

خطة البحث

عنوان البحث

تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة : فجوات وتحديات :

دراسة تحليلية نقدية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

فايز بن مونس حميد حسين الشمري

إشراف:

د.فايز جراد

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات:

1.	المقدمة (Introduction)	الصفحة 3
2.	مشكلة الدراسة (Study Problem)	الصفحة 4
3.	تساؤلات الدراسة (Study Questions)	الصفحة 5
4.	أهداف الدراسة (Study Objectives)	الصفحة 6
5.	أهمية الدراسة (Significance of the Study)	الصفحة 7
	○ الأهمية النظرية (Theoretical Significance)	
	○ الأهمية التطبيقية (Practical Significance)	
6.	فروض الدراسة (Research Hypotheses)	الصفحة 8
7.	الدراسات السابقة (Previous Studies)	الصفحة 9
8.	المنطلقات النظرية للدراسة (Theoretical Foundations of the Study)	الصفحة 10
9.	المنهجية وطرق البحث (Research Methodology and Methods)	الصفحة 11
	○ نوع الدراسة (Type of Study)	
	○ المنهج المستخدم (Research Approach)	
	○ أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)	
	○ مجتمع الدراسة (Population)	
	○ عينة الدراسة (Sample)	
	○ طرق تحليل البيانات (Data Analysis Techniques)	
	○ الاعتبارات الأخلاقية (Ethical Considerations)	
10.	أدوات الدراسة (Instruments of the Study)	الصفحة 13
11.	حدود الدراسة (Delimitations of the Study)	الصفحة 14
12.	القيود المحتملة (Limitations of the Study)	الصفحة 15
13.	تعريف المصطلحات (Definition of Terms)	الصفحة 16
14.	المراجع (References)	الصفحة 17

المقدمة (Introduction) :

تُعد المنشآت الناشئة (Startups) عنصراً حيوياً في تطوير الاقتصاد الحديث، نظراً لما تتميز به من مرونة، وقدرة على الابتكار، ومساهمة في خلق الوظائف. وتشير التقارير العالمية إلى أن المنشآت الناشئة تسهم بنسبة كبيرة في توليد فرص العمل والنمو الاقتصادي، خاصة في الدول التي تتبنى خططاً تنموية تعتمد على التنوع الاقتصادي.

ومع ذلك، تواجه هذه المنشآت تحديات هيكلية كبيرة، أبرزها القصور في تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning) وتحديد الوظائف (Job Definition)، لا سيما في مراحلها التأسيسية، حيث تُدار العديد من العمليات الإدارية بشكل غير رسمي ودون تخطيط طويل الأمد (Baron & