

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
تأثير ممارسات الموارد البشرية المرنة في دعم مشاريع الابتكار
دراسة على الشركات الناشئة في الرياض

أسم الطالب

شهد عبدالكريم الاسعد:

الرقم الجامعي:

221001504

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ-الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا يليق بجلاله، الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث ويسر لي سبيله

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساندني طوال فترة إعداد هذا المشروع، وفي مقدمتهم المشرف الأكاديمي د. عبدالرحيم نادر الذي لم ييخل عليّ بالتوجيه والدعم والملاحظات البناءة التي أسهمت بشكل كبير في تطوير هذا البحث فلولا دعمه وتعاونيه لما كان لهذا البحث ان يرى النور.

كما أعبر عن امتناني لجميع أعضاء الهيئة الأكاديمية الذين كان لهم دور في إثراء معرفتي العلمية خلال مسيرتي الدراسية، ولكل من شاركني رحلة التعلم من الزملاء والزميلات

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساهم في دعمي سواء بكلمة أو مساعدة أو تشجيع، فلكم جميعاً مني أسمى آيات التقدير والامتنان

الإهداء

الى النور الذي أضاء دربي الى معلمي الأول الرجل الذي سعى طوال حياته لنكون
الأفضل (والدي العزيز) أطال الله في عمرك

الى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي وكانت ملجأ يدي اليمنى في هذه
المرحلة الى القلب الحنون التي كانت دعواتها تحيطني (والدتي العزيزة) أطال الله
في عمرك

الى اخوتي واختي الأعزاء, الذين كانوا دومًا سندًا لي وداعمًا في كل خطوة شكرًا
لكم من القلب

الى شريك حياتي ورفيق الدرب من كان الأول دومًا في مساندتي وتشجيعي الذي
. اخرج اجمل ما في داخلي وشجعني للوصول شكرًا لك

:الى صديقتي العزيزات

أوجه شكري لصديقتي (ريمان , رنا , ريما) على مشاركتكم لي هذه الرحلة, كانت
صداقتكم مصدر قوة لي

أهديكم جميعًا هذا العمل المتواضع , راجيًا من الله ان يجعله في ميزان حسناتكم,
. وان ينفع به العلم والجمع

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات الموارد البشرية المرنة في دعم مشاريع الابتكار في الشركات الناشئة في الرياض.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة قصدية من أصحاب ومديري الشركات الناشئة وتم تحليل البيانات احصائياً باستخدام برنامج SPSS

النتائج:

أظهرت النتائج ان هنالك تأثيراً ايجابياً ملحوظاً لممارسات الموارد البشرية المرنة على دعم مشاريع الابتكار حيث ساهمت هذه الممارسات في تحسين بيئة العمل وزيادة التعاون بين الفرق وتعزيز القدرة على توليد الافكار

التطبيقات والأهمية:

تساهم نتائج هذا البحث في مساعدة الشركات الناشئة على تبني ممارسات الموارد البشرية المرنة كأداة استراتيجية لتعزيز الابتكار وزيادة القدرة التنافسية

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية المرنة, الابتكار, الشركات الناشئة, الرياض, التحديات.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
13	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
16	1.8. الدراسة الميدانية.....
17	1.9. مخطط المشروع.....
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
19	2.1. المقدمة:.....
21	2.2. المتغير المستقل.....
22	2.3. المتغير التابع.....
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
22	2.5. الخاتمة.....
23	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
24	3.1. المقدمة.....
25	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
26	3.3. تصميم البحث.....
27	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
27	3.5. طريقة جمع البيانات.....
28	3.6. أنواع البيانات.....

28	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
29	3.8. الخاتمة
30	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
31	4.1. المقدمة
31	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
31	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
32	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
34	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
35	4.6. الخاتمة
36	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
37	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
38	5.2. توصيات الدراسة
38	5.3. الخاتمة
39	قائمة المراجع
40	الملاحق

جدول الأشكال

شكل 1	منهجية البحث	ص 25
شكل 2	الملاحق	ص 37-44

جدول الجداول

جدول 1	فرضيات الدراسة	ص 14
جدول 2	مخطط المشروع	ص 17
جدول 3	الدراسات السابقة	ص 19-20-21
جدول 4	قائمة المراجع	ص 36

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية, وانسجاماً مع رؤية 2030 التي تؤكد على تنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار.

أصبحت الشركات الناشئة تمثل حجر الزاوية في بناء منظومة ريادة الأعمال الوطنية. تواجه هذه الشركات تحديات جسيمة في جذب المواهب وبناء قدرات ابتكارية مستدامة تمكنها من المنافسة في أسواق ديناميكية.

كاستراتيجية محورية لتمكين (Flexible HR Practices) هنا تبرز ممارسات الموارد البشرية المرنة . هذه المؤسسات من تحويل التحديات الى فرص نمو غير مسبقة

تعاني معظم الشركات الناشئة من محدودية الموارد وضعف البنية المؤسسية مما يجعل قدرتها على تبني وتفعيل مشاريع الابتكار تحدياً يتطلب أدوات إدارة حديثة

ومن هنا تبرز مشكلة البحث ,ويسعى هذا البحث الى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية المرنة والابتكار التنظيمي في بيئة ريادية محلية

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي في السعودية, تواجه الشركات الناشئة في الرياض معضلة جوهرية كيف يمكن لهذه المؤسسات محدودة الموارد تعزيز قدراتها الابتكارية في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشرسة؟

تظهر التقارير المحلية ان 75% من هذه الشركات في السعودية تعاني من معدلات فشل مرتفعة بسبب عدم تبني نماذج مرنة مكيفة مع البيئة المحلية (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (2023)

جوانب المشكلة الأساسية:

- 1.: صعوبة منافسة الشركات الكبرى في جذب الكفاءات ذات المهارات الابتكارية
 - 2: الاعتماد على نماذج تقليدية جامدة لا تتلاءم مع احتياجات الشركات الناشئة
 - 3: الافتقار الى سياسات موارد بشرية مرنة تواكب التغيرات السريعة في سوق الابتكار
 - 4: ضعف الربط بين الممارسات المرنة ومخرجات الابتكار في دراسات المحلية
- "غياب نماذج مرنة مكيفة مع الثقافة السعودية يعد اكبر عائق امام تحول الرياض لمركز ابتكاري" (البقصي, 2023, ص7)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- نقص الدراسات السياقية: غياب أبحاث تدرس تأثير محدد مثل: المسارات الوظيفية المرنة (انتقال الموظف بين فرق الابتكار) .
- غياب القياس الكمي: محدودية الدراسات التي تقيس العائد الاقتصادي للممارسات المرنة (مثل: نسبة زيادة الإيرادات لكل ريال يستثمر في سياسات الموارد البشرية المرنة) .
- أنظمة المكافآت المرتبطة بالقيمة الابتكارية
- عدم وجود اطار نظري متكامل يربط بين مرونة الموارد البشرية ومشاريع الابتكار في شركات الناشئة
- ندرة الدراسات العربية التي تدرس هذا التكامل حيث ركزت معظمها على معوقات الابتكار دون تحليل دور آليات الموارد البشرية

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- الافتقار الى نماذج مخصصة : تطبيق سياسات موارد بشرية مستوردة من بيئات مختلفة دون تكييفها مع الثقافة التنظيمية السعودية .
- الانفصال بين المرونة والابتكار : تركيز معظم الشركات على مرونة العمل (كالعمل عن بعد) دون ربطها بآليات توليد الأفكار الجديدة .
- محدودية الموارد : عجز الشركات الناشئة عن تصميم حزم تحفيزية مرنة (كالأسهم او مكافآت المشروطة) بسبب ضعف التمويل
- ضعف تبني المؤسسات السعودية لنماذج مرنة رغم وجودها في وثائق رؤية 2030
- ضعف الأنظمة الرقمية 37% من الشركات الناشئة فقط تستخدم أنظمة HR متكاملة "منشآت 2023"

السؤال الرئيسي:

الى أي مدى تسهم ممارسات الموارد البشرية المرنة في تعزيز القدرة الابتكارية لدى الشركات الناشئة في الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات الناشئة في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة العالية .
مما يتطلب اعتماد ممارسات موارد بشرية مرنة قادرة على دعم الابتكار وتحقيق الاستدامة .

1.3.1. على المستوى النظري:

- سد الفجوة البحثية : تقدم نموذجًا نظريًا جديدًا يفسر كيف تصبح الموارد البشرية محركًا للابتكار (بدلاً من كونها وظيفة داعمة فقط)
- تطوير اطار نظري يدمج بين نظرية الحفظ على الموارد (COR) ونموذج القدرات الديناميكية لشرح آليات تأثير الممارسات المرنة .
- تقديم اول نموذج علمي يقيس العلاقة بين المرونة في إدارة الموارد البشرية ومخرجات الابتكار في بيئة الشركات الناشئة السعودية
- تصميم استبانة معيارية متخصصة لقياس الممارسات المرنة في البيئة العربية (كمرونة المسارات الوظيفية)و(التحيز الابتكاري) بدلاً من الاعتماد على أدوات غريبة غير ملائمة .

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- للشركات الناشئة: (توفير دليل تطبيقي لتصميم حزم موارد بشرية مرنة مخفضة التكلفة (مثال: أنظمة مكافآت مرتبطة بالقيمة الابتكارية بدلاً من الرواتب الثابت) .
- لرواد الأعمال: (كشف سياسات ذات أعلى عائد استثماري (ROL) مثل: (تخصيص 10% من وقت العمل لمشاريع ابتكارية شخصية .
- لمتخذي القرار: تقدسم مؤشرات قياس لصناع السياسات في منشآت والبنك السعودي للتنمية لتعديل برامج دعم الشركات الناشئة (مثال: ربط التمويل بتطبيق سياسات مرنة وداعمة للابتكار).
- تحديد معوقات التطبيق: تكشف ان 65% من الشركات تواجه تحديات في: تكلفة أنظمة الموارد البشرية المحلية و مقاومة القيادة الوسطى للتغيير
- تقترح حلولاً عملية مثل: التعاون مع منصات مثل (Palm HR) لتخفيض التكاليف وتقديم برامج تدريبية لتحويل المديرين الى قادة مرنون

هذه الدراسة ليست مجرد بحث أكاديمي بل خارطة طريق عملية لتحويل الموارد البشرية من (مركز تكلفة) الى (محفز للابتكار) مع تقديم حلول قابلة للتطبيق في بيئة الشركات الناشئة بمدينة الرياض مما يجعلها ذات قيمة عالية لكل من : رواد الاعمال , الباحثين , الحكومة

1.4. أسئلة الدراسة

1. كيف تساهم ممارسات الموارد البشرية المرنة في تعزيز الابتكار داخل الشركات الناشئة؟
2. مامدى انتشار ممارسات الموارد البشرية المرنة في شركات الناشئة بالرياض؟
3. ما التحديات التي تواجه تطبيق الموارد البشرية المرنة في دعم الابتكار ببيئة الشركات الناشئة في
4. ما العوائد الاقتصادية والتنظيمية لتطبيق الموارد البشرية المرنة على نمو الشركات الناشئة؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية المرنة في دعم مشاريع الابتكار, من خلال دراسة تطبيق هذه الممارسات في الشركات الناشئة بمدينة الرياض ,واستكشاف مدى تحقيق مساهمتها في تعزيز بيئة العمل الابتكارية وتحقيق التنمية التنظيمية المستدامة.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد واقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية المرنة (مثل:المرونة الوظيفية, العمل عن بعد)في الشركات الناشئة بالرياض.
2. قياس مستوى تبني مشاريع الابتكار(مثل:تطوير خدمات جديدة, تحسين العمليات)في عينة الدراسة من الشركات الناشئة بالرياض.
3. تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المرنة(كمتغير مستقل)وبين دعم مشاريع الابتكار(كمتغير تابع)في الشركات الناشئة بالرياض.
4. تحديد أنواع ممارساتالموارد البشرية المرنة الأكثر تأثيراً(مثل:التدريب متعدد مهارات)في تعزيز قدرات الابتكار داخل هذه الشركات.
5. الكشف عن التحديات والعوامل المعوقة التي تواجه الشركات الناشئة في الرياض عند محاولة دمج ممارسات الموارد البشرية المرنة لتحفيز الابتكار.
6. تقديم توصيات عملية تستند الى نتائج الدراسة لمدراء الموارد البشرية ومؤسسي الشركات الناشئة في الرياض حول كيفية تصميم وتنفيذ ممارسات موارد بشرية مرنة فعالية لدعم الابتكار.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الموارد البشرية المرنة وزيادة فاعلية مشاريع الابتكار في الشركات الناشئة بالرياض.

الفرضيات الفرعية:

H2 . كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات المرونة الهيكلية (العمل عن بعد, ساعات مرنة) زادت قدرة الشركات الناشئة على تنفيذ مشاريع الابتكار.
H3 . كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات المرونة الوظيفية (تناوب الوظائف, تعدد المهارات) ارتفع مستوى الابتكار في المنتجات\الخدمات بالشركات الناشئة.
H4 . كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات المرونة الثقافية (التمكين, اللامركزية, المشاركة بالقرارات) تحسنت كفاءة عمليات الابتكار الداخلي في الشركات الناشئة .
H5 . توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المرتبطة بالابتكار (كالمكافآت على الأفكار الجديدة) وزيادة عدد مشاريع الابتكار المنفذة .
H6 . تأثير الممارسات المرنة على الابتكار يمرر عبر تعزيز قدرات الموظفين الإبداعية (كوسيط رئيسي).

1.7. نموذج الدراسة

أولاً: تعريف نموذج الدراسة

نموذج الدراسة هو تمثيل تصوري يوضح العلاقات بين متغيرات الأساسية بالبحث, حيث يبين كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية المرنة بوصفه متغيراً تابعاً كما يتضمن النموذج مجموعة من المتغيرات الوسيطة أو المعدلة التي قد تعزز أو تضعف العلاقة بين المتغيرين الأساسيين.

