مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** أثر الالتزام بأبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية
**اسم الكاتب:** د. يارا حكمت عيسى
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5907
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 17:02 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# The Impact of Adherence to the Dimensions of Entrepreneurial Orientation on the Performance of Projects Small and Medium A Field Study in Lattakia Governorate

**Yara Hekmat Issa***

**(Received 2 / 5 / 2023. Accepted 5 / 7 / 2023)**

**□ ABSTRACT □**

The aim of the research is to determine the extent to which the owners of small and medium enterprises adhere to the dimensions of the entrepreneurial orientation (independence, creativity, risk-taking, and proactivity), and the impact of this on the success of their projects, and thus draw their attention and direct them to the need for an entrepreneurial approach in their projects to ensure improvement in their performance and continuity.

The research relied on the descriptive method, and the study population consisted of all managers or owners of small and medium enterprises in Lattakia Governorate, where the researcher drew a simple random sample of managers or owners of these projects, and the sample size was (60) managers or owners of a project, distributed among projects service and industrial projects, where the questionnaire "research tool" was distributed to them, and (52) complete and valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, with a response rate of.(%86.67)

The results of the research showed that there is a direct and strong significant significant effect of the entrepreneurial orientation dimensions (independence, creativity, risk tolerance, and proactivity) on the performance of small and medium enterprises. Creativity comes in second place, after autonomy in third place, after taking risks in fourth place.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Small and Medium Enterprises, Performance, Independence, Creativity, Risk Tolerance, Proactivity.

**Copyright** **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

***Phd, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

# أثر الالتزام بأبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية

**يارا حكمت عيسى***

**(تاريخ الإيداع 2 / 5 / 2023. قُبِل للنشر في 5 / 7 / 2023)**

## □ ملخّص □

هدف البحث في تحديد مدى التزام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعاد التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية)، وأثر ذلك على نجاح مشروعاتهم، وبالتالي لفت نظرهم وتوجيههم إلى ضرورة التوجه الريادي في مشروعاتهم بما يضمن تحسين أدائها واستمراريتها.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء أو أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة من المدراء أو أصحاب هذه المشروعات، وقد بلغ حجم العينة (60) مدير أو مالك مشروع، توزّعت بين مشاريع خدمية ومشاريع صناعية، حيث تمّ توزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، واسترد (52) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (86.67%).

أظهرت نتائج البحث وجود أثر طردي وقوي دالّ معنوياً لأبعاد التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية) على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وكان ترتيب أبعاد التوجه الريادي في تأثيرها على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق الآتي: بعد الاستباقية في المرتبة الأولى، بعد الإبداعية في المرتبة الثانية، بعد الاستقلالية في المرتبة الثالثة، بعد تحمل المخاطرة في المرتبة الرابعة.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الريادي، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأداء، الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية.

**حقوق النشر** : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* **دكتوراه ، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

## مقدمة:

تُعدّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية كبيرة في ظل الضغوطات والتحديات البيئية المستمرة التي يعاني منها المجتمع السوري، حيث تؤدي دوراً مهماً في تحقيق التنمية الصناعي نظراً لدورها الفعّال في تكوين الدخل القومي وإيجاد فرص عمل واسعة وجذب المدخرات، لهذا الأساس كان لا بدّ من العمل على دعم وتطوير هذا القطاع باعتباره أحد أساليب النهوض بالاقتصاد السوري.

تُشكّل الريادة سمة ضرورية من سمات منظمات الأعمال لنجاح وتطور أعمالها، حيث يُسهم الأشخاص الرياديين في خلق المشروعات الجديدة الناجحة التي تثري الأفراد والاقتصاد وتُحرّك المجتمعات نحو مستويات أعلى من النشاط والرفاهية والأمل؛ فالريادة والرواد يُشكّلون اليوم عصب التطور الاقتصادي والتكنولوجي والمعرفي في المجتمعات الحديثة، حيث أضحت ريادة الأعمال وسيلة لتحسين القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة في بيئة تتصف بالتعقيد الشديد والتغيير المتسارع.

كما تُعدّ الريادة من الظواهر الجديرة بالاهتمام والرعاية؛ لأهميتها في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، للخروج بأجيال تمتلك روح الابتكار والإبداع، وتدرك الفرص وتبادر في تبنيها، وتستثمر الموارد المتاحة بطريقة منظمة للخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهداف الربح والنمو (الشيخ وآخرون، 2009، ص497).

بناءً على ذلك، لقد أصبح المحافظة على مستوى متميز لأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة أمراً صعباً في ظل التحديات التي تحيطها من كل جانب، وغالباً ما تكون هناك مشكلات ينبغي مواجهتها وحلها، وفرص لابدّ من اقتناصها والاستفادة منها، لذلك يمكن أن تؤدي ريادة الأعمال حل لكثير من المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

## مشكلة البحث:

ترتبط عوامل نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بجانبين: الأول يرتبط بكفاءة الإدارة، فيما يرتبط الجانب الأخر بمجموعة من العوامل المساعدة، فنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصّة التي يقيمها الرواد تحتاج إلى فكرة جيدة واضحة وشجاعة وجرأة للتنفيذ، كذلك يجب أن تهيئ الأرضية المناسبة لإتباع استراتيجيات إبداعية قادرة على خلق ميزات تنافسية للمشروع الجديد.

وفقاً لما سبق، إنّ النجاح المؤسسي والتنظيمي في بيئة الأعمال الشديدة التعقيد والتنافسية يعتمد أساساً على الاستباقية والاستقلالية والإبداعية وتحمل المخاطرة التي تُعتبر الركائز الأساسية للتوجه الريادي، وهذا ما شكّل تساؤلاً يستدعي البحث والتفسير فيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة القائمة حالياً في محافظة اللاذقية في بيئة تتسم بالاضطراب في ظل ظروف الحرب التي تعيشها سورية منذ أكثر من عشر سنوات، حيث يمكن تجسيد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما أثر الالتزام بأبعاد التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية) على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية؟

## أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس "التوجه الريادي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، حيث أنّ نجاح هذه المشروعات ووصولها إلى مستوى الأعمال الريادية يعكس ثقافة العمل الحر في المجتمع السوري، ومحاولة خلق فرص عمل منتجة للشباب السوري، وعدم الاتكالية على الوظائف الحكومية في تشغيل الطاقات البشرية الموجودة في

المجتمع، بالإضافة إلى دورها المهم في بناء القدرات الإنتاجية من خلال استيعاب الموارد الإنتاجية كونها تنتشر في حيز جغرافي أوسع من المشروعات الكبيرة، وتدعم تطور ونمو روح المبادرة ومهاراتها وتساعد على تقليص الفجوات التنموية بين المناطق الجغرافية.

