطلب منهم من مهام(Meyerson & Kline , 2008)، وقد قدمت الدراسات والبحوث العلمية تعريفات واضحة للتمكين النفسي، فقد عرفه (conger & Kanongo,1988) بأنه "دافع داخلي يعزز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة، كما يعكس وعي الأفراد بأفعالهم وأدوارهم والتي تدور حول المعني والقدرة والاستقلالية والتأثير" ، وعرفه (Melhem,2004) بأنه "عملية الاستفادة من المهارات الحالية والمعرفة المتاحة للعاملين من خلال تعزيز الثقة لديهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية" ، واتفق مع هذا التعريف تعريف (sovominen,2007) الذي عرف التمكين النفسي بأنه "يعزز الثقة لدي الأفراد بقدرتهم علي تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية"، وينظر (Mathew & Mair , 2021) إلي التمكين النفسي علي أنه "تشجيع الأفراد والسماح لهم بالمبادرة الشخصية، لتحسين أدائهم لوظائفهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، والعمل علي تحسين إيمانهم وثقتهم بقدراتهم وإمكانياتهم". وبناء علي ما سبق يمكن القول أن التمكين النفسي هو "مجموعة من المدركات المحفزة توجه العاملين نحو أعمالهم، والتي تتضمن إدراك أهمية العمل، الكفاءة الذاتية، الاستقلالية في العمل، والقدرة علي تحقيق أثر في نتائج المنظمة. ويمكن إبراز أهمية التمكين النفسي في أن توافره في المنظمة يؤدي إلي ما يلي: (عنهل وآخرون ،2020 ; Bennis,2009): (أ) شعور العاملين بالمسئولية فيما يخص أعمالهم، ويمنحهم سلطة كبيرة في تنفيذ المهام المطلوبة منهم ، (ب) تنمية مهارات العاملين وقدراتهم مما يمنحهم الدافعية والقوة لتحقيق أهداف المنظمة.(ج) تكوين شعور إيجابي ورضا وظيفي لدي العاملين. (ء) يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد بإعطائهم المزيد من الحرية لإتمام أعمالهم. (ز) يجعل العاملين أقل اعتمادية علي الادارة في إدارة أنشطتهم مما يجعل الإدارة تركز علي تحقيق أهدافها الاستراتيجية ؛ ويجدر الإشارة أنه هناك شبه اتفاق بين الباحثين علي أبعاد التمكين النفسي، فمن خلال دراسات

(Velthouse,19990; spreitzer,1995; Aydognmus et al.,2018; Amor,2021, Mathew & Nair,2021) وجد أن للتمكين النفسي اربعة ابعاد اساسيه هي الشعور بمعني العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة والشعور بالاستقلالية في العمل. وفيما يلي توضيح لهذه الابعاد على النحو التالي: (أ) الشعور بمعني العمل Meaning: ويشير إلي إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معني وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وأن هناك توافقاً بين أهدافه واتجاهاته

وقيمه مع متطلبات وطبيعة العمل الذي يشغله، ويتأثر معني العمل المدرك من قبل العاملين بثلاث عوامل رئيسية هي تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة، وإكمال العمل، وأهمية الوظيفة، وقد لاحظ الباحثين بأن يعد الشعور بالمعني يمثل الحقائق الإدراكية والعاطفية للتمكين النفسي (Cho & Faerman, 2015) (ب) الشعور بالتأثير Impact : ويشير إلى درجة إدراك الفرد بأن له تأثير على نتائج المنظمة والتطور الكلي لها، وعلى السياسات التي تضعها المنظمة والتي تتعلق بعمله، وعلى الأهداف الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل، إن شعور الفرد بالتأثير في العمل والأدوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق متطلبات العمل يجعله أكثر اندماجا في العمل، وعلى استعداد لبذل أقصى جهده لأداء هذا العمل مما يؤدي الى التحقيق أهداف المنظمة. (ج) الشعور بالجدارة : Competence : يقصد بها ادراك الفرد بأنه قادر على أداء المهام الموكلة إليه، اعتماداً على خبرته ومعارفه ومهارته، وترتبط الجدارة ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة الذاتية (self- Efficacy) فالكفاءة هي ثقة الفرد في قدرته على أداء العمل، بما يمكنه من الأداء بشكل أفضل، وأيضاً هي الشعور بالإنجاز بعد إتمام العمل الموكل إليه بمهاره فعند إدراك الفرد لجدارته في العمل فإنه يواجه الصعوبات التي تواجهه عند إنجاز العمل بدلاً من الامتناع عن الأداء، والشعور بالرضا الوظيفي. (د) الشعور بالاستقلالية في العمل (self – determination): وتشير إلي إدراك الفرد بأنه يمتلك الحرية في اختيار كيفية أداء المهام المطلوبة منه في العمل، وتوقيت البدء في تنفيذها، وكيفية آلية تنفيذها (Saymah, 2018) ، كلما زاد شعور الفرد باستقلالية زادت قدرته علي العمل وكذا مقدار ما سيبدله من جهد.

3/4 النجاح الريادي (المتغير التابع) :

Entrepreneurial Success

عرفت كلمه النجاح بأنها النتائج المناسبة والملائمة والتي تترتب على العديد من المحاولات والمساعد التي يقوم بها الفرد وذلك في سبيل الوصول لتحقيقها، وبالتالي ما يعتبر مناسب لشخص ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لغيره من الأشخاص الآخرين، وأن ما يعتبر ناجحاً بالنسبة لشخص معين لا يعتبر كذلك بالنسبة لشخص آخر. وكذلك فإن معيار النجاح يختلف باختلاف مجالات ومؤشرات القياس ووجهات النظر المختلفة. ومصطلح النجاح الريادي قد استخدم لوصف نجاح المنظمة، أو الأفراد أنفسهم الذين يمتلكون تلك المنظمات. (Gorgivski et al.,2011; wach et al.,2016)

وبالتالي فإن النجاح الريادي قد تم تحديد مفهومه بعدة طرق مختلفة، حيث تشير الدراسات القائمة علي النظرية الاقتصادية الرشيدة إلي أن المكاسب المالية في المقام الأول لها



أهمية قصوي في تحديد مفهوم النجاح الريادي من وجه نظر رواد الأعمال (parker, 2009) ، ومن ثم فإن أصحاب المشاريع يقيمون النجاح من الناحية المالية وربطه بمعدل العائد للشركات، وزيادة الإنتاجية وزيادة عدد العاملين (Brandstatter , 2011) ، ثم استخدام مؤشر نمو المبيعات للحكم علي نجاح الشركات، ومع ذلك أثبتت الدراسات (Green et al .,2003 De Tienne et al ; 2008 ; Sarasvathy et al ' 2013)

أن التركيز فقط علي المنظور المادي والمؤشرات الاقتصادية للمنظمة لا تعكس مفاهيم النجاح الريادي بشكل كامل، فقد يستمر أصحاب المشاريع في الشركات ذات الأداء المالي الضعيف ما دامت الأهداف الفردية غير النقدية مرضية، أو أن يتم حل الشركات المربحة إذا لم تحقق أهدافاً ذاتية لأصحابها، لذا لا يمكن مساواة النجاح الريادي بالأداء المالي للمنظمة، ومن ثم فقد أظهرت الدراسات الحاجة إلي تقييم نجاح المشروعات باستخدام معايير التقييم الذاتية (Sbjective) التي يطبقها رواد الأعمال أنفسهم (walker & Brown , 2004) ، وقد أثبتت بعض الدراسات أن مثل هذا التقييم الذاتي لنجاح المشاريع يشمل مجموعة واسعة من المؤشرات مثل تحقيق أهداف قيمة (Walket & Brown , 2004) ، التوازن بين الحياة والعمل ، والرضا عن الأداء (Gorgivski et al,2014) ، وينظر إلي النجاح الريادي الذاتي علي إنه تقييم صاحب المشروع لهذه المؤشرات ((Ravch & Frese , 2009) ، لذا فإن النجاح الريادي يختلف بإختلاف مؤشراتته، وبالتالي يُعرف النجاح الريادي من خلال تلك المؤشرات وأهمية تلك المؤشرات لكل فرد ، وقد أكدت العديد من الدراسات علي أن قياس النجاح الريادي من خلال أبعاد متعددة، يعتبر أمراً هاماً، ورغم ندرة المحاولات للتمييز بين معايير النجاح المتعددة إلي جانب تحقيق النتائج المالية. إلا أن (Orser & Dyke, 2009) استخدم منهج متعدد الأبعاد في اقتراح أربعة جوانب للنجاح الريادي لرواد الأعمال ، بينما (Fisher et al ., 2014) وضع أربع بنود لقياس جوانب مختلفة من النجاح في مؤشر واحد، وتعتبر هذه الدراسات نقطة انطلاق هامة تلفت الإنتباه إلي أن رواد الأعمال يستخدمون معايير متنوعة ذات أهمية مختلفة لتقييم النجاح الريادي، وقد أشارت (wach et al.,2016) إلي أنه يوجد 14 مؤشر للنجاح الريادي الذاتي يمكن أن تتجمع في خمسة معايير (أبعاد) رئيسية تتمثل فيما يلي .:

أداء الشركة ، العلاقات في مكان العمل، الإنجاز الشخصي، التأثير المجتمعي، والمكافأة المالية الشخصية كمؤشرات للنجاح الريادي الذاتي وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد بالجدول رقم (1)

جدول رقم (1)

أبعاد النجاح الريادي

المؤشرات	البعد
<p>وهذا البعد ينطوي علي معايير النجاح التي تتعلق بالأداء الاقتصادي للمنظمة ويشمل المؤشرات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> النمو (any kind of growth): ينطوي علي النمو سواء في المبيعات أو الدخل أو عدد الموظفين. استقرار المنظمة (firm stability): وينطوي علي التطور الايجابي والمستمر للمنظمة. المركز السوقي (position in the market): ويشير إلي مدي قبول المنتجات والخدمات ومركز المنظمة في السوق مقارنة بالمنافسين. بقاء المنظمة (firm survival) : وينطوي علي استمرار الشركة في الأجل الطويل. أداء المنظمة (firm performance): ينطوي علي الجوانب المختلفة من الأداء والتي تتراوح بين الحد الأدنى مثل (مجرد البقاء علي قيد الحياة) إلي تحقيق أقصى حد من النجاح مثل (النمو). 	<p>أداء الشركة (firm performance)</p>
<p>وهذا البعد ينطوي علي نجاح الشركة في تكوين علاقات مع أصحاب المصلحة سواء داخل الشركة أو خارجها ويشمل المؤشرات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> رضا الموظفين والملاك (employees and co-owner satisfaction): وينطوي علي تكوين علاقات قوية بين الملاك والموظفين وتهيئة مناخ عمل ايجابي. أمان الموظف (employment security) : وينطوي علي مسؤولية رائد الأعمال تجاه الموظفي ومسارهم الوظيفي وتوفير فرص عمل مستقرة. رضا العملاء وولائهم (customer satisfaction and loyalty): وينطوي علي تكوين علاقات عدة مع العملاء ورضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم. 	<p>علاقات مكان العمل (workplace relationship)</p>
<p>وهذا الجانب ينطوي علي الجوانب الشخصية للنجاح الريادي ويشمل المؤشرات التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> الأهداف والتحديات (goals and challenges) : وينطوي علي سعي رائد الأعمال لتحقيق الأهداف الشخصية والسعي من أجل الحرية الشخصية الاستقلالية. الرضا الشخصي (personal satisfaction) : ويشير إلي تحقيق أهداف ريادية حقيقية ودرجة السعادة المرتبطة بالعمل والمشاركة في العمل. الابتكار والابداع (creativity and innovation): وينطوي علي توليد أفكار جديدة وتطبيق أحد هذه الأفكار. 	<p>الانجاز الشخصي (personal fulfillment)</p>



<ul style="list-style-type: none"> • الموازنة بين العمل والحياة free time and health : وينطوي علي حصول رائد الأعمال علي وقت فراغ للرفاهية خارج المشروع والموازنة بين الأسرة والعمل. 	
<ul style="list-style-type: none"> • وينطوي هذا البعد علي المؤشرات التالية : • سمعة المنظمة (firm reputation) : وتشير إلي تكوين صورة ذهنية مقبولة للشركة في أذهان عملائها ومدى قبول المنظمة. • استمرار المنظمة (firm continuity) : وتشير إلي الرغبة في توريث الشركة للأجيال القادمة علي المدى الطويل. 	<p>التأثر المجتمعي (community impact)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ويجسد هذا البعد الرغبة في الحصول علي دخل مرتفع وتكوين أرباح مالية عالية وإن يكون رائد الأعمال غنياً. 	<p>المكافآت المالية الشخصية Personal financial rewards</p>

(Wach et al.,2016)

المصدر

5/ العلاقة بين متغيرات الدراسة :

5/ 1 العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والتمكين النفسي: -

أوضح (Arefin . et al ., 2016) أن النظم العمل عالية الاداء عامل موقفي يؤثر على العاملين ليشعروا بالتمكين النفسي العالي، والذي يؤثر بدوره على دورهم في المشاركة، وأوضحت نتائج بعض الدراسات إن توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) تمكن العاملين من الأداء الافضل لإنجاز أهداف المنظمة. (Katou & Bundwar,2010; lin & Liu, 2016, Ozcelik.) (Et al., 2016; Jyoti & Rani, 2017; Tabiv,2019)

وعندما يدرك العاملین بأن منظماتهم تستثمر في تطويرهم يظهرن مستوى أعلى من الارتباط بأدوارهم في العمل (Aktar&pang,2018) حيث يتم زياده مستوى مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم ويمكنهم ذلك من إدارة وظائفهم بشكل جيد وأداء كل واجباتها (soengon et al .,2020) وفي ذات السياق أظهرت نتائج دراسة (Rabia & Afsaen,2015) الدور الوسيط للتمكين النفسي في تحسين العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وأداء المنظمات، وأكدت دراسة (Cavili,2016) أن أبعاد التمكين النفسي تتوسط العلاقة بين ممارسات ونظم العمل عالية الأداء والأداء الوظيفي للعاملين بقطاعات مختلفة، وبالنسبة لمشاركة العاملين وهي المدى الذي يحصل عنده العامل على الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وهي أحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء، فقد وجدت الدراسات تأثير ايجابي لمشاركه العاملين في اتخاذ القرارات على ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل (cocke et al.,2016; Oybonnaya & valizade, 2018)، والاهتمام بهذه

المشاركة يعمل على بناء الاحساس بالانتماء بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي الى تقليل نية الغياب ومعدلات الدوران، كما وجدت دراسة (Arefin et al., 2015) إن توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء تساعد في تحسين أبعاد التمكين النفسي الأمر الذي ينعكس إيجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وفي مجال الرعاية الصحية. فقد توصلت دراسة كل من: (Bonias et al., 2014; Bartram et al., 2010) إلى أن توافر ممارسات تواصل ونظم العمل عالية الأداء تؤثر إيجابياً على أبعاد التمكين النفسي للعاملين الأمر الذي ينعكس على تحسين إدراك المرضى لجوده الرعاية الصحية المقدمة من قبل المستشفيات العاملة في استراليا، كما توصلت دراسة (Mihail & Kloutsiniotis, 2016) إلى أن توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء تساعد في تحسين التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الطبي باليونان مما ينعكس إيجابياً على جوده الرعاية الصحية المقدمة من قبل هذا القطاع. وعلى غرار ما تقدم من دراسات يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة علي النحو التالي:-

الفرض الاول :-

" هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لغرض المشاركة) وبين التمكين النفسي للعاملين في القطاع محل البحث".

٥ / ٢ العلاقة بين التمكين النفسي والنجاح الريادي :-

إن عمليات تقديم الخدمة تتميز بالعديد من التفاعلات بين العملاء ومقدمي الخدمات، وبالتالي يرتبط رضا العملاء ونجاح المنظمة بوجه عام ارتباطاً وثيقاً بأداء الخدمة وكافه جوانبها المختلفة. والتمكين النفسي له تأثيرات إيجابية على السلوكيات في بيئة العمل؛ حيث أن الأفراد الذين يتمتعون بشعور عالي من الثقة بالنفس والمبادرة والاستقلالية قادرون على التعامل مع طلبات العملاء، وتقديم خدمات متميزة لهم، وحل المشكلات بشكل فعال (Khan et al., 2011; Tetik, 2016)، والاستعداد الواضح لإيجاد أفضل الطرق والبدائل لأداء أعمالهم، وقد توصلت دراسة (chain & Hsieh, 2012) إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد التمكين النفسي في مستوى الأداء الوظيفي للفرد، بمعنى أن الأفراد الذين تتاح لهم مستويات عالية من التمكين في بيئة الأعمال تزداد معدلات أدائهم نتيجة لإدراكهم لأهمية دورهم الوظيفي وثقتهم في قدرتهم الذاتية للقيام بمهام أعمالهم وهي من أبعاد النجاح الريادي، كما توصلت دراسة (Askse, et al., 2013) الى وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد التمكين النفسي في سلوكيات المواطنة التنظيمية،



وتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل، وهذه النتائج جاءت مؤكده لنتائج دراسة (Men, 2011, L.R.) بأن التمكين النفسي للعاملين يساهم في خلق الشعور بالقناعة والإرتياح والرضا عن محتوى الوظيفة وعلاقات العمل، كما أهتمت بعض الدراسات بالتعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والارتباط الوظيفي (Ahmad & Gao, 2018; Hashish et al., 2018). وتوصلت إلى أن توافر أبعاد التمكين النفسي تؤدي إلى تحسين ارتباط العاملين بوظائفهم، بالإضافة إلى تقليل انعدام الأمان الوظيفي للعاملين. وفي اتجاه آخر توصلت دراسة (Jaiswal & 2018, Allen et al., 2016; Islam et al., 2016; Dhar, 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتناولت دراسة (Spreitzer, et al, 1997) دراسة تأثير أبعاد التمكين مجتمعة على دافعية الأفراد للإنجاز وهو أحد أبعاد النجاح الريادي، وقد توصلت إلى أن الأبعاد الأربعة للتمكين ضرورية حتى تتحقق النتائج المطلوبة من عملية التمكين كالرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية والدافعية للإنجاز، وفي محاولة لبناء إطار فكري حول العلاقة بين التمكين النفسي والثقة التنظيمية، جاءت دراسة (Hamed, 2010) لتؤكد على أن الثقة التنظيمية تعد إحدى المخرجات الأساسية لأبعاد التمكين النفسي للعاملين، حيث توصلت إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التمكين النفسي في زيادة مستويات الثقة التنظيمية المدركة من جانب العاملين.

يستخلص مما سبق أن العديد من الدراسات وجدت تأثير معنوي للتمكين النفسي بأبعاده الأربعة على العديد من المتغيرات التنظيمية، مما يؤدي لتحقيق النجاح الريادي للمنظمة، لذا يري (Brown & Harvey, 2017) إن التمكين النفسي إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقة الكامنة للعاملين، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تكامل حاجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها. وعلى غرار ما تقدم من دراسات يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة على النحو التالي:-

الفرض الثاني:-

" هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والنجاح الريادي في القطاع محل البحث".

٥ / ٣ العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي : -

في ظل نظم العمل عالية الأداء (المعززة للمهارات، المعززة للدوافع، المعززة للمشاركة) يشعر العاملون بالمسؤولية ويشاركون في نجاح الأعمال، حيث أنهم يعرفون أكثر، ويعملون أكثر، ولديهم السلطة والمعلومات والمعرفة والمكافآت للأداء على أعلى مستوى (Lawler et al.,1995) ، وتعتبر نظم العمل عالية الأداء حيوية في تيسير بيئة العمل في مجال النجاح الريادي (Morris & Jones, 1993; wang & Zang, 2005) وقد أوضح (Kiakjori et al.,2012) إنه من أجل التعرف على الفرص الجديدة وزيادة القدرة على الإنتاج، بات من الضروري معرفة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ونظام التطوير الريادي في المنظمات، حيث أن الدراسات الحديثة التي أجريت على استراتيجية التنمية المستدامة قد ركزت على استراتيجيتين يمكن اعتمادهما لبلوغ الهدف المنشود: الأولى هي ريادة الأعمال، والثانية هي أنظمة العمل عالية الأداء، وتعتبر أنشطة الموارد البشرية وخاصة نظم العمل عالية الأداء هي أداة مناسبة لزيادة مستويات مرونة الموارد البشرية (Dyer & sha fer,2002)، وذلك من خلال أنشطة تعزيز رأس المال البشري، والمرتبطة بشكل كبير بتدريب العاملين ، وتعزيز مناخ النمو الشخصي في المنظمة، وتمكين العاملين من الاستعداد لأي مهام داخل العمل، وكما توصلت عدة دراسات للتأثير الإيجابي لنظم العمل ما عليت الأداء على الأداء كأحد أبعاد النجاح الريادي (Tian et al.,2016p; Linandlin, 2016; Jyoti & Rani, 2017; Ubeda. Garcia et al.,2018; Tabiu,2019) ويعتقد الباحثين بأن نظم العمل عالية الأداء تعمل على تدعيم وتحسين دافعية العاملين، وأدائهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وبالتالي تحقيق النجاح الريادي. وفي مجال المنظمات الصناعية فقد توصلت دراسة (Appelbaum et al .,2000) والتي أجريت على العاملين في أكثر من منظمة صناعية، أن لنظم العمل عالية الأداء آثار إيجابية على أداء المنظمة، وأن استخدام تلك النظم على نطاق واسع يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي والكفاءة الإنتاجية والجودة، وقد فسرت الدراسة أن نظم العمل عالية الأداء كان لها أثر معنوي في تحسين الثقة والتزام العاملين اتجاه المنظمة من خلال تشجيع المشاركة، وأن منح المكافآت للعاملين يشجعهم على استعمال مهاراتهم وإبداعاتهم ومعارفهم وتحقيق الابتكار الذاتي للأفراد والاستقلالية في العمل، وأن توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرار وتحفيز العاملين يساهم في تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، وكنتيجة إجمالية فإن معظم العمل عالية الأداء لها خصائص جوهرية تساعد في زيادة التواصل والاتصالات مع الأفراد خارج المجموعات وهي بالتالي تحسن من مستوى الرضا والالتزام التنظيمي (النادي،2021)، كما توصلت دراسة (wei,2015) إلى وجود ارتباط إيجابي بين



ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ورأس المال الإنساني لدى العامل، وكشفت دراسة(منطاش و مناع ، 2017) أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر إيجابيا على المشاركة بالمعرفة، وإن رأس المال المعرفي يقوي هذه العلاقة الإيجابية بالتطبيق على البنوك، ورصدت دراسة (Den Hartog & Verburg,2004) إنه ينبغي أن تكفل نظم العمل عالية الأداء إمكانية الإبداع وتنمية المهارات والمعارف الجديدة في المنظمات، وأن تدعم هذه البيئة الإبداعية وهذا ما أكدته دراسة قام بها (مرزوق، البردان، 2018) من أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء لها تأثير إيجابي على سلوكيات العمل الابتكاري، أما دراسة(Edralin,2010) فقد أظهرت أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط ارتباطاً كبيراً وإيجابياً بريادة الأعمال، وأوضحت أن تلك النظم عوامل تمكينية هامة لريادة الأعمال والنجاح الريادي، كما أوضح (Zhang,2008) أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط بالنجاح الريادي، وفي اتجاه آخر توصلت دراسة (النادي ، ٢٠٢١). إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر تأثيراً موجبا معنوياً على النجاح الريادي، كما أكدت دراسة (النادي، 2021) أن نظم العمل عالية الأداء تعد مطلباً هامة لتحقيق النجاح الريادي.

ويتضح مما سبق أن لنظم العمل عالية الأداء تأثير إيجابي على النجاح الريادي، والذي ينطوي على المؤشرات الذاتية المتمثلة في أداء المنظمة، الإنجازات الشخصية، العلاقات في مكان العمل، المكافآت المالية، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة من قبل العملاء والعاملين. وعلى غرار ما نقدم من دراسات يمكن صياغة الفرض الثالث للدراسة على النحو التالي :-

الفرض الثالث:

"هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص المشاركة) وبين النجاح الريادي في القطاع محل البحث "

٥/٤ العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي والنجاح الريادي:-

في ضوء ما تم عرضه من علاقات سابقة، ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات التي بحثت العلاقة بين كل من نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي والنجاح الريادي، بدأ أنه لا توجد دراسة من الدراسات السابقة سواء أكانت عربية أو أجنبية، تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة في بحث واحد تطبيقي، بينما قياسياً على العلاقات السابقة يمكن القول بأن نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) تساعد في تحسين أبعاد التمكين النفسي (معنى العمل، معنى التأثير، معنى الجدارة، ومعنى الاستقلالية) الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء، الإنجاز الشخصي، التأثير المجتمعي، العلاقات، المكافآت المالية وهي أبعاد النجاح الريادي.

وانطلاقاً من ما سبق أمكن الباحث صياغة الفرض الرابع على النحو التالي:-

"التمكين النفسي يتوسط علاقة التأثير الإيجابية بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي في القطاع محل البحث".

التعقيب على الدراسات التي بحثت العلاقات السابقة: -

في إطار ما سبق وتم عرضه من الدراسات التي بحثت العلاقات المختلفة، يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:-

- أظهرت مراجعة الدراسات السابقة، في حدود إطلاع الباحث، عدم وجود دراسة سواء عربية أو أجنبية بحثت في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي والنجاح الريادي في دراسة واحدة ، هو ما سعى إليه البحث الحالي.
- بالرغم من أن معظم الدراسات السابقة والتي بحثت هذه العلاقات طبقت على منظمات خدمية، فلا توجد دراسة في حدود إطلاع الباحث ثم التطبيق على الشركة المصرية للاتصالات على الرغم من أهمية هذا القطاع على مستوى الاقتصاد القومي.
- أسهمت تلك الدراسات السابقة في تكوين الخليفة النظرية الخاصة بمتغيرات البحث.



٦ / ٠ فروض الدراسة والإطار المقترح: -

في ضوء مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافه، وانطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية، ومراجعة الأدبيات السابقة والتي أسفرت عن وجود فجوة بحثية، فإن الدراسة الحالية تسعى لاختبار الفروض التالية: -

الفرض الأول: هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) وبين التمكين النفسي للعاملين في القطاع محل البحث.

الفرض الثاني: هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والنجاح الريادي في القطاع محل البحث.

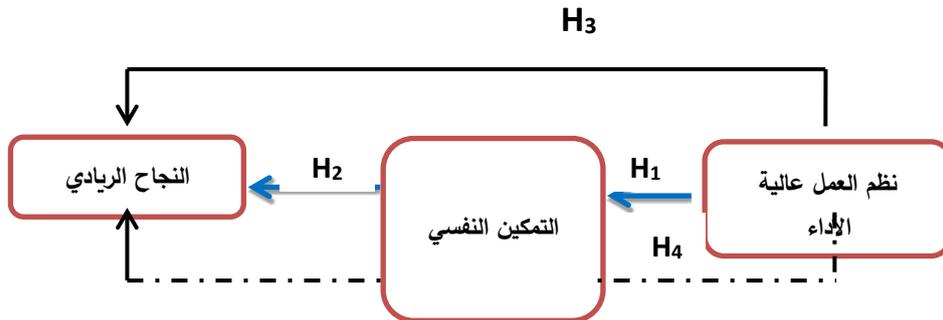
الفرض الثالث: هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) وبين النجاح الريادي في القطاع محل البحث.

الفرض الرابع: التمكين النفسي يتوسط علاقة التأثير الإيجابية بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي في القطاع محل البحث.

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة.

شكل رقم (١)

العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة في الفروض السابقة⁽²⁾



²- هذا الشكل - - - يعبر عن علاقة غير مباشرة.

هذا الشكل - - - يعبر عن علاقة مباشرة.

٧ / أسلوب الدراسة : -

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث، وذلك بالاستناد إلى الدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على ذات المنهج في تحديد طرق قياس هذه الأبعاد، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي حيث تم توجيه استقصاء لمفردات العينة التي تم اختيارها من المجتمع البحث والتوصل من خلالها لنتائج البحث ويشمل أسلوب الدراسة العناصر الآتية: -

١/٧ مجتمع وعينة الدراسة : -

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة (مدير عام - رئيس قسم - موظف اداري/ فني) في ٩ من القطاعات المركزية بالشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة، ويقدر حجم مجتمع الدراسة بحوالي 1374 من العاملين تقريبا، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين، وبناء على معادلة تحديد حجم العينة بالاعتماد على درجة ثقة 95%، وخطأ مسموح به $\pm 5\%$ فقد بلغ حجم العينة (٣٢٧ مفردة) (3)، وكان تم توزيع العينة باستخدام العينة العشوائية طبقية توزيعا متناسبا مع أعداد العاملين في بعض القطاعات المركزية في الشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة، وكان حجم العينة في مستوى وظيفي وقطاع كما بالجدول (٢) وقد بلغ عدد الاستثمارات التي تم جمعها والصالحة للتحليل الإحصائي (300) إستمارة أي بالنسبة ردود 91.7% من عدد الاستثمارات الموزعة.

جدول رقم (٢)

توزيع العينة على أعداد العاملين في بعض القطاعات المركزية

بالشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة⁽⁴⁾

النسبة لاجمالي العينة %	عدد الردود	الإجمالي	موظف فني	موظف اداري	موظف اداري فني	موظف اداري فني	القطاعات المركزية بالقاهرة
19.4 %	58	263	189	54	17	3	قطاع إدارة الموارد البشرية
6.4 %	19	88	40	36	11	1	قطاع الأجور والمرتبات
12.4 %	37	165	102	47	14	1	قطاع الموارد البشرية لدعم شركات الأعمال

³- تم الاعتماد في حساب العينة علي الموقع التالي :-

Available at : www.Surveysystem.com/sscale.htm.

⁴- بناء علي البيانات الواردة من قطاع الموارد البشرية بالشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة.



قطاع خدمات الموارد البشرية	2	15	43	83	143	30	10%
قطاع تطوير أداء الموارد البشرية	4	28	86	155	273	60	20%
قطاع الشؤون القانونية	4	33	77	76	190	41	13.9%
قطاع المراجعة الداخلية	1	18	5	3	27	6	2%
القطاع الاستراتيجي	3	17	15	63	98	22	6.9%
قطاع الشؤون الإدارية	2	14	27	85	128	27	9%
الإجمالي	21	167	390	796	1374	300	100%

٢/٧ متغيرات الدراسة وطريقة قياسها : -

وفقا لنموذج الدراسة المقترح، والفروض المستمدة منه، فإن هذه الدراسة تشتمل على ثلاث متغيرات هي: نظم العمل عالية الأداء، التمكين النفسي، والنجاح الريادي. هذا وقد تم قياس المتغير الخاص بنظم العمل عالية الأداء باستخدام المقياس الذي طوره (Gardner et al., 2011) ، أستخدمته العديد من الدراسات السابقة منها (De oliveira & De silva, 2015 ; Ozcelik Tyoti & Rani, 2017; Huang et al., 2018 et al. , 2016 I; Tian et al. , 2016 ' هذا وقد تم تطوير عبارات المقياس بما يتلائم مع مجال التطبيق وقد بلغت عدد العبارات المستخدمة في القياس (19) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد تعكس الممارسات المختلفة لنظم العمل عالية الأداء، منها (٦) عبارات لقياس الممارسات المعززة للمهارات، و(٦) عبارات لقياس الممارسات المعززة للدوافع، و(٧) عبارات لممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين. وتم قياس متغير التمكين النفسي باستخدام المقياس الذي صممه (Spreitzer, 1995) واستخدمته العديد من الدراسات السابقة منها

(Afsar & Badir , 2016 ' Tung, 2016 ' Kim & shin, 2017; Ahmed & Gao, 2018 ' Allen et al., 2018) هذا وقد تم تطوير عبارات المقياس بما يتلاءم مع مجال التطبيق وقد بلغت عدد العبارات المستخدمة في المقياس (12) عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي المتمثلة في الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية وذلك بواقع ثلاث عبارات لكل بعد. وتم قياس متغير النجاح الريادي باستخدام المقياس الذي قدمه (Wach et al. , 2016) واستخداماته بعض الدراسات السابقة منها (النادي ، ٢٠٢١ ، السطوحى ، ٢٠١٩) هذا وقد تم تطوير عبارات المقياس بما يتنامى مع مجال التطبيق

وقد بلغت عدد العبارات المستخدمة في المقياس (26) عبارة موزعة للأبعاد الخمسة للنجاح الريادي أنا المتمثلة في: أداء الشركة (٩) عبارات، الإنجاز الشخصي (٥) عبارات، علاقات مكان العمل (٧) عبارات، التأثير المجتمعي (٣) عبارات، والمكافآت المالية الشخصية (٢) عبارتان. وعند صياغة عبارات قائمة الاستقصاء للمتغيرات السابقة استخدم الباحث قيم مقياس ليكرت الخماسي.

٧ / ٣ المصدقية والاعتماد (الثبات) لأداة الدراسة :-

على الرغم من استخدام مقياس الدراسة من قبل، بعض الدراسات السابقة والتي أكدت صلاحيتها، فقد قام الباحث بإجراء اختبائي المصدقية والاعتماد على عبارات القائمة في قياس متغيرات البحث، ولاختبار صدق المحتوى لعبارات القياس في القائمة بصفة مبدئية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الاختصاص وقد أبدوا بعض الملاحظات، كما تم عرضها على عينة عشوائية من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات اللازمة بما يساهم في إخراج القائمة بصورة أفضل، كما تم إجراء اختبائي الاعتماد (الثبات) والصدق **validity and Reliability** لقائمة الاستقصاء من خلال حساب معامل الصدق ومعامل الثبات (كرونباخ ألفا) والذي يعني إمكانية الاعتماد عليها لإعطائها نفس النتائج تقريبا إذا تم استخدامها في ظل ظروف متقاربة لنفس ظروف تطبيق هذه القائمة.

ويوضح ذلك جدول رقم (٣) التالي :-

جدول رقم (٣)

معامل الثبات والصدق لمقاييس متغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات الفاكرونباخ	العبارات في قائمة الاستقصاء	متغيرات الدراسة
0.915	0.837	1 - 19	• نظم العمل عالية الأداء
0.901	0.811	20 - 31	• التمكين النفسي.
0.911	0.829	32 - 57	• النجاح الريادي
0.971	0.943	57 عبارة	اثبات والصدق العام للاستبيان

المصدر : في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (٣) أن جميع معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة سجل درجة مرتفعة، حيث لا تقل عن 70% وهي نسبة جيدة في العلوم الاجتماعية، وهذا



مؤشر يدل على صدق محتوى أبعاد الدراسة لما وضعت لقياسه، وإمكانية الاعتماد على هذه القائمة في قياس متغيرات الدراسة.

٧ / ٤ أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:-

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:-

1. التحليل العاملي التوكيدي (C F A) Confirmatory Factor Analysis
لاختبار الصلاحية أو الصدق النهائي **construct validity** لقائمة الاستفسار من خلال العينة الأولية.

2. معامل ارتباط ألفا **Alpha Cronbach** الاستقصاء العينة الإجمالية.

3. أسلوب الارتباط **Correlation Coefficient** لإثبات هدف المقاييس المستخدمة في الدراسة، والكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

4. المتوسط الحسابي **Mean** والانحراف المعياري **Standard Deviation** لفرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وإجابات المست قسم منهم على قائمة الاستقصاء.

5. برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية **Analysis of Moment Structures** والمعروف باختصار ب (Amos . V.20) لتقدير العلاقات بين المتغيرات داخل النموذج المقترح وحساب التأثيرات المباشرة وغير مباشرة لهذه المتغيرات، وتقديم شكل توضيحي لمسارات تأثيرات المتغيرات في النموذج المقترح.

٨ / نتائج الدراسة الميدانية:-

٨ / ١ نتائج توصيف متغيرات الدراسة:-

يوضح الجدول رقم (4) عرض المؤشرات المبدئية بالمتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في المتوسطات الحسابية مقاسه على مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافاتها المعيارية، بالإضافة إلى معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (4)

توصيف متغيرات الدراسة

معاملات الارتباط(*)			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التحليل المتغيرات
3	2	1				
**0.621	**0.552	1	0.642	3.61	300	- نظم العمل عالية الأداء .
**0.511	1	**0.55	0.628	3.23	300	- التمكين النفسي .
1	** 0.511	**0.621	0.633	3.48	300	- النجاح الريادي .

* معنوية الارتباط عند 0.01 **دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01

المصدر: في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم(4) قيم المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، حيث سجلت جميع القيم درجة أعلى من المتوسط النسبي(3) ثلاث نقاط، وهذا يدل إلى الأهمية المرتفعة لأبعاد المتغيرات: نظم العمل عالية الأداء، التمكين النفسي، والنجاح الريادي، فضلاً عن أن الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات جاءت منخفضة، مما يشير إلى انخفاض (الاختلافات) التشتت في إستجابات مفردات العينة، بالإضافة إلى ذلك يتضح وجود ارتباط ثنائي بين المتغيرات الدراسة حيث يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرات الثلاثة ويدل ذلك على أن العلاقات القائمة بين هذه المتغيرات حقيقية ولا ترجع إلى عوامل الصدفة.

وتوضح بيانات جدول رقم (5) بعض مؤشرات كفاءة نموذج الدراسة:

جدول رقم (5)

مؤشرات كفاءة النموذج المقترح

IFI	GFI	النموذج
0.865	0.882	النموذج المقترح
1.000	1.000	النموذج المعياري
0.000	0.149	النموذج المستقل

حيث يقيس مؤشر Goodness of fit index (GFI) درجة كفاءة النموذج من خلال مقارنة مربع الباقي الكلي للبيانات المقدره بواسطة النموذج مع مربع الباقي المحسوب من البيانات



الفعلية، وتتراوح قيمة المؤشرين بين (صفر) توافق معدوم إلى (1) توافق تام، وحد لقبول هذا المؤشر (0.80) أو أكثر.

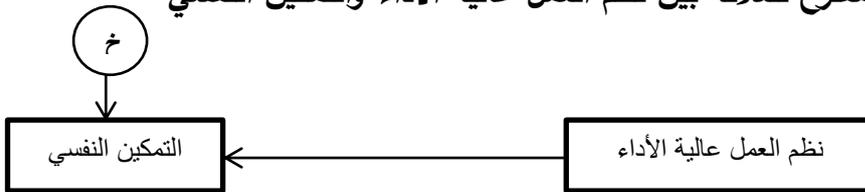
هذا وقد بلغت قيمة المؤشر في هذا البحث (0.882) بينما قدرت النموذج المستقل (0.149)، وهذا يوضح جودة نموذج البحث وصلاحيته نتائجه في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، بينما يقيس مؤشر Incremental Fit Index (IFI) درجة كفاءة النموذج عن طريق نسبة التعارض في نموذج العدم مطروحا منه التعارض في النموذج المقترح مقسوما على التعارض في نموذج العدم مطروحا منه درجات الحرية، وتتراوح قيمة المؤشرين بين (صفر) توافق معدوم إلى (1) توافق تام، وليس له قيمة محددة القبول وكلما زادت قيمته دل ذلك على توافق تام، هذا وقد بلغت قيمة المؤشر في هذا البحث (0.865) بينما قدرت للنموذج المستقل (0.000). مما يعني كفاءة نموذج البحث وصلاحيته نتائجه في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة. وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج في اختبار فروض الدراسة.

٢/٨ اختبار صحة الفرض الأول من الدراسة :-

الفرض الأول: "هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي في القطاع محل البحث"
يوضح الشكل رقم (٢) النموذج المقترح للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتركيز النفسي

الشكل رقم (٢)

النموذج المقترح للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي



خ : تشير إلي خطأ العشوائي

ولاختبار مدى صحة الفرض تم استخدام برنامج (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 (٦).

الجدول رقم (٦)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة نظم العمل عالية الأداء بالتمكين النفسي

القيمة المحسوبة Obtained Value	القيمة المعيارية Recommended Value	المؤشر
0.000	0.05 >	معنوية كا ^c ($X^2(P.value)$)
1	0.88 <	مؤشر معنوية جودة ^{FC} المطابقة (GFI)
صفر	0.06 >	الجزر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)
1	0.91 <	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

المصدر: بناء علي نتائج التحليل الاحصائي

كما يتضح من الجدول رقم (7) نتائج اختبار النموذج المقترح العلاقة نظم العمل عالية الأداء بالتمكين النفسي.