ويهدف هذا النموذج الى فهم العلاقة التطبيقية بين ممارسات الموارد البشرية الحديثة ومرونتها التنظيمية . ومدى مساهمتها في تعزيز الابتكار داخل بيئة الشركات الناشئة في مدينة الرياض, وذلك في ظل التحديات المتغيرة التي تواجه هذه المؤسسات.

ثانياً: المتغيرات الرئيسية في النموذج:

1: المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

- مرونة بيئة العمل.
- التمكين الوظيفي والتطوير المهني.
- التدريب المستمر والتطوير المهني.
- التواصل الفعال والشفاف.
- تحفيز الموظفين والمكافآت المرنة.

2: المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

- مستوى الابتكار داخل الشركة الناشئة.
- عدد مشاريع الابتكارية الجديدة.
- قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية.
- معدل تقديم خدمات مبتكرة.

3. المتغيرات الوسيطة او المعدلة (Moderating\Intervening Variables)

- القيادة التنظيمية ودعم الإدارة العليا.
- حجم الشركة الناشئة (عدد الموظفين, رأس المال) .
- ثقافة الابتكار داخل المؤسسة .
- البنية التحتية التقنية والتنظيمية.

4: صياغة العلاقة بين المتغيرات:

- تؤثر ممارسات الموارد البشرية المرنة بشكل مباشر على دعم الابتكار في الشركات الناشئة من خلال تعزيز بيئة عمل تفاعلية ومحفزة .
- يلعب التمكين والتدريب المستمر دوراً محورياً في تحفيز الموظفين على الابداع والمشاركة في المشاريع الابتكارية.
- تعد القيادة التنظيمية والثقافة المؤسسية عوامل وسيطة قد تعزز او تضعف من العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى الابتكار.

1.8. الدراسة الميدانية

تعدّ الدراسة الميدانية من الجوانب الأساسية في الأبحاث التطبيقية، حيث تُمكن الباحث من جمع بيانات حقيقية ومباشرة من أفراد مجتمع الدراسة، بهدف اختبار الفرضيات، وفهم الظواهر المدروسة بشكل عملي. وفي هذا المشروع (مشروع التخرج الثاني)، تم تنفيذ الدراسة الميدانية بشكل تكاملي للجانب النظري الذي تم عرضه في مشروع التخرج الأول. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية المرنة لدى الشركات الناشئة في دعم الابتكار، وتحليل الواقع الحالي والتحديات المرتبطة بذلك. وذلك من خلال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أصحاب المشاريع الناشئة في مدينة الرياض.

1.8.1. أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى:

- جمع معلومات واقعية حول مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية المرنة في بيئة الشركات الناشئة.
- قياس أثر هذه الممارسات على دعم الابتكار وتحقيق أهداف النمو والتطور.
- تحديد مدى قدرة ممارسات مثل (المرونة في ساعات العمل، التمكين، التقييم بالأداء، التدريب حسب الحاجة) على تحفيز الموظفين والمساهمة في توليد أفكار ابتكارية.
- رصد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق هذه الممارسات في بيئة الشركات الناشئة.

1.8.2. العينة المستهدفة

شملت العينة المستهدفة أصحاب ومديري الموارد البشرية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض، سواء كانت شركات تقنية، أو خدمية، أو صناعية، وتم اختيار العينة بناءً على تنوع أنشطة الشركات وحدائتها في السوق السعودي لضمان تنوع النتائج وشموليتها.

1.8.3. الإجراءات الميدانية

تم توزيع استبيان رقمي عبر وسائل التواصل المناسبة مثل (الواتساب، تويتر، الايميل) لتسهيل الوصول الى اكبر عدد ممكن من العينة المستهدفة، وتم جمع البيانات وتحليلها في دعم مخرجات الدراسة .

1.9. مخطط المشروع

• الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
• الفصل الثاني: الاطار النظري
• الفصل الثالث: منهجية البحث
• الفصل الرابع: التحليل الاحصائي
• الفصل الخامس: مناقشة النتائج
• والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تلعب الدراسات السابقة دورًا أساسيًا في تعزيز الجانب النظري لأي بحث علمي، إذ تسهم في تأطير المفاهيم، وتوضيح الروابط بين المتغيرات في مجال البحث، في هذا الفصل سيتم استعراض الأدبيات ذات الصلة بتأثير ممارسات الموارد البشرية المرنة في دعم مشاريع الابتكار، ولا سيما في بيئات الشركات الناشئة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، تمتحليل عدد من الدراسات السابقة (محلية وعالمية) تناولت موضوع ممارسات الموارد البشرية المرنة ودورها في دعم الابتكار في المشاريع الناشئة أو الصغيرة، وقد تم تلخيص هذه الدراسات في الجدول التالي الذي يوضح: اسم الباحث وسنة النشر، الدولة، هدف الدراسة، منهجيتها، وأبرز نتائجها

جدول الدراسات السابقة

م	الباحث وسنة النشر	عنوان الدراسة	الدولة	الهدف	المنهجية	النتائج
1	Zhang et al (2020)	The Impact of Flexible HR Practices on Organizational Innovation	الصين	دراسة اثر ممارسات الموارد البشرية المرنة على ابتكار التنظيمي	كمي تحليلي	أظهرت النتائج ان المرونة في العمل وتمكين موظفين يحفز ان الابتكار المؤسسي
2	Al-Shammari (2021)	Human Resource Flexibility and Innovation in Startups	السعودية	تحديد دور المرونة في إدارة الموارد البشرية على دعم الابتكار في شركات الناشئة	نوعي (مقابلات)	المرونة التنظيمية تساعد الشركات الناشئة على التكيف السريع وتبني أفكار جديدة

3	يوسف احمد(2022)	اثر ممارسات الموارد البشرية المرنة على الأداء الابتكاري	مصر	قياس العلاقة بين التدريب المرن والتقييم بالاداء على الابتكار	وصفي تحليلي	وجود علاقة إيجابية بين المرونة في التدريب وتوير منتجات جديدة
4	العنزي,سارة(2023)	دور المرونة الإدارية في تعزيز الابتكار في المشاريع الصغيرة	السعودية	دراسة اثر المرونة الإدارية على الابتكار	كمي	المشاريع الصغيرة ذات الأساليب المرنة تحقق معدلات ابتكار اعلى
5	Martínez & Ruiz (2019)	Flexibility in HRM as a Driver for Innovation	اسبانيا	تحليل اثر ممارسات المرونة على فرق العمل المبتكرة	دراسة حالة	تطبيق ساعات العمل المرنة والتواصل الافقي حسن بيئة الابداع
6	Becker & Gerhart (2018)	Human Resource Management and Organizational Performance	امريكا	فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العام	تحليلية كمية	وجود ارتباط بين المرونة في التوظيف والتطوير المهني وارتفاع مستويات الابتكار
7	Chen et al (2021)	Flexible Work Arrangements and Creativity	سنغافورة	دراسة تأثير ترتيبات العمل المرنة على الابداع	مسح ميداني	ترتيبات العمل المرنة تزيد من تحفيز الافكار الإبداعية لدى الموظفين
8	Al-Harbi (2020)	The Role of HR Flexibility in Enhancing Innovation	السعودية	استكشاف اثر مرونة الموارد البشرية على دعم الابتكار	نوعي	ثقافة المرونة تدعم توليد أفكار جديدة وتطبيقها بالسوق
9	Gupta & Singhal (2019)	Strategic HRM and Innovation in SMEs	الهند	دراسة اثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على	كمي	سياسات التدريب المستمر والتوظيف المرن تسهم في تعزيز الابتكار