يتمثل هدف البحث في تحديد مدى التزام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعاد التوجه الريادي، وأثر ذلك على نجاح مشروعاتهم، وبالتالي لفت نظرهم وتوجيههم إلى ضرورة التوجه الريادي في مشروعاتهم بما يضمن تحسين أدائها واستمراريتها.

## فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسة للبحث:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية) على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاستقلالية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الإبداعية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاستباقية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

## منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تمّ الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء أو أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة من المدراء أو أصحاب هذه المشروعات، وقد بلغ حجم العينة (60) مدير أو مالك مشروع، توزّعت بين مشاريع خدمية ومشاريع صناعية، حيث تمّ توزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، واسترد (52) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (86.67%).

## الدراسات السابقة:

**1- دراسة (Siagh, 2014) بعنوان:**

**Contribution of the Profile and Entrepreneurial Competencies on the Success of Small and Medium Enterprises in Algeria.**

**مساهمة الخصائص الذاتية والكفاءات الريادية في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.**

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مميزات الريادي وريادة الأعمال في إطار نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البالغ عددها (174) مؤسسة بين ولايات قسنطينة وميلة وجيجل، وخلصت الدراسة إلى أنّ الجزائر تبنت العديد من السياسات والآليات التي تهدف إلى تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ إقرار عملية تحرير الاقتصاد والتي أدت

إلى رفع عدد هذه المؤسسات بشكل كبير، إلا أنّ الهدف المتوخى من هذه الاستراتيجيات التدعيمية لم يحقق، حيث أنّ طبيعة سياسات الدعم الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهدف بالدرجة الأولى إلى تحصيل مزايا اجتماعية كمحاربة البطالة والفقر، لكن الأساس هو نشر روح ريادية قائمة على الإبداع والابتكار والتجديد ومجابهة المخاطر لدى الفرد الجزائري بما يمكنه من الاستمرارية والنمو في ظل بيئة الأعمال الحالية.

**2- دراسة أيوب (2017) بعنوان: دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة – الجزائر.**

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الذي يمكن أن يلعبه التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة بالجزائر، تكونت عينة الدراسة من (143) رياديا صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة بالولاية، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة نتائج أهما وجود علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة إلا أنها منخفضة نوعاً ما، كما لم تظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في إجابات أفراد العينة حول متغير دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

**3- دراسة الفتلاوي (2020) بعنوان: تأثير التوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية: بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار.**

هدف البحث إلى قياس مدى تأثير التوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية لشركة أور العامة في محافظة ذي قار، تمّ تطبيق البحث في شركة أور العامة في محافظة ذي قار، حيث جرى تحليل (353) استبانة صالحة للتحليل، شملت مديري الأقسام والشعب والوحدات والفرق من مجموع العاملين في الشركة، والبالغين (2728) فرد، إذا اعتمد البحث مجموعة من الأدوات الإحصائية متمثلة في معامل ارتباط بيرسون ونمذجة المعادلات الهيكلية، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أنّ شركة أور العامة تبدي اهتماماً كبيراً بالتوجه الريادي، بوصفه عنصراً مؤثراً في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية.

**4- دراسة مرهج وحسن (2020) بعنوان: قياس مستوى التوجه الريادي للعاملين الإداريين في المنشآت الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية.**

هدف البحث إلى تحديد مستوى التوجه الريادي لدى العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية، وذلك من خلال الأبعاد الآتية: تحمل المخاطرة، والإبداع، والمبادرة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تمّ الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث. شمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية ذات التصنيف الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية ميسرة بلغت (150) عاملاً وعاملة إدارية، حيث تمّ توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وتمّ استرجاع (133) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (88.67%).

أظهرت النتائج أنّ مستوى التوجه الريادي لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة متوفر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (68.85%)، وبالنسبة لكل بعد من الأبعاد فقد جاء بعد المبادرة بالمرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد الإبداع، وفي المرتبة الأخيرة بعد تحمل المخاطرة.

**5- دراسة نعمة والورد (2020) بعنوان: تقييم التوجه الريادي في إنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة: تجربة الأردن وماليزيا أنموذجاً.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور ريادة الأعمال في التقدم الحاصل في الأردن وماليزيا، وذلك من خلال دراسة مشاريع الأعمال الريادية في الأردن وماليزيا ومدى تقدمها، وتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه ريادة الأعمال في الاقتصاد ومدى تقدمه، بالإضافة إلى بيان المشاكل والتحديات التي تواجه ريادة الأعمال لغرض وضع الحلول المناسبة ومعالجة هذه المشاكل بالشكل الذي يحقق النجاح من أجل النهوض بهذا النوع من المشاريع. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: 1- تُعدّ الأردن من الدول المتوسطة في ريادة الأعمال وتعد ماليزيا من الدول الجيدة في ريادة الأعمال وذلك من خلال التصنيفات التي حصلت عليها في سنوات 2016، 2017، 2018، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال المشاريع القائمة في هذه الدول. 2- تشكل المشروعات الريادية عاملاً للاستقرار والتنمية الاقتصادية بما توفره من فرص للعمل، إضافةً إلى توجيه المدخرات نحو الفرص المربحة واستغلالها في الشكل الصحيح الأمر الذي يحقق رغبات أكثر للمجتمع. 3- يركز نمو الاقتصاد على القدرة على الابتكار وإنشاء المشروعات الريادية وتقديم الفرص الاستثمارية الجيدة باستمرار، مما يعزز القدرة التنافسية وتحقيق الهدف بإقامة مشروعات ريادية.

**6- دراسة (Abshar & Septrizola, 2023) بعنوان:**

**The influence of entrepreneurial orientation and market orientation on SME business performance**

**تأثير توجه ريادة الأعمال وتوجه السوق على أداء أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة.**

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التوجه الريادي وتوجيه السوق على أداء الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في بادانغ. تكون مجتمع هذه الدراسة فقط من الشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة في بادانج، تمّ جمع البيانات من (100) شركة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة بادانج، حيث تمّ توزيع استبيان موحد علة (97) مفردة من أصحاب أو مدراء هذه المؤسسات، وتمّ تحليل البيانات بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ التوجه الريادي له تأثر إيجابي كبير على متغيرات أداء الأعمال، وأنّ التوجه السوقي له تأثير إيجابي قوي على متغيرات أداء الشركة.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت التوجه الريادي في المنظمات بشكل عام والمشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، يمكن القول أنّ الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة من ناحية تناولها التوجه الريادي بشكل عام، لكن خصوصية هذه الدراسة كونها تتناول أبعاد التوجه الريادي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة القائمة في محافظة اللاذقية، ومدى انعكاس الالتزام بهذه الأبعاد على أداء المشروعات واستمراريتها ونجاحها في السوق، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة "الاستبانة"، وفي الاطلاع على أهم المصطلحات والتعريفات التي تخص التوجه الريادي وابعاده للاستفادة منها في الإطار النظري للدراسة الحالية.