الجدول رقم (7)

نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة نظم العمل عالية الأداء بالتمكين النفسي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوي المعنوية
1	نظم العمل عالية الأداء ← التمكين النفسي	0.57**	0.000*

** معنوية عند مستوى 0.01

* معنوية عند مستوى 0.05

المصدر: بناء علي نتائج التحليل الاحصائي

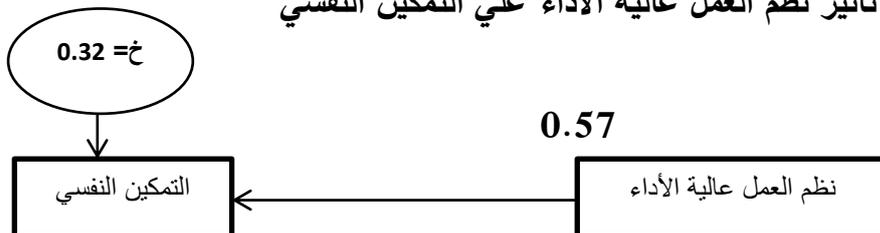
يتضح من الجدول رقم (7) إنه يوجد تأثير معنوي موجب لنظم العمل عالية الأداء على التمكين النفسي للعاملين حيث كانت قيمة معامل المسار (0.570) وكانت معنوية عند مستوى (0.01). كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل التفسير بلغ (0.32)، وهذا يعني أن نظم العمل عالية الأداء تفسر ما قيمته (32%) من التباين المفسر في التمكين النفسي كمتغير تابع، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني إن الخطأ العشوائي يبلغ (68%).

وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الأول من فروض الدراسة وبالتالي يمكن عرض نتائج اختبار هذا النموذج في الشكل رقم (3)



الشكل رقم (3)

تأثير نظم العمل عالية الأداء علي التمكين النفسي



٣/٨ اختبار صحة الفرض الثاني :-

الفرض الثاني : "هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والنجاح الريادي في القطاع محل البحث "

ويوضح الشكل رقم(4) النموذج المقترح للعلاقة بين التمكين النفسي والنجاح الريادي

الشكل رقم(4)

النموذج المقترح للعلاقة بين التمكين النفسي والنجاح الريادي



خ : تشير إلي خطأ العشوائي

ولاختبار صحة الفرض تم استخدام برنامج (Amos version 26) لمعرفة معنوية العلاقات المباشرة بين المتغيرات، وتم استخدام طريقة (Maximum Likelihood)، وثبت معنوية النموذج كما يتضح من الجدول رقم(8).

الجدول رقم(8)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة التمكين النفسي بالنجاح الريادي

القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	المؤشر
0.000	0.05 >	معنوية كا ^c (X ² (P.value)
1	0.88 <	مؤشر معنوية جودة المطابقة(GFI)
صفر	0.06 >	الجذر التربيعي لمتوسط البواقي(RMR)
1	0.91 <	مؤشر المطابقة المقارن(CFI)

المصدر: بناء علي نتائج التحليل الاحصائي

وأظهرت نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة التمكين النفسي بالنجاح الريادي، كما هو

موضح بالجدول رقم(9)

الجدول رقم (9)

نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة التمكين النفسي بالنجاح الريادي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوي المعنوية
1	نظم العمل عالية الأداء ← النجاح الريادي	0.28**	0.000*

** معنوية عند مستوى 0.01

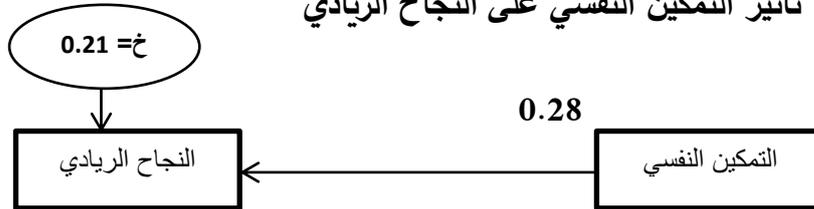
* معنوية عند مستوى 0.05

المصدر : بناء علي نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (9) إنه يوجد تأثير معنوي موجب للتمكين النفسي على النجاح الريادي، حيث كانت قيمة معامل المسار (28%) وكانت معنوية عند مستوى (0.01) كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل التفسير بلغ (0.21)، وهذا يعني أن التمكين النفسي يفسر ما قيمة (21%) من التباين المفسر في النجاح الريادي كمتغير تابع، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ (79%). وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الثاني من فروض الدراسة، وبالتالي يمكن عرض نتائج اختبار هذا النموذج في الشكل رقم (5).

الشكل رقم (5)

تأثير التمكين النفسي على النجاح الريادي

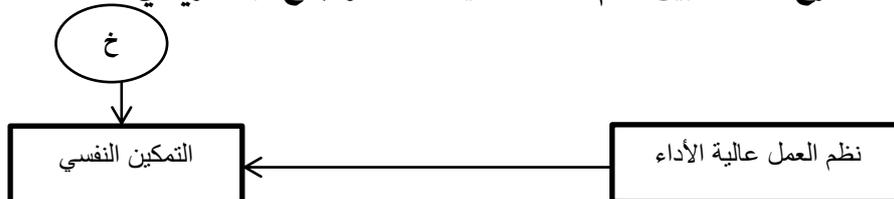


٤/٨ اختبار صحة الفرض الثالث:-

الفرض الثالث : "هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي في القطاع محل البحث".
ويوضح الشكل رقم (6) لأن نموذج المقترح للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي

الشكل رقم (6)

النموذج المقترح للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ونجاح قبل الريادي





خ : تشير إلي خطأ العشوائي

ولاختبار مدى صحة الفرض تم استخدام برنامج (Amos Version 26) لمعرفة مستوى معينة العلاقات المباشرة بين المتغيرات، وتم استخدام طريقة (Maximum Likelihood)، وثبت معنوية النموذج كما يتضح من الجدول رقم(10)

الجدول رقم (10)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة نظام العمل عالية الأداء بالنجاح الريادي

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كا ^c (X ² (P.value)	0.05 >	0.000
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0.88 <	1
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	0.06 >	صفر
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.91 <	1

المصدر : بناء علي نتائج التحليل الاحصائي

كما يتضح من الجدول رقم (11) نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة نظم العمل عالية الأداء بالنجاح الريادي.

الجدول رقم (11)

نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة نظم العمل عالية الأداء بالنجاح الريادي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوي المعنوية
1	نظم العمل عالية الأداء ← النجاح الريادي	0.39**	*0.000

** معنوية عند مستوى 0.01

* معنوية عند مستوى 0.05

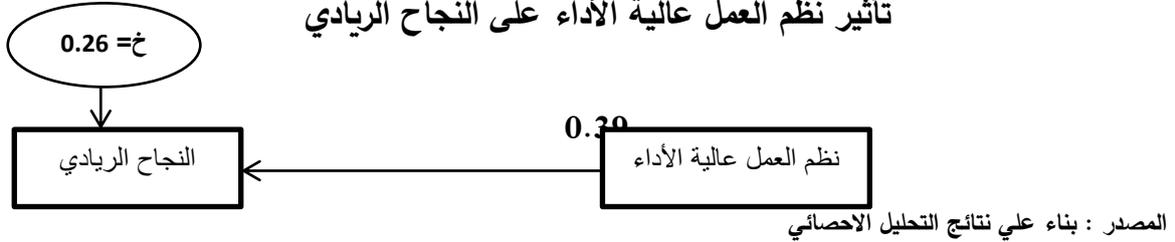
المصدر : بناء علي نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (11) وجود تأثير معنوي موجب لنظم العمل عالية الأداء على النجاح الريادي ، حيث كانت قيمة معامل المسار 0.39 ، وكانت معنوية عند مستوى (0.01). كما أظهر تحليل الإحصائي النتائج الخاصة بمعامل التفسير أن معامل التفسير بلغ (0.26) ، وهذا يعني أن نظم العمل عالية الأداء تفسر ما قيمته (26%) من التباين المفسر في النجاح الريادي كمتغير تابع، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرك في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي بلغ (74%).

وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الثالث من فروض الدراسة. وبالتالي يمكن عرض نتائج اختبار هذا النموذج في الشكل رقم (7)

الشكل رقم (7)

تأثير نظم العمل عالية الأداء على النجاح الريادي

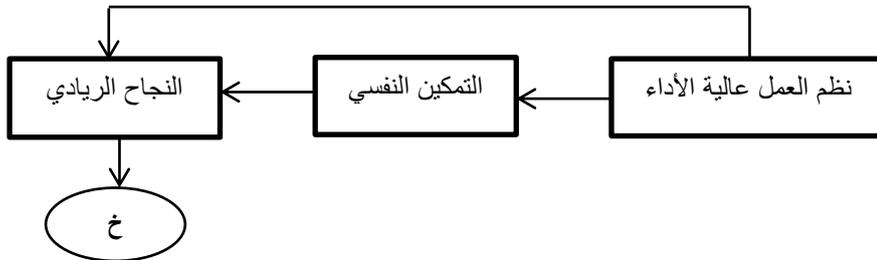


٥/٨ اختبار صحة الفرض الرابع: -

الفرض الرابع : "التمكين النفسي يتوسط علاقة التأثير الإيجابية بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي في القطاع محل البحث "
ويوضح الشكل رقم (8) النموذج المقترح لهذا الفرض:-

الشكل رقم (8)

النموذج المقترح لعلاقة نظم العمل عالية الأداء على النجاح الريادي
عند توسيط التمكين النفسي



ولاختبار مدى صحة الفرض تم استخدام برنامج (Amos Version 26)، واستخدام طريقة (Maximum Likelihood) لمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات، وثبت معنوية النموذج كما يتضح في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12)

مؤشرات معنوية نموذج نظم العمل عالية الأداء علي النجاح الريادي
عند توسيط التمكين النفسي

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كا ² (P.value)	0.05 >	26.182 (0.000)
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0.88 <	0.981



0.027	0.06 >	الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
0.95	0.91 <	

المصدر : بناء علي نتائج التحليل الاحصائي

كما يتضح من الجدول رقم (13) نتائج اختبار النموذج المقترح للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة والكلية لنظم العمل عملية الأداء على النجاح الريادي عند توسيط التمكين النفسي.