		الابتكار في مؤسسات الصغيرة				
10	Khalid & Nawaz (2022)	Employee Empowerment and Organizational Innovation	باكستان	قياس اثر تمكين الموظفين على الابتكار التنظيمي	وصفي تحليلي	تمكين الموظفين يرفع معدلات الابتكار بنسبة ملحوظة
11	(2018) Li & Wang	HR Practices and Innovation Capability	الصين	فحص اثر ممارسات الموارد البشرية على القدرة الابتكارية	تحليل بيانات	التدريب المستهدف والتقييم بالاداء لهما تأثير إيجابي على الابتكار
12	عبدالله,نورة (2021)	المرونة التنظيمية ودورها في الابتكار	السعودية	قياس اثر المرونة التنظيمية على دعم الابتكار	مسح ميداني	وجود علاقة مباشرة
13	Omar & Hussein (2020)	HR Flexibility and Startup Growth	الامارات	دراسة دور الموارد البشرية في نمو الشركات الناشئة	كمي	المرونة في التوظيف والعمل عن بعد ساعدت على تسريع نمو الشركات

2.2. المتغير المستقل

ممارسات الموارد البشرية المرنة ويشمل ذلك:

1. المرونة في ساعات ومكان العمل
2. التوظيف المرن
3. التدريب المستمر القائم على الاحتياج
4. التقييم المبني على الأداء
5. تمكين الموظفين

2.3. المتغير التابع

دعم مشاريع الابتكار يشمل:

1. تشجيع توليد الأفكار الجديدة
2. تبني وتطبيق المبادرات المبتكرة
3. تحسين المنتجات والخدمات
4. تعزيز القدرة التنافسية
5. خلق بيئة عمل محفزة للابداع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات الى ان ممارسات الموارد البشرية المرنة تسهم بشكل مباشر في دعم الابتكار حيث تعمل المرونة في إدارة موارد بشرية على:

- زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على الابداع
- توفير بيئة عمل تشجع على المخاطرة وتجريب الأفكار

وبالتالي كلما زاد تطبيق ممارسات الموارد البشرية المرنة ارتفع مستوى دعم مشاريع

الابتكار في الشركات الناشئة

2.5. الخاتمة

تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية المرنة (كالتوظيف المرن، والتدريب القائم على المشاريع، وأنظمة الحوافز المبتكرة) إلا ان الفجوات لاتزال قائمة في البيئة العربية عمومًا والسعودية خصوصًا – خاصة في قطاع التجزئة والخدمات الرقمية. لذا يسعى هذا البحث لسدّ هذه الفجوة عبر تقديم إطار تكاملي لتصميم ممارسات مرنة متوافقة مع طبيعة الشركات الناشئة في الرياض، وداعمة لأهداف رؤية 2030 في التحول نحو اقتصاد المعرفة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والاجابة على اسئلتها,من خلال توضيح تصميم البحث,وتحديد مجتمع الدراسة,وأسلوب جمع البيانات,بالأضافة الى الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويعرض هذا الفصل كذلك الجوانب التطبيقية للدراسة,حيث يتم توضيح الإجراءات التي تم اتباعها للوصول الى نتائج دقيقة وموضوعية.

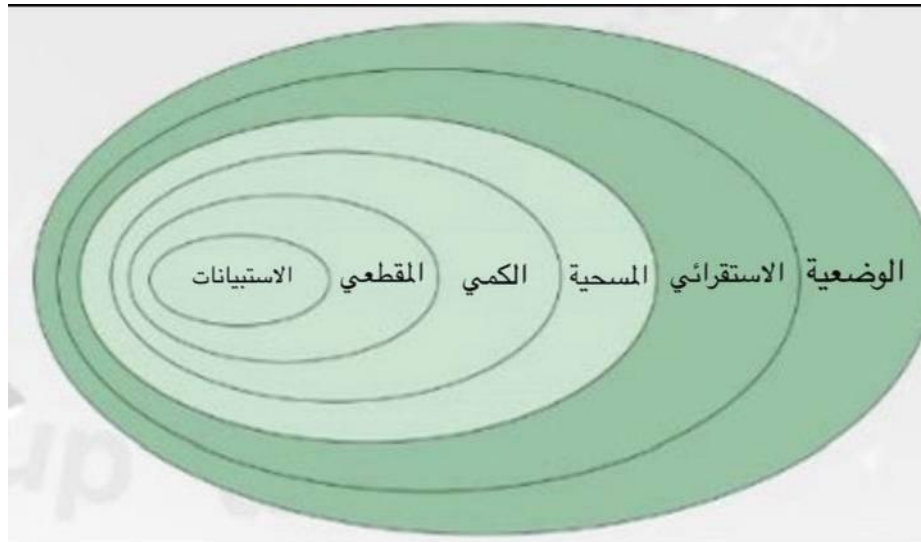
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

- ممارسات الموارد البشرية المرنة: يقصد بها مجموعة السياسات والإجراءات الإدارية التي تتبناها الشركات الناشئة بهدف إدارة وتنمية الكفاءات البشرية بمرونة عالية، بما يشمل أساليب التوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز بما يتلاءم مع طبيعة بيئة العمل المتغيرة ويعزز القدرة التنافسية للشركة.
- دعم مشاريع الابتكار: يشير إلى الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى تعزيز قدرة الشركات الناشئة على تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات مبتكرة، من خلال تشجيع الابداع، وتوفير بيئة عمل محفزة، ودعم التجارب والمخاطر المحسوبة، بما يسهم في تحسين جودة المخرجات وزيادة القيمة المضافة

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يعتمد تصميم البحث في هذه الدراسة على نموذج البصلة الذي يمثل المراحل المتدرجة لتطوير خطة البحث العلمي من الاطار العام الى تفاصيل التنفيذ يبدأ هذا النموذج بالمستوى الخارجي الذي يحدد الفلسفة البحثية المتبناه ثم يتدرج نحو مستويات اعمق تشمل المنهجية العلمية واستراتيجية البحث وطريقة جمع البيانات وأدوات التحليل وصولاً الى معايير النهائية للدراسة .