## الإطار النظري للبحث:

تُشكّل الريادة نشاطاً فاعلاً تمارسه الجماعات والأفراد من خلال بذل الجهود الإدارية والتنظيمية نحو خلق القيم وتحقيق سبل النمو والتحسين في إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء المتميز من خلال الإبداع والتفرد في الأداء (حمود، 2010، ص46). وريادة الأعمال هي عملية ديناميكية هادفة، حيث تسعى إلى إدارة الأعمال

والمشروعات وتنميتها بطرق مبتكرة وغير تقليدية وفق أفكار ورؤى وتصورات إبداعية تحقق الربح وتمنح المنظمات ميزة تنافسية (Roddic, 2007, p12).

وهي عملية متكاملة تسعى لتحقيق الربح من خلال البحث عن فرص ربح معقولة وفي الوقت نفسه تخفيض تكاليف الإنتاج باستخدام أفكار مبتكرة لتحقيق ميزات تنافسية وفق ظروف السوق المتاحة، لذلك تُعرّف بأنها: إنشاء وإدارة وتشغيل المشروعات وفق أفكار خلاقة وطرق عمل مبتكرة بداية من اختيار نوعية النشاط الإنتاجي والخدمي، ومروراً بتحديد أسعار وكميات المنتجات والخدمات وأعداد العمالة ونفقات تشغيلها، ونهاية بتحديد التوسع أو الانكماش في الإنتاج (Nandan, 2007, p4-5).

بناءً على ما سبق، تمثل الريادة عملية إنشاء مشروع لإنتاج منتج أو خدمة جديدة أو مميزة أو غير جديدة، وتُعرّف على أنها التفرد والابتكار والإبداع في خلق وتقديم منتج أو خدمة أو ممارسة أو إجراء من خلال فن تحديد واقتناص الفرص واستغلالها.

**أولاً: مفهوم التوجه الريادي:** تُعدّ الريادة العملية التي يقوم من خلالها الجماعات والأفراد بالاكتشاف والبحث عن الفرص الريادية دون التقيد بالموارد التي يتحكمون بها، وقد أصبح مفهوم التوجه الريادي مفهوماً مركزياً قي مجال ريادية الأعمال والتي لاقت اهتماماً كبيراً، حيث يشير إلى أنماط صنع القار، والممارسات، والأساليب، والعمليات، والسلوكيات التي تؤدي إلى الدخول إلى أسواق جديدة أو مستهدفة مع المنتجات الجديدة أو القائمة ( Kabiri & Salehi,2013, P1664)، والتوجه الريادي هو الاتجاه الذي يعكس الموقف التنظيمي الاستراتيجي الذي يصف عمليات وممارسات وأنشطة محددة تسمح للمنظمات ببناء قيم لها والانخراط في مساعي تنظيم المشاريع (Arshad,2018, P24).

ويعرف التوجه الريادي بأنه: مصدر للتحول الاقتصادي في المنظمة لأنه يعمل على استثمار الفرص المستكشفة بأفضل شكل ويدفع باتجاه النمو ويشجع على الإبداع (Climent,2019, P1)، ويعبر التوجه الريادي عن ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو عمليات أو أنظمة أو إجراءات جديدة لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من إيجاد القيمة للمنظمة وعملائها (مرهج وحسن، 2020، ص59). كما عُرّف التوجه الريادي على أنه بناء كامن ينعكس معناه في ابعاده الفرعية يتألف من الإبداع والاستباقية والمخاطرة، وكل هذه العناصر لا بد وأن تكون حاضرة من أجل وجود منظمة أصحاب العمل (Richard,2021, P9).

**ثانياً: أبعاد التوجه الريادي:** تُصور أغلب أدبيات التوجه الريادي باعتباره بنية مكونة من أربعة أبعاد هي: الاستقلالية، والإبداعية، والمخاطرة، والتنافسية، ويمكن التعرّف على أبعاد التوجه الريادي وفق ما اشارت إليه الأبحاث والدراسات وفق الآتي:

**1- الاستقلالية:** تعني الاستقلالية منح الحرية للأفراد، وتُعدّ المحرك الأساسي والمنطقي للتوجهات الريادية، إذ أنّ تاريخ ريادة الأعمال قد نما وازدهر بفعل التفكير المستقل للأفراد الذين تركوا التفكير التقليدي واتجهوا إلى نوع من التفكير يشجع الأفكار الجديدة (Narayanan,2017, P16). والاستقلالية تعني العمل المستقل للفرد أو الفريق في إيجاد فكرة أو رؤية وتطبيقها، وأنها الفعل المستقل الذي يطلقه الفرد أو الفريق ويهدف من خلاله إلى تقديم مفاهيم جديدة للأعمال أو رؤيا محددة ويصل بها إلى حالة الإتمام أو الإكمال (المتيوتي والحيالي، 2017، ص119). وتعني الاستقلالية أيضاً قيام الإدارة العليا بمنح العاملين الاستقلالية والحرية لاتخاذ القرارات من تلقاء أنفسهم ومنحهم

الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمالهم بما يتناسب مع أهداف المنظمة يعزز من التوجهات الريادية لديها (أبو جبارة، 2020، ص46).

**2- الإبداعية:** ينظر إلى الإبداع أنه التمايز والإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، إذ ينشئ شريحة سوقية عن طريق الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع، واعتماد تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة عن طريق استخدام بعض الأساليب والطرق كالقدرة على اتخاذ القرارات، وقدرة أوسع للاتصال، وروح المجازفة والمخاطرة، والقدرة على التعبير الإبداعي (العطوي والكعبي، 2019، ص24). والإبداع هو نزعة تفوقية حصيلة نشاط بحثي يتبنى فكرة أو سلوك عمل غير مألوف يهدف إلى تحسين المناخ العام للمنظمة والتعامل مع معطيات الحياة المعاصرة بما يعزز نجاح المنظمة تنافسياً ويضمن حيازتها موقعاً متميزاً مقارنة بمنافسيها (بهية، 2019، ص366).

**3- بعد تحمل المخاطرة:** تعني المخاطرة قدرة المنظمات على تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال الريادية، وهذه المخاطر تتمثل في مخاطر الرغبة في تبني الأفكار الجديدة المبتكرة ومخاطر توفير الموارد الأساسية اللازمة لاغتنام الفرص المتاحة أما الشخص الريادي فهو الذي يتحمل مسؤولية فشل هذه الأفكار أو الفرص (أبو حمادة ونصار، 2016، ص210). كما يقصد بالمخاطرة القدرة على استيعاب حالة عدم اليقين والغموض وتحمل الأعباء والمسؤوليات في المستقبل (Bagheri & Pihie, 2011, p452).

وتكون المخاطرة على مستوى فردي أو جماعي، وتتضمن قدرة المنظمات على قياس المخاطر بعقلانية مع تحمل المسؤولية في احتمال الفشل وتكلفته (مرعي، 2017، ص8).

تأتي مهارات تحمل المخاطرة في حالات الغموض وعدم التأكد وحتى تبقى ريادياً ينبغي أن تحسب المخاطر التي تنشئ من القيام بالعمل الريادي، وتتمثل هذه المهارات في الآتي (زغمار، 2017، ص21):

1- الرؤية الإيجابية للأشياء: فالمنظمات الريادية تتمتع بالتميز والتمكن، إذ يصبح لديها رؤية مستقبلية إيجابية التي تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة، والريادي يكون له نظرة ثاقبة وأكثر تبصراً لدعم تنفيذ الأعمال ونقل الرؤية نحو المسار الريادي، والريادي لديه الوقت لرؤية وتقييم الأهداف يومياً ووضع كل مرحلة تحت الرقابة والعمل على تقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة وعلى العكس في حالة عدم الإنجاز والمقارنة يتبين ذلك.

2- قبول المخاطرة وعدم التأكد: التحضير لأسوء الحالات في الأعمال وعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة على المدى الطويل.

3- وضع النقاط التي تتوافق مع قدرات المنظمة: المزايا التي يتمتع بها الفرد أو المنظمة، وكلما زادت الخطورة يصبح القائد أكثر ريادية.

**4- بعد الاستباقية:** الاستباقية هي جهود المشروع لاقتناص الفرص الجديدة من خلال أخذ المبادرة والترقب في الأسواق الناشئة؛ فالأعمال الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للعملاء الحاليين، وإدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشكلات الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لأعمال جديدة لذلك، تمّ العثور على الاستباقية في مستويات عالية في المنظمات التي تتصرف كمنظمة رائدة وليست تابعة (Belgacem, 2015, P4). والاستباقية هي الجهود المبذولة من قبل المنظمة للحصول على الفرص الجديدة بوقت أسرع من منافسيها (الحسناوي، 2010، ص45).

ويتطلب السلوك الاستباقي ما يلي:

1- اكتساب المهارات عن طريق التدريب والذي إلى حد ما سيجعلهم على استعداد لتحمل المزيد من المسؤولية.

2- الاستباقية تتطور تدريجياً وقد لا تكون عندما تكون جديد في الوظيفة.

3- الحاجة لرفع مستوى مهارات جميع الموظفين.

4- المدراء ذوي الخبرة يستطيعون تحديد الأسئلة التي تسهل التقييم الدقيق للعمل بوضوح أكثر من زملائهم الأقل خبرة (Karin,et.al.,2016, P5).

## النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث، وبالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، تمّ تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (27) عبارة موزعة على خمسة محاور: المحور الأول: بعد الاستقلالية، ويشمل العبارات (1-5)، المحور الثاني: بعد الإبداعية، ويشمل العبارات (6-12)، المحور الثالث: بعد تحمل المخاطرة، ويشمل العبارات (13-16)، المحور الرابع: بعد الاستباقية، ويشمل العبارات (17-20)، المحور الخامس: أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويشمل العبارات (21-27).

تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /4/ للإجابة بدرجة كبيرة، والدرجة /3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /2/ للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة /1/ للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كذلك تمّ استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 في التحليل الإحصائي. وتمّ التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

**الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث**

| المحاور | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| بعد الاستقلالية | 5 | 0.813 |
| بعد الإبداعية | 7 | 0.801 |
| بعد تحمل المخاطرة | 4 | 0.791 |
| بعد الاستباقية | 4 | 0.824 |
| أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة | 7 | 0.774 |
| **الثبات الكلي** | **27** | **0.833** |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي (0.833)، وهي أكبر من 0.70، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test، الانحدار الخطي البسيط. الانحدار الخطي المتعدد.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا)/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = (5 – 1)/5 = 0.8

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

**الجدول (2) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)**

| المجال | درجة الموافقة | الأهمية النسبية |
|---|---|---|
| 1 – 1.8 | ضعيفة جداً | %(36-20) |
| 1.81 – 2.60 | ضعيفة | %(52-36.2) |
| 2.61 – 3.40 | متوسطة | %(68-52.2) |
| 3.41 – 4.20 | كبيرة | %(84-68.2) |
| 4.21 - 5 | كبيرة جداً | %(100-84.2) |

**المصدر**: من إعداد الباحثة

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي مدى الالتزام بأبعاد التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية)، بالإضافة إلى واقع أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من وجهة نظر أصحاب أو مدراء هذه المشروعات، حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة حسب كل محور، ومن ثمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل العبارات واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

**أولاً: أبعاد التوجه الريادي:**

**1) بعد الاستقلالية:**

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار**

**الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام ببعد الاستقلالية للتوجه الريادي**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% | Test Value = 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | مؤشر tالاختبار | احتمال الدلالة | القرار |
| 1. يمتلك العاملون في مشروعي الحرية والاستقلالية لأخذ القرار في القيام بأعمالهم دون الاعتماد على توجيه المدير. | 2.385 | 0.771 | 47.69 | 32.33 | -5.756 | .000 | دال |
| 2. أؤدي دوراً محورياً في خلق وتقييم وتحديد الفرص الريادية التي ينتهجها مشروعي. | 3.346 | 0.837 | 66.92 | 25.03 | 2.981 | .000 | دال |
| 3. أعتقد بانّ أفضل النتائج تحدث عندما يكون الموظفين (فرد أو فريق) قادرين على اتخاذ القرار بأنفسهم فيما يتعلق بفرص الأعمال الواجب متابعتها. | 3.385 | 0.867 | 67.69 | 25.61 | 3.2 | .000 | دال |
| 4. أعتقد أنّ العاملون سيعملون بكفاءة وفعالية عندما يقررون أهدافهم الخاصة. | 3.465 | 0.441 | 69.31 | 12.71 | 7.618 | .000 | دال |
| 5. يمتلك العاملون في مشروعي السلطة والمسؤولية للتصرف بمفردهم إذا كانوا يعتقدون بأنها في صالح المشروع. | 3.606 | 0.254 | 72.12 | 7.05 | 17.19 | .000 | دال |
| **المتوسط العام** | **3.238** | **0.662** | **64.76** | **20.45** | **2.59** | **.012** | **دال** |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (3) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الاستقلالية للتوجه الريادي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.238)، وتقع ضمن المجال (2.61–3.40)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (20.45%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة

$P = .012 < 0.05$ نجد أنّ مستوى الالتزام ببعد الاستقلالية للتوجه الريادي هو مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (64.76%). حيث جاءت العبارة رقم (5)، والمتضمنة امتلاك العامين في المشروع السلطة والمسؤولية للتصرف بمفردهم إذا كانوا يعتقدون بأنها في صالح المشروع في المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية بلغت (72.12%)، بينما جاءت العبارة رقم (1)، والمتضمنة أنّ العاملون في المشروع يمتلكون الحرية والاستقلالية لأخذ القرار في القيام بأعمالهم دون الاعتماد على توجيه المدير في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية بلغت (47.69%).

**2) بعد الإبداعية:**

**الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام ببعد الإبداعية للتوجه الريادي**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% | Test Value = 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | مؤشر tالاختبار | احتمال الدلالة | القرار |
| 6. مشروعي إبداعي ومبتكر فيما يخص طرق وأساليب العمل. | 3.808 | 0.445 | 76.15 | 11.67 | 13.103 | .000 | دال |
| 7. أفضل في مشروعي تصميم طريقة جديدة متميزة في الإنتاج بدلاً من اعتماد أساليب المشروعات الأخرى. | 3.365 | 0.715 | 67.31 | 21.24 | 3.686 | .000 | دال |
| 8. أمتلك الرغبة في تجريب أشياء جديدة وجعل الأشياء بشكل مختلف (متفرد) لمجرد وجود احتمال التغيير. | 3.577 | 0.605 | 71.54 | 16.93 | 6.872 | .000 | دال |
| 9. أحرص على دعم الأفكار الجديدة والعمليات الابتكارية التي قد ينتج عنها تقديم منتجات جديدة قد تجعل مشروعي في حالة نمو. | 4.115 | 0.427 | 82.31 | 10.38 | 18.827 | .000 | دال |
| 10. لدي الرغبة في الخروج عن المألوف والإتيان بالجديد بما يخلق قيمة للمشروع. | 3.923 | 0.269 | 78.46 | 6.86 | 24.739 | .000 | دال |
| 11. أفضل منهجي الخاص في حل المشاكل بدلاً من تقليد الطرق المتبعة من قبل رياديين آخرين في حل مشاكلهم. | 3.308 | 0.805 | 66.15 | 24.35 | 2.755 | .000 | دال |
| 12. أسعى قدر الإمكان إلى تقديم منتجات جديدة ومتميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين. | 3.673 | 0.678 | 73.46 | 18.46 | 7.159 | .000 | دال |
| **المتوسط العام** | **3.683** | **0.496** | **73.65** | **13.48** | **9.92** | **.000** | **دال** |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (4) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإبداعية للتوجه الريادي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.683)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (13.48%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ نجد أنّ مستوى الالتزام ببعد الإبداعية للتوجه الريادي هو مستوى كبير، وبأهمية نسبية (73.65%). حيث جاءت العبارة رقم (9)، والمتضمنة حرص أصحاب المشروعات محل الدراسة على دعم الأفكار الجديدة والعمليات الابتكارية التي قد ينتج عنها تقديم منتجات جديدة قد تجعل مشروعي في حالة نمو في المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية بلغت (82.31%)، بينما جاءت العبارة رقم (11)، والمتضمنة تفضيل أصحاب المشروعات

محل الدراسة منهجم الخاص في حل المشاكل بدلاً من تقليد الطرق المتبعة من قبل رياديين آخرين في حل مشاكلهم في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية بلغت (66.15%).

**3) بعد تحمل المخاطرة:**

**الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار**

**الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام ببعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% | Test Value = 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | مؤشر t الاختبار | احتمال الدلالة | القرار |
| 13. يعتمد مشروعي على الحذر وحساب المخاطرة عند مواجهة حالات اتخاذ القرار التي تنطوي على قدر كبير من عدم اليقين. | 3.769 | 0.425 | 75.38 | 11.29 | 13.038 | .000 | دال |
| 14. لدي ميل قوي تجاه مشاريع مرتفعة الخطر (ذات عوائد مرتفعة) بدلاً من المشاريع المنخفضة المخاطر (ذات عوائد منخفضة). | 2.365 | 0.715 | 47.31 | 30.22 | -6.402 | .000 | دال |
| 15. أمتلك الرغبة في المجازفة وتجريب الفرص الجديدة التي لم يسبقني إليها أحد. | 3.176 | 0.363 | 63.52 | 11.43 | 3.498 | .000 | دال |
| 16. لدي قدرة على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع. | 3.558 | 0.502 | 71.15 | 14.10 | 8.019 | .000 | دال |
| **المتوسط العام** | **3.216** | **0.190** | **64.32** | **5.92** | **8.183** | **.000** | **دال** |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (5) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإبداعية تحمل المخاطرة للتوجه الريادي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.216)، وتقع ضمن المجال (2.61–3.40)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (5.92%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ نجد أنّ مستوى الالتزام ببعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي هو مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (64.32%). حيث جاءت العبارة رقم (13)، والمتضمنة اعتماد أصحاب المشروعات محل الدراسة على الحذر وحساب المخاطرة عند مواجهة حالات اتخاذ القرار التي تنطوي على قدر كبير من عدم اليقين في المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية بلغت (75.38%)، بينما جاءت العبارة رقم (14)، والمتضمنة وجود ميل قوي من قبل أصحاب المشروعات محل الدراسة تجاه مشاريع مرتفعة الخطر (ذات عوائد مرتفعة) بدلاً من المشاريع المنخفضة المخاطر (ذات عوائد منخفضة) في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية بلغت (47.31%).

**4) بعد الاستباقية:**

**الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار**

**الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام ببعد الاستقلالية للتوجه الريادي**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% | Test Value = 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | مؤشر t الاختبار | احتمال الدلالة | القرار |
| 17. لدي ميل نحو توقع احتياجات ورغبات العملاء المستقبلية والتصرف على أساس ذلك. | 3.885 | 0.307 | 77.69 | 7.90 | 20.777 | .000 | دال |
| 18. أمتلك القدرة على توقع الفرص الجديدة وتحديدها والمشاركة في الأسواق الواعدة. | 3.789 | 0.536 | 75.77 | 14.16 | 10.6 | .000 | دال |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 19. لدي القدرة على تقبل التغيير والتكيف حسب الظروف السائدة. | 3.930 | 0.232 | 78.59 | 5.90 | 28.909 | .000 | دال |
| 20. أمتلك القدرة على الاستجابة بسرعة للإبداع والتغيير والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال. | 3.865 | 0.345 | 77.31 | 8.92 | 18.107 | .000 | دال |
| **المتوسط العام** | **3.869** | **0.283** | **77.39** | **7.31** | **22.157** | **.000** | **دال** |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (6) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الاستباقية للتوجه الريادي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.869)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (7.31%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.05 > 000$. نجد أنّ مستوى الالتزام ببعد الاستباقية للتوجه الريادي هو مستوى كبير، وبأهمية نسبية (77.39%). حيث جاءت العبارة رقم (19)، والمتضمنة امتلاك القدرة من قبل أصحاب المشروعات محل الدراسة على تقبل التغيير والتكيف حسب الظروف السائدة في المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية بلغت (78.59%)، بينما جاءت العبارة رقم (18)، والمتضمنة امتلاك أصحاب المشروعات محل الدراسة القدرة على توقع الفرص الجديدة وتحديدها والمشاركة في الأسواق الواعدة في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية بلغت (75.77%).

**ثانياً: أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة:**

**الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% | Test Value = 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | مؤشر الاختبار t | احتمال الدلالة | القرار |
| 21. مبيعات مشروعي أفضل بكثير مقارنة بالسنوات السابقة. | 3.365 | 0.817 | 67.31 | 24.28 | 3.224 | .000 | دال |
| 22. الربح السنوي حالياً أفضل بكثير من السنوات السابقة. | 3.250 | 0.905 | 65 | 27.84 | 1.993 | .012 | دال |
| 23. يحقق مشروعي الرضا لمختلف أصحاب المصالح (العملاء، المالكين، المجتمع..). | 3.846 | 0.364 | 76.92 | 9.47 | 16.748 | .000 | دال |
| 24. يتميز مشروعي بالقدرة على التحكم الجيد في الموارد وبناء علاقات مستمرة مع العملاء. | 3.846 | 0.538 | 76.92 | 13.99 | 11.339 | .000 | دال |
| 25. يبادر مشروعي بطرح منتجات أو خدمات ابتكارية تلبي حاجات ورغبات العملاء. | 3.673 | 0.513 | 73.46 | 13.98 | 9.454 | .000 | دال |
| 26. يمتلك مشروعي قدرة عالية على الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء. | 3.808 | 0.525 | 76.15 | 13.80 | 11.086 | .000 | دال |
| 27. يمتلك مشروعاً موقعاً تنافسياً قوياً. | 3.558 | 0.502 | 71.15 | 14.10 | 8.019 | .000 | دال |
| **المتوسط العام** | **3.623** | **0.445** | **72.46** | **12.29** | **10.089** | **.000** | **دال** |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (7) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات أداء المشروعات الصغيرة والمتوسط ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.623)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (12.29%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ نجد أنّ مستوى أداء المشروعات محل الدراسة هو مستوى كبير، وبأهمية نسبية (72.46%).

حيث جاءت العبارتين (23، 24)، والمتضمنتان المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الرضا تحقق الرضا لمختلف أصحاب المصالح (العملاء، المالكين، المجتمع..)، وتتميز بالقدرة على التحكم الجيد في الموارد وبناء علاقات مستمرة مع العملاء في المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية بلغت (76.92%)، بينما جاءت العبارة رقم (22)، والمتضمنة أنّ الربح السنوي للمشروعات محل الدراسة حالياً أفضل بكثير من السنوات السابقة في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية بلغت (72.46%).

## اختبار فرضيات البحث:

**الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاستقلالية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.**

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على الانحدار البسيط:

**الجدول (8) معاملا الارتباط والتحديد لأثر بعد الاستقلالية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .751 | .564 | .555 | .35341 |

**الجدول (9) نموذج الانحدار لأثر بعد الاستقلالية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

**ANOVA**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 8.067 | 1 | 8.067 | 64.588 | .000 |
| | Residual | 6.245 | 50 | .125 | | |
| | Total | 14.312 | 51 | | | |

**الجدول (10) معاملات الانحدار لأثر بعد الاستقلالية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

**Coefficientsa**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.033 | .235 | | 4.400 | .000 |
| | الاستقلالية | .754 | .094 | .751 | 8.037 | .000 |

يبين الجدول رقم (8) أنّ قيمة معامل الارتباط لأثر بعد الاستقلالية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بلغت (0.751)، وهي تدل على أنّ الأثر طردي ومقبول فيما بينهما، أي أنّ بعد الاستقلالية للتوجه الريادي يساهم بشكل مقبول في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (56.4%) من التباين الحاصل في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة يُفسّره بعد الاستقلالية للتوجه الريادي. ويبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار. كما يبين الجدول رقم (10) أنّ قيمة معامل $B$ تساوي (0.751)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى (الصفرية) ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر طردي ومقبول دال معنوياً لبعد الاستقلالية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

**الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الإبداعية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.**

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على الانحدار البسيط:

**الجدول (11) معاملا الارتباط والتحديد لأثر بعد الإبداعية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .803 | .645 | .638 | .31889 |

**الجدول (12) نموذج الانحدار لأثر بعد الإبداعية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

**ANOVA**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 9.227 | 1 | 9.227 | 90.739 | .000 |
| | Residual | 5.084 | 50 | .102 | | |
| | Total | 14.312 | 51 | | | |

**الجدول (13) معاملات الانحدار لأثر بعد الإبداعية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

**Coefficientsa**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.250 | .177 | | 7.073 | .000 |
| | الإبداعية | .557 | .059 | .803 | 9.526 | .000 |

يبين الجدول رقم (11) أنّ قيمة معامل الارتباط لأثر بعد الإبداعية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بلغت (0.803)، وهي تدل على أنّ الأثر طردي وقوي فيما بينهما، أي أنّ بعد الإبداعية للتوجه الريادي يساهم بشكل قوي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (64.5%) من التباين الحاصل في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة يُفسّره بعد الإبداعية للتوجه الريادي. ويبين الجدول رقم (12) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار. كما يبين الجدول رقم (13) أنّ قيمة معامل $B$ تساوي (0.803)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية (الصفرية) ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر طردي وقوي دال معنوياً لبعد الإبداعية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

**الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.**

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على الانحدار البسيط:

**الجدول (14) معاملا الارتباط والتحديد لأثر بعد تحمل المخاطرة على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .733 | .537 | .527 | .36420 |

**الجدول (15) نموذج الانحدار لأثر بعد تحمل المخاطرة على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

**ANOVA**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 7.680 | 1 | 7.680 | 57.897 | .000 |
| | Residual | 6.632 | 50 | .133 | | |
| | Total | 14.312 | 51 | | | |

**الجدول (16) معاملات الانحدار لأثر بعد تحمل المخاطرة على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

**Coefficientsa**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.125 | .236 | | 4.765 | .000 |
| | تحمل المخاطرة | .558 | .073 | .733 | 7.609 | .000 |

يبين الجدول رقم (14) أنّ قيمة معامل الارتباط لأثر بعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بلغت (0.733)، وهي تدل على أنّ الأثر طردي ومقبول فيما بينهما، أي أنّ بعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي يساهم بشكل مقبول في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (53.7%) من التباين الحاصل في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة يُفسّره بعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي. ويبين الجدول رقم (15) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار. كما يبين الجدول رقم (16) أنّ قيمة معامل $B$ تساوي (0.733)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة (الصفرية) ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر طردي ومقبول دال معنوياً لبعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

**الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاستباقية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.**

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على الانحدار البسيط:

**الجدول (17) معاملا الارتباط والتحديد لأثر بعد الاستباقية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .886 | .785 | .781 | .24787 |

**الجدول (18) نموذج الانحدار لأثر بعد الاستباقية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

**ANOVA**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 11.240 | 1 | 11.240 | 182.941 | .000 |
| | Residual | 3.072 | 50 | .061 | | |
| | Total | 14.312 | 51 | | | |

**الجدول (19) معاملات الانحدار لأثر بعد الاستباقية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

**Coefficientsa**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .810 | .157 | | 5.167 | .000 |
| | الاستباقية | .727 | .054 | .886 | 13.526 | .000 |

يبين الجدول رقم (17) أنّ قيمة معامل الارتباط لأثر بعد الاستباقية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بلغت (0.886)، وهي تدل على أنّ الأثر طردي وقوي فيما بينهما، أي أنّ بعد الاستباقية للتوجه الريادي يساهم بشكل قوي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ

(78.5%) من التباين الحاصل في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة يُفسّره بعد الاستقلالية للتوجه الريادي. ويبين الجدول رقم (18) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار. كما يبين الجدول رقم (19) أنّ قيمة معامل $B$ تساوي (0.886)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة (الصفرية) ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر طردي وقوي دال معنوياً لبعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

**الفرضية الرئيسة للبحث: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية) على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.**

لاختبار هذه الفرضية تمّ الاعتماد على الانحدار المتعدد:

**الجدول (20) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .896 | .802 | .786 | .19884 | .802 | 47.700 | 4 | 47 | .000 |

يبين الجدول رقم (20) أنّ قيمة معامل الارتباط المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية) على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بلغت (0.896)، وهي تدل على أنّ الأثر قوي فيما بينهما، أي أنّ أبعاد التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية) تسهم بشكل قوي في أداء العاملين في مديرية مالية اللاذقية، وتدل قيمة معامل التحديد المصحح على أنّ (71.7%) من التباين الحاصل في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**الجدول (21) تباين الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

**ANOVA**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 7.544 | 4 | 1.886 | 47.700 | .000 |
| | Residual | 1.858 | 47 | .040 | | |
| | Total | 9.402 | 51 | | | |

**الجدول (22) معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

**Coefficients**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .676 | .230 | | 2.945 | .005 |
| | **بعد الاستقلالية** | .186 | .043 | .257 | 4.290 | .000 |
| | **الإبداعية** | .272 | .063 | .451 | 4.330 | .000 |
| | **بعد تحمل المخاطرة** | .143 | .050 | .216 | 2.855 | .006 |
| | **بعد الاستباقية** | .714 | .120 | .694 | 5.934 | .000 |

ويبين الجدول رقم (21) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ مما يدل على معنوية نموذج الانحدار المتعدد. وبملاحظة قيم $B$ الموضحة في الجدول رقم (22) نجد أنّ هناك أثر طردي وقوي دالّ معنوياً لأبعاد التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية) على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسة للبحث، ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بأنّ تأثير أبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات

الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية كان موجباً ووفق الترتيب الآتي: بعد الاستباقية في المرتبة الأولى، بعد الإبداعية في المرتبة الثانية، بعد الاستقلالية في المرتبة الثالثة، بعد تحمل المخاطرة في المرتبة الرابعة.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### أ- الاستنتاجات:

1- أظهرت النتائج أنّ مستوى الالتزام بأبعاد التوجه الريادي من قبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كانت وفق الآتي: بعد الاستقلالية مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (64.76%). بعد الإبداعية مستوى كبير، وبأهمية نسبية (73.65%). بعد تحمل المخاطرة مستوى متوسط، وبأهمية نسبية (64.32%). بعد الاستباقية مستوى كبير، وبأهمية نسبية (77.39%).

2- وجود أثر طردي ومقبول دال معنوياً لبعد الاستقلالية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، حيث أنّ (56.4%) من التباين الحاصل في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة يُفسّره بعد الاستقلالية للتوجه الريادي.

3- وجود أثر طردي وقوي دال معنوياً لبعد الإبداعية للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، حيث أنّ (64.5%) من التباين الحاصل في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة يُفسّره بعد الإبداعية للتوجه الريادي.

4- وجود أثر طردي ومقبول دال معنوياً لبعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، حيث أنّ (53.7%) من التباين الحاصل في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة يُفسّره بعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي.

5- وجود أثر طردي وقوي دال معنوياً لبعد تحمل المخاطرة للتوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، حيث أنّ (78.5%) من التباين الحاصل في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة يُفسّره بعد الاستقلالية للتوجه الريادي.

### ب- التوصيات:

1- ضرورة فهم وتوعية أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأهمية التزامهم باستراتيجيات التوجه الريادي في أعمالهم، لضمان بقائهم في سوق العمل في ظل ما يتعرض له السوق من تغيرات كبيرة وسريعة ديناميكية، وعدم استقرارها لأسباب عديدة قد تؤثر بدورها على هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

2- تثمين الدور الذي تقوم به المشروعات الصغيرة والمتوسطة من توفير فرص عمل، وتقليل من البطالة، وإنعاش الجانب الاقتصادي، والناتج والدخل القومي للبلد، حيث ينبغي العمل من قبل أصحاب القرار لتهيئة البيئة الملائمة لنمو وتوسيع المشروعات الصغيرات والمتوسطة سواء ما يتعلق بالنواحي التشريعية والاقتصادية في إطار استراتيجية وطنية واضحة يشارك في صياغتها وتنفيذها جميع الجهات ذات الصلة بالإضافة على أصحاب المشروعات الريادية يكون هدفها تشجيع ودعم القدرات الصناعية لهذه المشاريع.

3- العمل على تطوير القدرات والمهارات الريادية لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال التكوين في شتى مجالات ريادة الأعمال، وذلك من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية ومحاضرات أكاديمية في الجامعات.

## المراجع:

### أ- المراجع العربية:

1- أبو جبارة، علي زهير علي (2017). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، غزة، فلسطين.

2- أبو حمادة، عبد الموجود عبد الله؛ ونصار، حمدي جابر محمد (2016). ريادة الأعمال وجودة الخدمات الصحية داخل المستشفيات الحكومية بمنطقة تبوك، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، المجلد (20)، العدد (58)، 210.

3- أيوب، مسيخ (2017). دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة – الجزائر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (31)، العدد (11)، 1990-2040.

4- بهية، طاهر حميد عباس (2019). دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في مصنع إطارات الديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (37)، العدد الأول.

5- الحسناوي، صالح مهدي محمد (2010). أثر استخدام المعرفة الإلكترونية في بناء المنظمات الريادية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 45.

6- حمود، خضير كاظم (2010). منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 46.

7- زغمار، سلمى (2017). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن- قالمة – مؤسسة نقاوس للمصبرات – باتنة، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

8- الشيخ، فؤاد نجيب؛ وملحم، يحيى؛ والعكاليك، وجدان محمد (2009). صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص، المجلة الأردنية في إدارة العمال، الجامعة الأردنية، المجلد (5)، العدد (4)، 497-522.

9- الفتلاوي، ميثاق هاتف؛ بريس، أحمد كاظم؛ عطية، عباس كاطع (2020). تأثير التوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية: بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (16)، العدد (66)، 67-97.

10- المتيوني، أحمد محمد؛ والحيالي، سارة عبد الفتاح (2017). التوجه الريادي للقيادات الإدارية وأثره في تحسين عمليات الإنتاج: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد (11)، 119.

11- مرهج، منذر؛ وحسن، باسم محمد (2020). قياس مستوى التوجه الريادي للعاملين الإداريين في المنشآت الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة حماه، المجلد الثالث، العدد السابع، 53-68.

12- نعمة، نغم حسين؛ والورد، حمزة باسم (2020). تقييم التوجه الريادي في إنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة: تجربة الأردن وماليزيا أنموذجاً، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الأول، العدد (1)، 13-21.

## ب- المراجع العربية باللغة الإنكليزية:

1- Abu Jabara, Ali Zuhair Ali (2017). Strategic agility and its impact on enhancing the entrepreneurial orientation from the point of view of workers in supervisory positions in the universities of the Gaza Strip, Master's thesis in Business Administration, Gaza University, Gaza, Palestine.
2- Abu Hamada, Abdul Mawgoud Abdullah; and Nassar, Hamdi Jaber Muhammad (2016). Entrepreneurship and the quality of health services within government hospitals in the Tabuk region, Journal of the Saleh Abdullah Kamel Center for Islamic Economics, Vol. (20), No. (58), 210.
3- Ayoub, Masikh (2017). The Role of the Entrepreneurial Orientation in the Success of Small and Medium Enterprises: A Study of a Sample of Small and Medium Enterprises in the State of Skikda - Algeria, An-Najah University Journal for Research (Human Sciences), Volume (31), Issue (11), 1990-2040.
4- Baheya, Taher Hamid Abbas (2019). The Role of Administrative Empowerment in Promoting Organizational Creativity: A Field Study in the Diwaniyah Tire Factory, Babylon University Journal of Human Sciences, Volume (37), Issue One.
5- Al-Hasnawi, Salih Mahdi Muhammad (2010). The impact of using electronic knowledge in building entrepreneurial organizations, Master Thesis, University of Karbala, Iraq, 45.
6 -Hammoud, Khudair Kazem (2010). Knowledge Organization, Dar Safaa for Publishing and Distribution, first edition, Amman, Jordan, 46.
7 -Zagmar, Salma (2017). Dimensions of the entrepreneurial orientation and its role in achieving the effectiveness of strategic decisions in the Algerian food industries sector: a case study of the Omar Bin Omar Foundation for Dough - Guelma - the Naqous Foundation for Preserves - Batna, Master Thesis, Larbi Ben M'Hidi University, Oum El Bouaghi, Algeria.
8 -Sheikh, Fouad Naguib; Melhem, Yahya; Al-Akalik, Wijdan Muhammad (2009). Entrepreneurial Women Entrepreneurs in Jordan: Traits and Characteristics, The Jordanian Journal of Labor Management, University of Jordan, Volume (5), Issue (4), 497-522.
9 -Al-Fatlawi, Charter Phone; Barris, Ahmed Kazem; Attia, Abbas Katea (2020). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Sustaining the Success of Competitive Strategies: An Analytical Research of the Views of Directors of Ur State Company in Dhi Qar Governorate, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume (16), Number (66), 67-97.
10- Al-Matiuni, Ahmed Muhammad; Al Hayali, Sarah Abdel Fattah (2017). Entrepreneurial orientation of administrative leaders and its impact on improving production processes: An exploratory study of the opinions of a sample of managers in the General Company for Ready-made Garments in Nineveh Governorate, Journal of Administration and Economics, the fortieth year, Issue (11), 119.
11 -Marhaj, alarming; and Hassan, Bassem Mohamed (2020). Measuring the Entrepreneurial Orientation Level of Administrative Workers in Hotel Establishments: A Field Study on Four- and Five-Star Hotels in Latakia City, Hama University Journal, Volume Three, Issue Seven, 53-68.
12- Nehme, Nagham Hussein; Walward, Hamza Basem (2020). Evaluation of entrepreneurial orientation in the success of small and medium enterprises: the experience of Jordan and Malaysia as a model, Entrepreneurship Journal for Business and Finance, Volume One, Issue (1), 13-21.

## ج- المراجع الأجنبية:

13- Abshar, D & Septrizola, W (2023) The Influence of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on SME Business Performance. Marketing Management Studies, 3 (1), 495-504.
14- Arshad, A. S, & Rasli, A. (2018). Entrepreneurial Orientation of Technology- Based SMEs in Malaysia. In Proceeding of the 2nd Advances in Business Research International Conference (23-30). Springer, Singapore.
15- Bagheri & Z. A. L. Pihie, (2011). Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development, Human Resource Development International, Vol. 14, No. 4, 452.
16- Belgacem, Neepa (2015). Learning organizations: Shifting from teaching to learning, International Journal of Multidisciplinary Research and Development Volume: 2, Issue: 6, 4.
17- Climent M., Garcia R., & Zeng J. (2019). Ambidextrous Leadership, Social Entrepreneurial Orientation, and Operational Performance, Journal Sustainability, 11(3), (890), 1-15.
18- Kabiri, Fatemeh, & Salehi, Mina, (2013). Entrepreneurial Orientation in Exporter and Non-Exporter SMEs, Advances in Environmental Biology, vol.7, No. 8.
19- Nandan, H. (2007). Fundamentals of Entrepreneurship. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 4-5.
20- Narayanan, V. (2017). Theorizing on entrepreneurial orientation in international business: A synthetic review. International Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 3 No. 1. Krakow: Cracow University of Economics.
21- Richard A. Hunt, (2021). Entrepreneurial Orientation and the Fate of Corporate Acquisitions, Journal of Business Research, Pamplin College of Business, Virginia Polytechnic and State University.122,241-255.
22- Roddic. Dame Anita (2007). Exceptional Entrepreneurship. European Innovation Centre. London: Global Professional Publishing Limited, 12.
23- Siagh, R. (2014). Contribution of the Profile and Entrepreneurial Competencies on the Success of Small and Medium Enterprises in Algeria. Doctorat Theses. Faculty of Management & economy. University ouargla. Algeria.