الجدول رقم (13)

نتائج اختبار النموذج المقترح للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة والكلية لنظم العمل عالية الأداء بالنجاح الريادي عند توسيط التمكين النفسي

قيمة معامل المسار الكلي	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	المتغير		
			التابع	الوسيط	المستقل
**0.39		**0.39	النجاح الريادي	-	نظم العمل عالية الأداء
**0.28		**0.28	النجاح الريادي	-	التمكين النفسي
**0.57		**0.57	التمكين النفسي	-	نظم العمل عالية الأداء
**0.524	**0.134	**0.390	النجاح الريادي	التمكين النفسي	نظم العمل عالية الأداء

** معنوية عند مستوى 0.01

المصدر : بناء علي نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول رقم (13) أن هناك علاقة تأثير غير مباشرة بين تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي وذلك من خلال توسيط التمكين النفسي للعاملين في هذه العلاقة، فقد بلغ قيمة معامل المسار (0.134) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يشير إلى أن (13.4%) من التباين في النجاح الريادي يرجع إلى تطبيق نظم العمل عالية الأداء من خلال تفعيل التمكين النفسي للعاملين، وأن قيمة معامل المسار الكلي لتطبيق نظم العمل عالية الأداء على النجاح الريادي نتيجة تدخل التمكين النفسي سجلت (0.524) وهذا التأثير الكلي ينقسم إلى تأثير مباشر والبالغ قيمته (0.390)، وتأثير غير مباشر نتيجة تدخل التمكين النفسي وبلغت قيمته (0.134)، فلذا فإن هناك ازدياد في التأثير المباشر لنظم العمل عالية الأداء علي النجاح الريادي من (0.390) إلى (0.524) وهذه الزيادة الحادثة يمكن أن نعزوها إلى التأثير (غير مباشر) والبالغ (0.134).

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمعامل التفسير لنظم العمل عالية الأداء تفسر ما قيمته (32%) من التباين المفسر في التمكين النفسي، والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ (68%)، ويفسر كل من

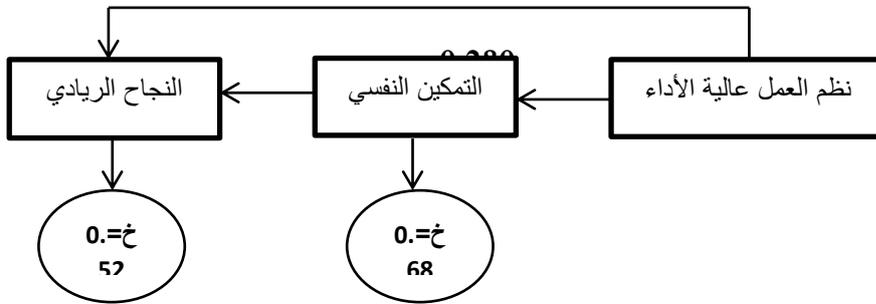
نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي ما قيمته (0.48) من التباين المفسر في النجاح الريادي، والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ (0.52)

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن قبول الفرض الرابع من فروض الدراسة وبالتالي يمكن عرض نتائج اختبار هذا الفرد في الشكل رقم (9)

الشكل رقم (9)

تأثير نظم العمل عالية الأداء على النجاح الريادي عند توسيط التمكين النفسي

0.524 ، 0.134 ، 0.390



٩/0 نتائج الدراسة:-

هدفت الدراسة إلى تقديم إطاراً مقترحاً لتفسير العلاقة بين المتغيرات المتعلقة بأبعاد نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي، والنجاح الريادي وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:-

- أظهرت نتائج الدراسة جدول رقم (4) والخاص بنتائج توصيف متغيرات الدراسة إلى تقارب مستويات إدراك العاملين بالشركة المصرية للاتصالات اتجاه هذه المتغيرات الثلاث إلا أن هناك ارتفاع ملحوظ في مستوى إدراكهم، وتقارب وجهات نظرهم اتجاه نظم العمل عالية الاداء، وقد يرجع ذلك - من وجهة نظر الباحث - إلي إهتمام الإدارة بخضوع جميع المتقدمين لشغل الوظائف بالشركة إلي المقابلات منظمة أو مهيكلة قبل أي إجراء للتعيين، وتوفير برامج تدريبية



للعاملين بصفة دائمة بما يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل أفضل رغبة منها في تحقيق التطوير والتحسين المستمر مما يعمل على الوصول إلى النجاح الريادي.

- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات، حيث بلغت معلمة المسار بين المتغيرين (57%)، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات التي أجراها كلا من:- (Bonias et al.,2016; Batram et al.,2014; Arefin et al ., 2015; Rabia & Afsaen, 2015; Mibail & Kloutsiniotis, 2016; المنسي, 2018)

وقد يفسر ذلك أن نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة للمشاركة) تؤثر على العاملين ليشعروا بالتمكين النفسي العالي والذي بدوره يؤثر على بدوره في الوصول إلى النجاح الريادي، حيث أن توافر الممارسات المعززة للمهارات والمتمثلة في حرص الشركة على خضوع جميع المتقدمين لشغل وظائفها إلى مقابلات منظمة أو مهيكلة قبل التعيين، واختيار ذوي المهارات العالية، السعي إلى توفير البرامج التدريبية للعاملين باستمرار مع إجراء تقييم عادل لهم، إضافة إلى تسهيل حصول العاملين على فرص تعليمية مثل (الالتحاق في برامج الدراسات العليا) لتحسين مهارتهم. كل ذلك من شأنه أن يساعد الشركة على تحسين شعور العامل بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللاخرين، وتحسين ثقته في قدرته على القيام بمهام عمله، وأن توافر الممارسات المعززة للدوافع تسهم في تحسين الشعور بمعنى العمل والشعور بالجدارة كبعدي للتمكين النفسي، فإن حرص الشركة على وجود نظم للمكافآت الفردية والجماعية، وربط مستويات الأجور بمستوى الأداء يعمل على تحسين شعور العامل وأن ما يؤديه من مهام يحقق له الكثير من المعاني الشخصية، وأن توافر الممارسات المعززة للمشاركة تساعد على تحسين قدرة العامل على التأثير في مجريات الأمور داخل عمله، والشعور بالاستقلالية في تحديد كيفية أداء مهام العمل، وإتاحة الفرصة أمامه لتحديد أسلوب أداء عمله، وتحسين قدراته على أن يقرر مواعيد البدء والانتهاء من عمله.

- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين التمكين النفسي والنجاح الريادي بالشركة المصرية للاتصالات، حيث بلغت معلمة المسار بين المتغيرين (0.28)، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات التي أجراها كلا من:-

(Spreitzer, et al ., 1997 ; chaing& Hisieh, 2012; Khant et al ., 2011;
Tetik,2016; Alkn et al .,2018)

التي تناولت تأثير التمكين النفسي على العديد من المتغيرات التنظيمية مما يؤدي إلى النجاح الريادي، إن التمكين النفسي بأبعاده (معنى العمل، معنى التأثير، معنى الجدارة، معنى الاستقلالية) يعمل على إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية، وذلك لأن الوصول إلى النجاح الريادي يعتمد على كيفية تكامل حاجات العاملين مع رؤية المنظمة وأهدافها، والتمكين النفسي له تأثيرات إيجابية على السلوكيات في بيئة العمل، حيث أن الأفراد الذين يتمتعون بالثقة بالنفس والمبادرة بتقديم وإنشاء إجراءات عمل جديدة لتحسين وتطوير العمل هم القادرون على التعامل مع العملاء وتقديم خدمات متميزة لهم، وحل المشكلات بشكل فعال مما يدعم ويحقق النجاح الريادي للفرد والمنظمة.

- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي بالشركة المصرية للاتصالات، حيث بلغت معلمة المسار (0.39)، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات التي أجراها كلا من:-

(Wang & Zang, 2005; Appelbavm et al ., 2000; Firouzi el al ., 2013;
Bal et al., 2013; oladapo et al . , 2013; Alamari. Et al ., 2014; Garcia
et al . , 2018; Manciu & Demyen, 2020;)2021

التي تناولت تأثير نظم العمل فعالية الأداء على الأداء التنظيمي، الإنجاز الشخصي، الإبداع، روح المبادرة، التأثير المجتمعي، صحة العلاقات في مكان العمل، السمعة التنظيمية، المكافآت المالية والأرباح (والتي تعد مؤشرات للنجاح الريادي) ، ويمكن تفسير ذلك لأن نظم العمل عالية الأداء تؤثر على النجاح الريادي بالشركات محل التطبيق حيث أنه عندما توفر الشركة فرصا للتدريب والتطوير والنمو المعرفي لتقرير مهارات ومعارف العاملين، وإجراء تقييم عادل مع توافر فرص عادلة للتقدم، أيضاً ضمان بقاء العاملين في وظائفهم وشعورهم بالاستقلال، وإتاحة الفرصة أمامهم لتحديد أسلوب أداء العمل واتخاذ القرار المناسب، فإن ذلك يؤثر إيجابيا على النجاح الريادي بالشركة المصرية للاتصالات متمثلا في (أداء الشركة، العلاقات في مكان العمل، الإنجاز الشخصي، التأثير المجتمعي، المكافآت المالية الشخصية).



- أثبتت نتائج الدراسة الأثر الذي يحدثه التمكين النفسي عندما يتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي، حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.134) بمستوى معنوية (0.01) ، وهو ما يشير إلى أن (13.4%) من التباين في النجاح الريادي يرجع إلى تطبيق نظم العمل عالية الأداء من خلال تفعيل التمكين النفسي للعاملين، وبالتالي خلصت نتائج الدراسة أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر في النجاح الريادي بدرجة أكبر في ظل وجود التمكين النفسي للعاملين كوسيط في العلاقة حيث بلغ معامل التأثير المباشر لنظم العمل عالية الأداء (0.524) بينما التأثير غير المباشر (0.134)، في حين بلغ التأثير المباشر لنظم العمل عالية الأداء على أن النجاح الريادي (0.390)، أي أن هناك علاقة تأثير غير مباشرة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي من خلال تفعيل التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة، ويمكن تفسير هذه العلاقة أن التمكين النفسي للعاملين بأبعاده (معنى العمل، معنى التأثير، معنى الجدارة، معنى الاستقلالية) يعمل على إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، مما يعمل على تحسين وتطوير العمل مما يدعم ويحقق النجاح الريادي. وهذا ما يتفق مع نتائج بعض الدراسات التي تشير إلى أن تأثير نظم العمل عالية الأداء على النجاح الريادي قد يكون مباشر أو غير مباشر من خلال توسط بعض المتغيرات كسلوك الاستباقي والارتباط بالعمل الوظيفي والتمكين النفسي وغيرها من المتغيرات التي تعزز التأثير الإيجابي لنظم العمل عليه في الأداء.