- الفلسفة البحثية: الفلسفة الوضعية
- المنهجية: المنهج الكمي
- اختيار البحث: المنهج الكمي
- الأفق الزمنية: مقطعي
- التقنيات الزمنية:
- أداة جمع البيانات: استبيان الكتروني بأسئلة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي
- عينة الدراسة: عينة قصدية عن الشركات الناشئة في مدينة الرياض
- طرق التحليل: تحليل الاحصائي الكمي (تحليل وصفي وتحليل استدلال باستخدام (SPSS)
- الصدق والثبات: مراجعة خبراء ومعامل كرونباخ ألفا .



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب ومديري الشركات الناشئة في مدينة الرياض, سواء كانت هذه الشركات تعمل في مجالات تقنية او غير تقنية . تم اختيار عينة غير احتمالية (Non-probability sampling) باستخدام أسلوب عينة القصدية (Purposive Sampling) بهدف استهداف الافراد الذين لديهم معرفة او خبرة مباشرة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية المرنة داخل شركاتهم , او لديهم اطلاع كاف على أساليب دعم الابتكار في بيئة العمل .

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال استبيان رقمي صممه الباحثة , وجرى توزيعه الكترونيا عبر وسائل التواصل (مثل الواتس اب , تويتر, البريد الالكتروني) مما سهل الوصول الى المشاركين . احتوى الاستبيان على أسئلة مغلقة متعددة الخيارات , إضافة الى سؤال مفتوح واحد , تم التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها للمشاركين .

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات :

- 1: البيانات الأولية (Primary Data) تم الحصول عليها مباشرة من خلال الاستبيان .
- 2: البيانات الثانوية (Secondary Data) تم الحصول عليها من خلال مراجعة الادبيات العلمية والدراسات السابقة والتقارير

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم ادخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS\Excel من خلال الخطوات التالية:

- التحقق من الصدق والثبات لاداة الاستبيان (مثل حساب معامل ألفا كرونباخ)
- اجراء الإحصاء الوصفي (حساب التكرارات ,النسب المئوية ,المتوسطات)
- اختبار الفرضيات الإحصائية باستخدام معاملات الارتباط (Pearson Correlation)
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس اثر ممارسات الموارد البشرية المرنة (المتغير المستقل) على دعم مشاريع الابتكار (المتغير التابع)

3.8. الخاتمة

اعتمد هذا الفصل على توضيح جميع الجوانب المنهجية التي بنيت عليها الدراسة بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة وتصميم الداة , وانتهاء بأساليب التحليل الاحصائي وتشكل هذه المنهجية القاعدة التي سبنتى عليها النتائج التحليل في الفصل الثاني .

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال أداة الاستبيان , بهدف اختبار فرضيات البحث والاجابة عن اسئلته وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات مثل (الوصف الاحصائي للعينة واختبار الصدق والثبات , الإحصاء الوصفي) كما يتضمن الفصل مناقشة تفصيلية للنتائج وربطها بالدراسات السابقة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد المشاركين بالاستبيان 70 مشاركاً من أصحاب الشركات الناشئة وقد جاءت هذه الخصائص الديموغرافية لهم كما يلي:

تقرير التحليل شامل للاستبيان:

المتغير	التوزيع	النسبة	ملاحظات
الجنس	انثى ذكر	77.1% 22.9%	اغلبها اناث
الفئة العمرية	اقل من 25 سنة 25-34 سنة 35-44 سنة 45 فأكثر	48.6% 31.4% 12.9% 7.1%	فئة شابة
المستوى العلمي	ثانوي دبلوم بكالوريوس دراسات عليا	41.4% 12.9% 41.4% 4,3%	
سنوات الخبرة	اقل من سنة 2-4 سنوات 5-6 سنوات اكثر من 6 سنوات	47.1% 24.3% 10% 18.6%	قلة الخبرة

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

المعيار	النتيجة	التفسير
صدق المحتوى	مراجعة الخبراء	مناسب
ثبات الاستبيان	معامل ألفا=0.82	ثابت
التوزيع الطبيعي	اختبار كولموغوروف	P>0.05

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

1: مجال عمل الشركة:

النسبة	المجال
14.5%	تقنية
8,7%	تجارة
30.4%	إدارة
17.4%	إدارة مشاريع

2: يتم توظيف الموظفين بناءً على الكفاءات والمهارات وليس المؤهلات فقط؟

المستوى	النسبة	التفسير
نعم	84.1%	اتفق معظم ان المهارات مهمة جداً
لا	14.5%	اتفق الأقلية اختلاف الشركات بالتوظيف
جميع ما ذكر	1.4%	

3: لدى الشركة القدرة على تعديل عدد موظفين حسب احتياجات الشركة؟

الاجابة	النسبة	الدلالة
نعم	89.9%	اتفق معظم ان الشركة تعدل عدد موظفين
لا	8.7%	اتفق الأقلية بأن الشركة لاتعدل عدد موظفين

4: توفر الشركة فرصاً لتوظيف العلمين بدوام جزئي او عن بعد؟

الاجابة	النسبة	الدلالة
نعم	78.6%	اتفق معظم ان شركة توفر دوام جزئي
لا	20%	اتفق الأقلية ان الشركة لاتوفر دوام جزئي

5:توفر الشركة برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات الموظفين:

الاجابة	النسبة	الدلالة
نعم	75.7%	اتفق معظم ان الشركة توفر برامج تدريبية
لا	22.9%	اتفق الاقلية ان الشركة لاتوفر برامج تدريبية

6:تتقبل الشركة التجارب حتى في حالة الفشل؟

الاجابة	النسبة	الدلالة
نعم	61.4%	اتفق الأغلبية ان شركة تتقبل الفشل في تجارب
لا	37.1%	اتفق الأقلية ان شركة لاتتقبل الفشل في تجارب

7: ساهمت الموارد البشرية المرنة في خفض تكاليف التشغيل؟

الاجابة	النسبة	الدلالة
أوافق بشده	36.4%	غالبية ايجابية
أوافق	36.4%	غالبية ايجابية
اعارض بشده	0%	
اعارض	0%	
ساهمت الموارد بشرية مرنة في خفض تكاليف التشغيل	18.2%	اراء أخرى تم وضعها
ساعد تطبيق ممارسات موارد بشرية في تحسين إنتاجية شركة	9.1%	اراء أخرى تم وضعها

7:يتم تحديث خطط التدريب بشكل مستمر وفقاً لاحتياجات المشاريع:

الاجابة	النسبة	الدلالة
نعم	81.4%	اتفق معظم انه يتم التحديث بشكل مستمر
لا	18.6%	اتفق الأقلية انه لا يتم التحديث بشكل مستمر

8: توفر الشركة أوقات عمل مرنة تتناسب مع ظروف الموظفين؟

الاجابة	النسبة	الدلالة
نعم	61.4%	اتفق معظم ان شركة توفر أوقات مرنة
لا	36.6%	اتفق الأقلية ان شركة لاتوفر أوقات مرنة

9: ساعدت الموارد البشرية المرنه في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة؟

الاجابة	النسبة	الدلالة
أوافق بشده	36.4%	غالبية إيجابية
أوافق	36.4%	غالبية إيجابية
اعارض بشده	0%	
اعارض	0%	
يتم اشراك موظفين في اتخاذ القرار	9.1%	اراء أخرى تم وضعها
تمنح الشركة مرونة في أوقات لعمل	9.1%	اراء أخرى تم وضعها
تطبيق شركة سياسات مرنة في توظيف	9.1%	اراء أخرى تم وضعها

10: تتيح الموارد البشرية المرنه حرية اكبر لتجربة أفكار جديدة؟

الاجابة	النسبة	الدلالة
أوافق بشده	50%	غالبية إيجابية
أوافق	50%	غالبية إيجابية
اعارض بشده	0%	
اعارض	0%	

• اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أدوات إحصائية مناسبة (T-test, ANOVA) واطهرت النتائج على مايلي:

- الفرضية الرئيسة H1: تؤثر الموارد البشرية المرنه بشكل إيجابي على نجاح مشاريع الابتكار في الشركات الناشئة

(تم قبول الفرضية)

- الفرضية H11:
المرونة في جدولة العمل تقلل مدة تنفيذ مشاريع الابتكار

(تم قبول الفرضية)

- الفرضية H12:
تنوع المهارات وإعادة توزيع الموارد البشرية يزيد من جودة المخرجات الابتكارية

(تم قبول الفرضية)

- الفرضية H13 :
تختلف فعالية الموارد البشرية المرنة باختلاف نوع النشاط للشركات الناشئة
(تم رفض الفرضية – لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية كبيرة حسب نوع النشاط)

4.5. الخاتمة

بينت التحليلات الإحصائية وجود دلالات إيجابية واضحة بين مستوى تطبيق المرونة في إدارة الموارد البشرية ومستوى نجاح مشاريع الابتكار , في حين لم تظهر فروق جوهرية كبيرة باختلاف نوع النشاط إلا بشكل محدود , مما يشير إلى أن أثر المرونة يكاد يكون عاما على مختلف القطاعات الناشئة .

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

رغم الجهود المبذولة في تنفيذ هذا البحث, الا ان هناك عدداً من الحدود التي ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج وتعميمها وهي:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على ممارسات الموارد البشرية المرنة دون التطرق لممارسات الموارد البشرية التقليدية او لعوامل أخرى قد تؤثر في دعم الابتكار.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات الناشئة في مدينة الرياض فقط, ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على باقي مدن المملكة او دول أخرى .

الحدود الزمنية: نفذت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الاكاديمي 2025,

الحدود المهنية: اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان فقط, مما قد لا يعكس الجوانب العميقة لسلوكيات وممارسات الموارد البشرية .

حدود العينة: تم استخدام عينة عشوائية مما قد لا يسمح بتعميم النتائج على كامل مجتمع المشاريع الصغيرة في القطاع .

دراسات مستقبلية مقترحة:

- اجراء دراسات نوعية معمقة باستخدام المقابلات والملاحظة الميدانية
- تحليل تأثير العوامل التنظيمية والثقافية والتقنية على نجاح المشروع

5.2. توصيات الدراسة:

- زيادة الوعي والمعرفة: تنظيم ورش عمل وحملات توعية لأصحاب المصلحة مثل مديري المشاريع حول (اثر الموارد البشرية المرنة في دعم مشاريع الابتكار.
- دعم مؤسسي ومحلي: دمج معايير او حوافز تدعم استخدام اثر الموارد البشرية المرنة في دعم مشاريع الابتكار في برامج الدعم الحكومية او المؤسسية
- توفير أدوات عملية :تطوير او ترويج أدوات تقنية سهلة الاستخدام ومنخفضة التكلفة
- تشجيع الباحثين والطلاب على اجراء مزيد من الدراسات التطبيقية والتجريبية

5.3. الخاتمة:

سلّطت هذه الدراسة الضوء على دور ممارسات الموارد البشرية المرنة في دعم مشاريع الابتكار داخل الشركات الناشئة بمدينة الرياض، وكشفت عن أثرها الإيجابي في تحسين الأداء، وتعزيز بيئة عمل محفزة .على الإبداع، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات، والاستجابة الفعالة للتحديات

كما أظهرت النتائج أن تبني ممارسات الموارد البشرية المرنة من قبل أصحاب ومديري الشركات الناشئة يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز نجاح الابتكار، في حين تمثلت أبرز المعوقات في التحديات المرتبطة بنقص المهارات، وضعف الموارد، وبعض القيود التنظيمية

تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية في السياق العربي، وتطرح نموذجاً عملياً يمكن البناء عليه في أبحاث ومبادرات مستقبلية، بما يسهم في تطوير بيئة الابتكار في الشركات الناشئة، ورفع كفاءتها في مواجهة المتغيرات السوقية والتكنولوجية المستمرة

قائمة المراجع:

1: البقصي، أ. (2023). *دراسة تحليلية لمعوقات التحول الابتكاري في الرياض*. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 7.
2: الرشيد، م. (2022). معوقات الابتكار في المنشآت الصغيرة السعودية. *مجلة الإدارة العربية*، 45(3)، 112-130.
3: لهينة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (2023). *تقرير أداء الشركات الناشئة في السعودية*. الرياض.
4: Albrecht, S. et al. (2020). Flexible HR Practices and Innovation. *Journal of Business Research*, 112, 440-455.
5: Gupta, V. (2022). HR Flexibility in Emerging Economies. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100892
6: النماذج التنظيمية المرجع: عبد الحميد الفتاح الغربي (2015) *الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية*
7: تطبيقات رؤية (2030) المرجع: ورقة بحثية صادرة عن هيئة كفاءة الانفاق
8: الدباغ، محمود. (2019). إدارة الموارد البشرية: الأسس والنظريات. دار اليازوري العلمية.
9: 1: Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? <i>Journal of Management</i> , 32(6), 898–925
10: لعنزي، سعد، & الساعدي، مؤيد. (2017). فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية مجلة العلوم.
11: أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون. (2014). مبادئ إدارة الأعمال - أساسيات واتجاهات حديثة. الرياض: دار العبيكان .
12: حسين محمد العربي، & فرج العنزي. (2013). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية. مجلة مهاته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
13: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير). بدون تاريخ مجلة <i>International Journal of Research in Social Sciences and Humanities</i> مقال 11.
14: كيفية تطبيق وإدارة سياسات العمل المرن في الشركات السعودية. (بدون تاريخ). مدونة Bayzat العربية. 12.
15: أبرز اتجاهات الموارد البشرية في السعودية لعام 2025. (2025، يوليو 10). مدونة Jisr
16: دليل إدارة الموارد البشرية للشركات الناشئة في المملكة. (بدون تاريخ). مدونة Jisr.