(Arefin et al ., 2015; Beltran – Martin, 2017; Garcia et al., 2018; Cai et al .,2019; Manciv& Demyen,2020)

١٠ دلالات الدراسة:-

على غرار النتائج التي تم مناقشتها وتفسيرها، يمكن الإشارة إلى نوعين من الدلالات التي نتجت عن هذه الدراسة:-

١/١٠ دلالات الدراسة النظرية:-

- إن توافر نظم العمل عالية الأداء بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث تؤثر على العاملين ليشعروا بالتمكين النفسي، والذي بدوره يؤثر على دورهم في الوصول إلى النجاح الريادي. وتعد هذه الدلالة بمثابة إضافة تسهم في إثراء الأدبيات المتاحة

- تعد هذه النتائج إضافة متواضعة من الدراسة الحالية للأدبيات في هذا المجال، حيث لا يوجد دراسة تناولت التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي. هذا من شأنه توسيع قاعدة البحث في مجال العلوم الإدارية.

10/ دلالات الدراسة التطبيقية:-

- خلصت النتائج الميدانية إلى اهتمام الإدارة بالشركة محل الدراسة بأبعاد نظم العمل عالية الأداء، وهذا ما دلت له النتائج من أنهم يدركون توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء، فضلاً عن ارتفاع مستوى إدراكهم لأبعاد التمكين النفسي مما يقود للوصول إلى النجاح الريادي.

- إن وجود تأثير إيجابي بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، يساعد المسؤولين بالشركة محل البحث على الاهتمام بدعم التمكين النفسي، من خلال الحرص على تفعيل تلك النظم، الأمر الذي ينعكس على الوصول للنجاح الريادي.

- إن وجود تأثير إيجابي بين التمكين النفسي والنجاح الريادي، يساعد المسؤولين بالشركة محل الدراسة على الاهتمام بالعاملين والعمل على إطلاق الطاقات الكامنة لهم، ومشاركتهم بتحديد الرؤى المستقبلية للشركة، الأمر الذي ينعكس على الوصول للنجاح الريادي.

- إن وجود تأثير إيجابي بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي، يساعد المسؤولين بالشركة محل الدراسة بالاهتمام بالممارسات المعززة للمهارات والدوافع والمشاركة للعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على النجاح الريادي.

- إن وجود تأثير معنوي للتمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي، يؤكد على المسؤولين بتلك الشركة العمل على تهيئة كافة الظروف التي من شأنها خلق ودعم التمكين النفسي حيث أظهرت النتائج أن التمكين النفسي يزيد من قوة تأثير نظم العمل عالية الأداء على النجاح الريادي.

0 / 11 توصيات الدراسة:-



انطلاقاً من النتائج التي إنتهت الدراسة إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة إلى القائمين على إدارة الشركة المصرية للاتصالات موضع التطبيق لتطبيق حزمة من نظم العمل عالية الأداء لدعم التمكين النفسي، وبالتالي الوصول للنجاح الريادي، وتم عرضها وتوضيح كيفية تنفيذها من خلال الجدول الرقم (14) التالي:-

جدول رقم (14)

توصيات الدراسة والدليل الإرشادي لتفعيل توصيات الدراسة

م	التوصية المقترحة	آلية التنفيذ	الموارد والإمكانيات المطلوبة للتنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإطار الزمني للتنفيذ
1	الاختيار الجيد للعناصر البشرية أصحاب المهارات العالية للعمل.	- وضع معايير يتم علي أساسها توصيف الأفراد أصحاب الكفاءات والمهارات، وتحديد معايير واضحة للأختيار والتعيين وفقا للمهارات والمهام المطلوبة. - وضع اختبارات للقدرات وأساليب جديدة للمقابلات والتحكيم والاختيارات. - وضع برامج تدريبية مع تنوعها وتحديثها باستمرار.	- دعم الإدارة العليا. - توفير إمكانيات مالية وبشرية.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	البدء الآن وبصفة مستمرة
2	الاهتمام بسياسات التحفيز المادي والمعنوي	- إعادة النظر في هيكل الأجور لجعلها أكثر عدالة. - استحداث نظام للترقية يعتمد على الكفاءة ووضع نظام يضمن الموضوعية في اختيار الكفاءات. - ربط مستوى الأجور والمكافآت بالأداء والإنتاجية.	- دعم الإدارة العليا - رصد ميزانية مالية	- إدارة الموارد البشرية	البدء الآن وبصفة مستمرة
3	الاهتمام بالممارسات الداعمة لفرص المشاركة	- التأكيد على ضرورة إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين المستويات الإدارية العليا والعاملين، وتشجيعهم على المناقشة وتبادل الأفكار والمعلومات، والاستفادة منها في إنجاز العمل، ونشر القيم التي تشجعهم على المبادرة وتغيير الوضع الراهن بالعمل، إشراك العاملين في اللجان التنظيمية المختلفة بما يمكنهم من المشاركة في وضع وإتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم. - تشجيع العاملين على المشاركة بالمؤتمرات	- دعم الإدارة العليا. - توفير إمكانيات مالية وبشرية.	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	البدء الآن وبصفة مستمرة

التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي بالتطبيق علي الشركة المصرية للاتصالات.
أ.م.د/ سها صلاح اسماعيل عويس

م	التوصية المقترحة	آلية التنفيذ	الموارد والإمكانيات المطلوبة للتنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإطار الزمني للتنفيذ
4	تأكيد الإدارة بتوضيح أهداف الشركة للعاملين من حيث مدى تناسبها مع قيمهم ومعاييرهم الخاصة.	- تهيئة العاملين الجدد حول أهمية العمل الذين يقومون به في الشركة بالنسبة لأهدافهم الشخصية وللمجتمع ككل. - إقامة دورات ولقاءات دورية للعاملين للتأكيد على ذلك.	- دعم الإدارة العليا. - توفير إمكانيات مالية وبشرية.	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	البدء الآن وبصفة مستمرة
5	تعزيز إدراك العاملين لمدى تأثيرهم في الوصول للنجاح الريادي	- قيام الإدارة العليا بعرض نتائج العمل بشكل دوري على العاملين في اجتماعات دورية. - تقدير وشكر جهود العاملين التي أدت إلى تلك النتائج، والذي يعزز شعور العاملين بمدى قدرتهم على التأثير في نتائج الشركة والوصول لنجاحها.	- دعم الإدارة العليا. - توفير إمكانيات مالية وبشرية	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	بصفة دورية
6	اهتمام الإدارة بتبني بعض التوجهات نحو الريادة	- تقديم خدمات جديدة، التوجه نحو استباق غيرهم من المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، التوجه نحو تحمل المخاطر بالدخول في مناطق جغرافية جديدة ومشاريع جديدة بما يساعد على التوسع لتحقيق النجاح الريادي. - التعرف على احتياجات ورغبات العملاء باستمرار.	- دعم الإدارة العليا. - توفير إمكانيات مالية وبشرية	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	عمل خطة قصيرة ومتوسطة الأجل يتم البدء فيها الآن وبصفة مستمرة

المحددات، والمقترحات لبحوث مستقبلية-:

ركزت الدراسة الحالية على دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي الشركة المصرية للاتصالات، وكذلك التعرف على دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التمكين النفسي، النجاح الريادي، وهو من الموضوعات التي تحتاج مزيداً من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وتم إعداد الدراسة في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو التالي:-

١ - ركزت هذه الدراسة على أبعاد نظم العمل عالية الأداء تمثلت في الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة للمشاركة، ومن ثم يقترح دراسة أبعاد



أخرى لنظم العمل عالية الأداء مثل التدريب والتطوير، تصميم الوظيفة، تقييم الأداء، التوظيف الانتقائي، كما يقترح دراسة دور تلك النظم على بعض النتائج الأخرى مثل الالتزام العاطفي، والتميز المؤسسي.

٢-تركزت الدراسة التطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، ومن ثم يقترح دراسة دور التمكين النفسي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي على قطاعات أخرى خدمية أو حكومية.

٣-تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي، ومن ثم يقترح إجراء دراسات أخرى تأخذ في اعتبارها الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى مثل العدالة التنظيمية، رأس المال الفكري، التعلم التنظيمي.

مراجع البحث :-

أولاً : المراجع باللغة العربية:-

- النادي، نوال محمود (2021) ، "الدور وسيط 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، 2(1) ج 3، 392-456.

- مرزوق، عبد العزيز علي، بدران، فائز حسن عيسى(2021) ، "ممارسات نظم عمل الأداء العالي وأثرها على التوازن بين العمل والحياة : دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(1) ج 3، 111-162.

- منطاش، محمد عبد الحكيم، مناع، يوسف حامد (2017)، "العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 24 و ع(2) . 267-311.

-المنسي، محمود عبد العزيز(2018) ، "العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي والتمكين النفسي " ،
دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، مجلة التجارة والتمويل
ع(3) ، 26-70.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:-

- Aydogmus, C., Camgoz, S., Ergeneli, A. and Ekmekci, O. (2018). "Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits an psychological empowerment", *Journal of Management & Organization*, 24 (1): 81-107.
- Ahmad, I. and Gao, Y. (2018). "Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation", *Management Decision*, 56.
- 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).
- Arefin, M., Arif, I. and Raquib, M. (2015). "The Mediation Role of Psychological Empowerment in the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Citizenship Behavior", *European Scientific Journal*, 11 (2): 1857-7881.
- 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.
- Ashraf. Sh, (2020). High Performance Work Systems and Organizational Performance: the mediating role of Organizational Citizenship ehaviour, *International Journal of Management (IJM)*, 11, Issue 9, 387-407.
- 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.
- 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.



- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Brown, Eric D., (2006), "Implementing a High Performance Work System" *Aligning Technology, Strategy, People & Projects* <http://ericbrown.com> Copyright 2006-2007-Eric D. Brown.
- Caliendo, M., & Kritikos, A .(2007). Is entrepreneurial success predictable?An ex-ante analysis of the character-based approach. *German Institute for Economic Research(Discussion Papers)*,684,1-39.
- Capelleras, JL., Contin-Pilart, I., Larraza-Kintana, M., & Martin-Sanchez, V.(2019) .Entrepreneurs' human capital and growth aspirations: The moderating role of regional entrepreneurial culture. *Small Business Economics*, 52 (1), 3-25.
- capital in the entrepreneurial context. *Journal of Enterprising Communities:People and Places in the Global Economy*,3(2),138-151.
- Caulil, M. (2016)."The influence of High-Performance Work Systems on job performance; the mediating role of psychological empowerment", M. Sc. Thesis, Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University.
- Chen, M., Yu-Yu, C., & Ju-Yun, P. (2018). Typology of creative McKenzie, B. B.(2003). *Understanding entrepreneurship: A definition and model based on economic activity and the pursuit of self-identity* (Unpublished doctoral dissertation). University of Victoria, Canada.
- Choi, J.H. (2008). "Opening the black box: The mediation effect of employee attitudes in the relationship between high performance work systems and performance", Ph. D .Dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30 (1), 674-695.
- De Tienne, 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.
- 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.
- Devine, P. (2002). A reconsideration of the theory of entrepreneurship: a participatory approach. *Review of Political Economy*, 14(3), 329-356.

- Edralin, D. M. (2010). Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corpo-rate 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).
- Ferri, P.J., Deakins, D.,& Whittam, G. (2009). The measurement of social
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2014). Evaluating entrepreneurs' perception of success. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 20(5), 478-492.
- 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.
- 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.
- 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.
- Hashish, E., Abdel All, N. and Mousa, A. (2018). "Nurses' perception of psychological empowerment and its relationship to work engagement and job insecurity", *Journal of Nursing Education and Practice*, 8(9): 36-44.
- Huang, Y., Ma, Z. and Meng, Y. (2018). "High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56 (3): 341-359.
- Islam, T., Khan, M. and Bukhari, F. (2016). "The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior", *The Learning Organization*, 23 (2/3): 156-169..
- Jaiswal, D. and Dhar, R. (2016). "Impact of perceived organizational support ,psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65 (1): 58-79.
- Jayawarna, D, Rouse, J, Kitching, J. (2011). Entrepreneur motivations and Life course, *International Small Business Journal*, 31(1): 34-56.



- Karatepe, O. M. (2013). "High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement", *International Journal of Hospitality Management*, 32 (1): 132-140.
- 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
- Kim, S. and Shin, M. (2017). "The effectiveness of transformational leadership on empowerment: The roles of gender and gender dyads", *Cross Cultural & Strategic Management*, 24 (2): 271-287.
- 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.
- Lin, Y. and Liu, N. (2016). "High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates", *International Journal of Hospitality Management*, 55: 118-128.
- Manciu. V, & Demyen.S. (2020). Entrepreneurial Success -Between Experience and Opportunity, *Ecoforum Journal*, 9, Issue 3(23).
- Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off, *Academy of Management Review*, 26(3), 345-347.
- 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.
- Minniti, M., & Bygrave. W. B.(2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25, 5-16.
- Moradi, F. and Dashti, N. (2016). "The impact of human resource practices on psychological empowerment", *Management Science Letters*, 6 (7) :.455-460.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., Schindehutte, M., & Spivack, A. J. (2012). Framing the entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 11-40.
- Ogbonnaya, C. and Valizade, D. (2018). "High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis", *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2): 239-259.
- Oyeku, O., Oduyoye, O., Asikhia, O., Kabuoh, M., & Elemo, G. (2014). On entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs): A conceptual and theoretical framework. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(16), 14-23.

- Ozcelik, G., Aybas, M. and Uyargil, C.- (2016). "High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235: 332-341.
- Pablo, A; Anna, J; Anna, S. (2018) Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach. *International Small Business Journal*, 36 (6), 611-636.
- 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
- Pradhan, R., Panda, M. and Jena, L. (2017). "Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry", *Journal of Enterprise Information Management*, 30 (1): 82-95.
- Rabia, I. and Afsaen, F. (2015). "Achieving Service Performance Through High Performance Work System: Psychological Empowerment as Mediator", *Advanced Science Letters*, 21(5): 1173-1175.
- Rasheed, M., Shahzad, K., Conroy, C. Nadeem, S. and Siddique, M. (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 (4):670-688.
- 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.
- 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.
- Song L. & Jing. L (2017) Strategic orientation and performance of new ventures. Empirical studies based on entrepreneurial activities in China *International Entrepreneurship and management journal* /3(4) 989-1012
- Spreitzer, G. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions ,measurement and validation", *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Steffens, P., Davidsson. P. & Fitzsimmons, J. (2009). Performance configurations over Time: implications for growth-and profit-oriented strategies *Entrepreneurship Theory and practice*, 33(1), 125-148.



- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. and Chen, Y. (2017). "High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organizational support and devolved management", *Personnel Review*, 46 (7):1318-1334.
- Taormina, R. J., & Km-Mei Lao, S. (2007). Measuring Chinese entrepreneurial motivation :Personality and environmental influences. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(4), 200-221
- 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.
- Van Praag. C. M., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A Review of recent research. *Small business economics*, 29(4), 351-382
- 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.
- Wach, D., Stephan, U., & Gorgievski, M. (2016). More than money: Developing an Integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success. *International Small Business Journal*, 34(8), 1098-1121.
- Walker, E., & Brown A. (2004). What success factors are important to small business .Owners? *International small business journal*, 22(6), 577-594.
- 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.
- Zacharatos, A., J. Bariing, 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.
- Zhu, C., Liu, A. and Chen, G. (2018). "High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning " *Frontiers of Business Research in China*, 12 (4): 1-22.

ملاحق البحث ::

قائمة الاستقصاء ::

السيد الأستاذ الفاضل/.....السيدة الأستاذة الفاضلة/.....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي بالتطبيق علي الشركة المصرية للاتصالات".

ويتطلب إنجازه هذا البحث تفضلكم بالإجابة علي عدد من الاسئلة التي تضمنها قائمة الاستقصاء المرفقة، علماً بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وإن الإجابات لا تظهر بشكل منفرد، كما إنه ليس من المطلوب كتابة اسم المستقصي منهم.

الباحثة



يرجى من سيادتكم قراءة كل عبارة بدقة والإشارة بهذه العلامة (✓) أمام الاختيار الذي يناسب وجهة نظركم"

درجة الموافق					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق بشدة	
5	4	3	2	1	
القسم الأول : نظم العمل عالية الأداء					
					1- وجود مقابلات منظمة للمتقدمين لشغل الوظيفة.
					2- تعيين الأفراد الذين لديهم المهارات المطلوبة.
					3- وجود مقابلات منظمة للمتقدمين لشغل الوظيفة.
					4- تعيين الأفراد الذين لديهم المهارات المطلوبة.
					5- توفر برامج تدريبية بصفة دائمة للموظفين.
					6- البرامج التدريبية تساعد الموظفين على أداء وظائفهم
					7- استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية.
					8- تسهيل الحصول على فرص حقيقية لتحسين المهارات.
					9- تقييم أداء كله موظف عادي ويعكس أدائه الفعلي.
					10- الارتباط بين مستوى الأول ومستوى الأداء الوظيفي.
					11- أساليب التعويضات بالشركة منافسة لنظيراتها.
					12- يعتمد منح المكافآت على حسن أداء الموظف.
					13- منح المكافأة مقابل أداء فريق العمل.
					14- تعتمد الترقيات بشكل كبير على الكفاءة.
					15- يوجد نظام واضح وعادل للشكاوى.
					16- أشارك رسمياً في مجموعات أو لجان تنظيمية.
					17- يوجد توصيف وظيفي حديث للوظيفة التي أعمل بها.
					18- يتوافر لكل موظف معلومات كافية لفهم دوره المنوط به.
					19- يسمح للموظف بالتواصل مع زملائه في الأقسام الأخرى.
القسم الثاني : التمكين النفسي					
					20- العمل الذي أؤديه يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لي.
					21- ما أؤديه من مهام يحقق الكثير من المعاني الشخصية لي.
					22- العمل الذي يؤديه معنى بالنسبة لي.
					23- أشعر بأثر ما أؤديه من مهام على ما يحدث داخل القسم.

درجة الموافق					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق بشدة	
5	4	3	2	1	
					24- لدي قدر عالي من التحكم والسيطرة على ما يحدث بالقسم.
					25- أمتلك تأثيراً قويا على مجريات الأمور بالقسم.
					26- أثق في قدراتي على القيام بمهام وظيفتي.
					27- متطلبات القيام بواجباتي تتفق مع قدراتي.
					28- أتعامل مع ما قد يواجهني من تحديات أثناء أداء وظيفتي.
					29- لدي الاستقلالية في تحديد كيفية أداء واجباتي الوظيفية.
					30- أستطيع أن أقرر بمفردي متى أبدأ وما متى أنتهي من عملي.
					31- لدي مساحة من الحرية في تحديد أسلوب أداء عملي.
					القسم الثالث : النجاح الريادي
					32- تحقيق نمو في مستوى الربحية.
					33- تحقيق نمو سريعاً في مستوى التوظيف.
					34- إضافة عدد من الوظائف الجديدة.
					35- إمكانية دخول الأسواق الدولية والمنافسة فيها.
					36- تحقيق نمو في حصتها السوقية.
					37- إمكانية جذب العديد من العملاء الجدد في السوق.
					38- الاستقرار في الأجل الطويل.
					39- بعد الاستقرار قضية تحقق خسائر تارة وأرباح تارة أخرى.
					40- استمرار الحفاظ على استمرار البقاء في الأجل الطويل.
					41- استقلالية والحرية في تحديد الأهداف المستقبلية.
					42- تحقيق الأهداف الموضوعية سابقاً.
					43- القدرة على تطبيق الأفكار الجديدة.
					44- إمكانية قضاء قسط من الراحة خارج مكان العمل.
					45- إمكانية تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والأسرة.
					46- وجود علاقات تعاون طويل الأجل مع العملاء.
					47- توفير آفاق جديدة للعاملين داخل الشركة.
					48- إمكانية أداء مهام العمل بسلاسة ويسر.
					49- وجود تعاون وانسجام بين العاملين في أداء مهامهم داخل الشركة.



درجة الموافق					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق بشدة	
5	4	3	2	1	
					50-الحرص على الاحتفاظ بالعاملين وبقائهم واستمرارهم بالشركة.
					51- إمكانية التنبؤ بحاجات العملاء ورغباتهم والسعي لإشباعهم.
					52- الاهتمام بالآراء الإيجابية للعملاء اتجاه الخدمات المقدمة لهم.
					53- التوصل للحصول على التقدير وقبول مميز من قبل العملاء وأصحاب المصلحة.
					54- التمتع بصورة ذهنية إيجابية في أذهان العملاء وأصحاب المصلحة.
					55- الاستمرار بالعمل للأجيال القادمة .
					56- تحقيق مستوى عالي من الأرباح لرفع مستوى المعيشة.
					57- إمكانية الحصول على دخل.