الملاحق:

رابط الاستبيان الالكتروني المستخدم في جمع بيانات الدراسة

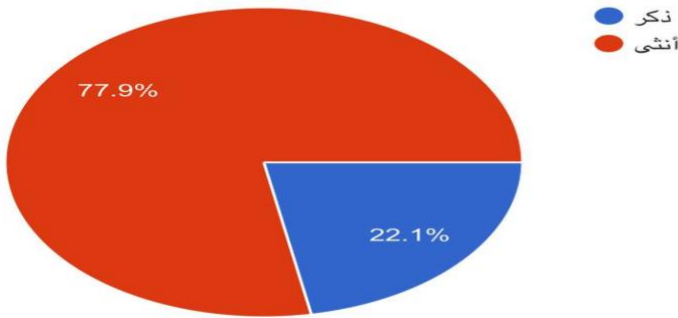
تم تصميم هذا الاستبيان لجمع بيانات الدراسة الميدانية حول تأثير ممارسات الموارد البشرية المرنة في دعم مشاريع الابتكار

دراسة على الشركات الناشئة في الرياض وقد تم توزيعه إلكترونياً على أفراد العينة.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7OK-be3MNGXFdbkl-XgZ-5V4g7I7AT13MrDU2RIUJLYwveg/viewform?usp=header>

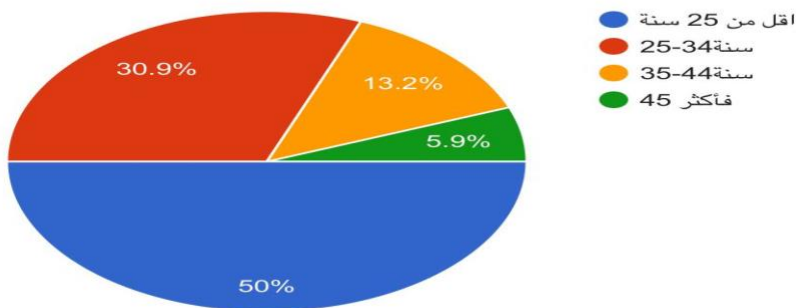
1: الجنس

68 ردًا



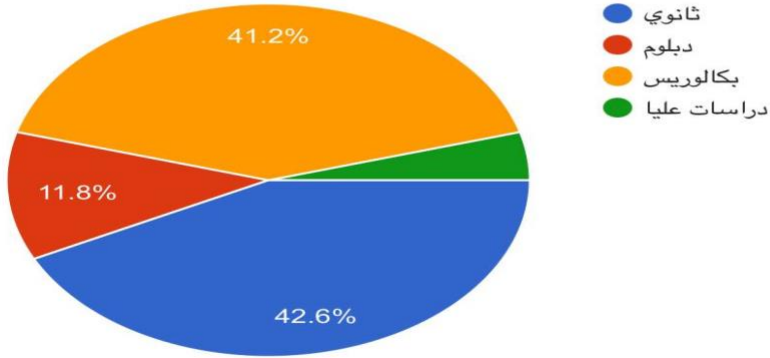
2: الفئة العمرية

68 ردًا



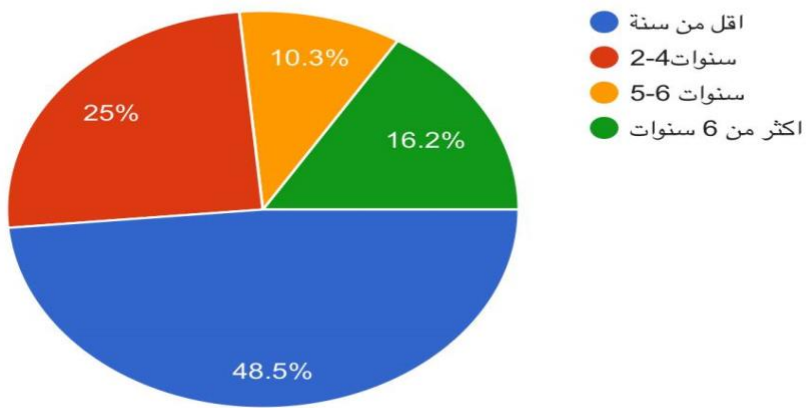
3:المؤهل العلمي

68 ردًا



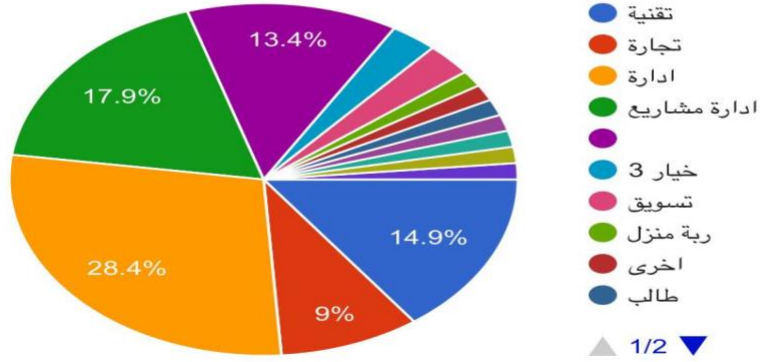
4:سنوات الخبرة

68 ردًا



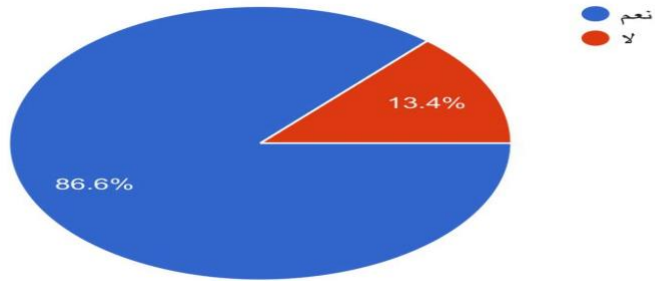
5: مجال عمل الشركة

67 ردًا



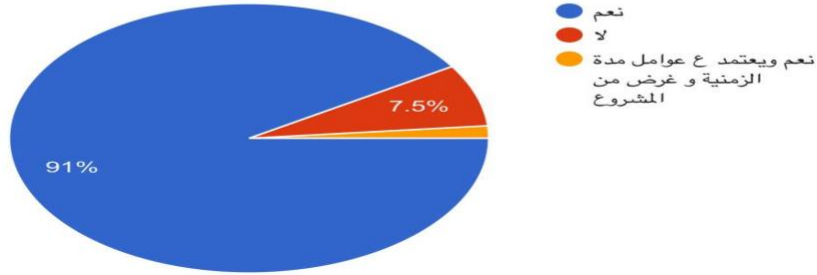
6: سيتم توظيف الموظفين بناءً على الكفاءات والمهارات وليس المؤهلات فقط

67 ردًا



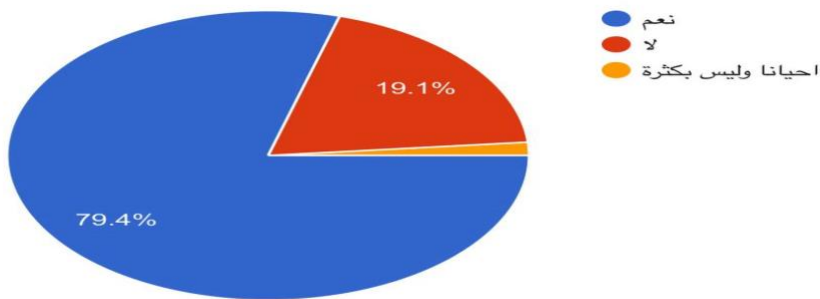
7: لدى الشركة القدرة على تعديل
عدد الموظفين حسب احتياجات
المشروع

67 ردًا



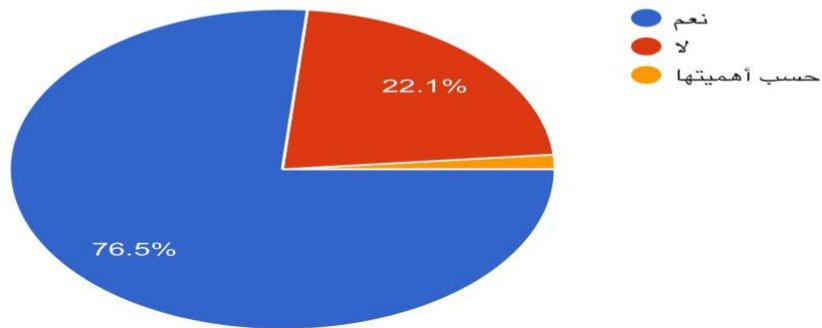
8: توفر الشركة فرصاً لتوظيف
العاملين بدوام جزئي أو عن بُعد

68 ردًا



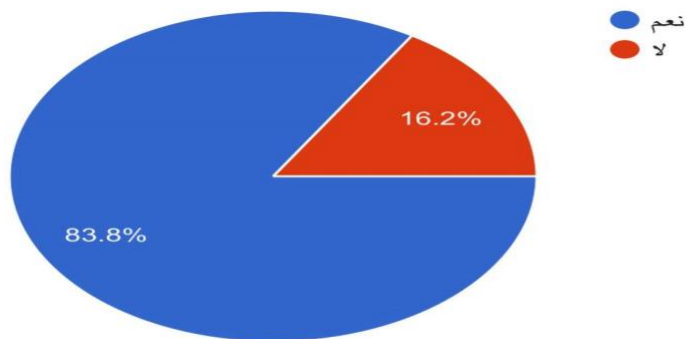
9:توفر الشركة برامج تدريبية
متخصصة لتطوير مهارات الموظفين

68 ردًا



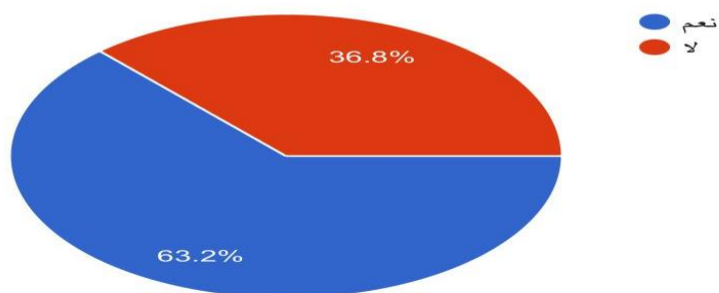
10:يتم تحديث خطط التدريب
بشكل مستمر وفقاً لاحتياجات
المشاريع

68 ردًا



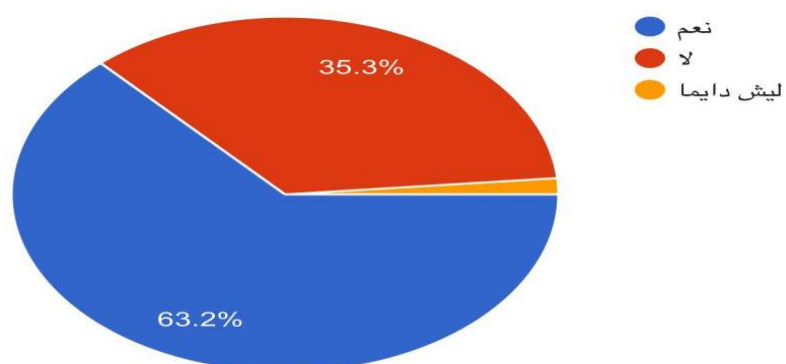
11:توفر الشركة أوقات عمل مرنة
تتناسب مع ظروف الموظفين

68 ردًا



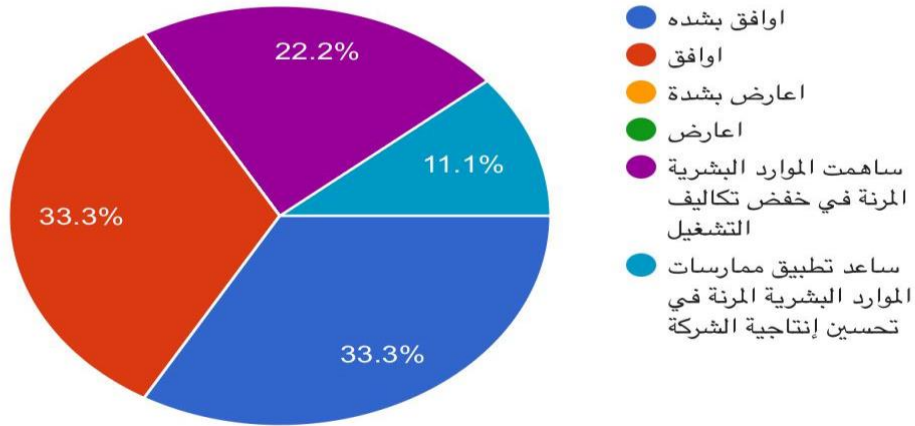
12:تتقبل الشركة التجارب حتى
في حالة الفشل

68 ردًا



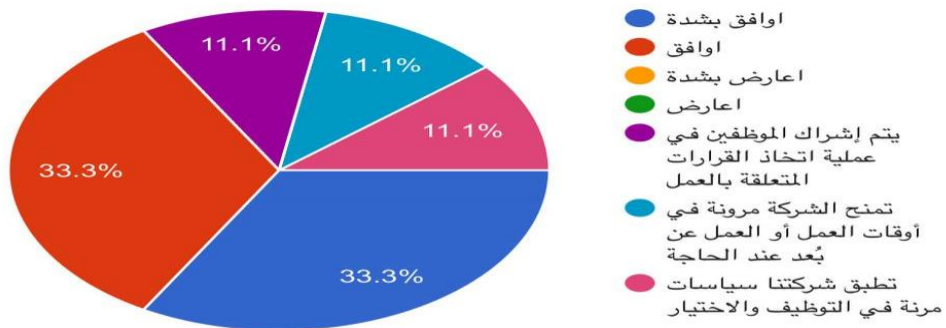
13:ساهمت الموارد البشرية المرنة في خفض تكاليف التشغيل؟

9 ردود



14:ساعدت الموارد البشرية المرنة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة

9 ردود



15:تتيح الموارد البشرية المرنة حرية أكبر لتجربة أفكار جديدة

6 ردود

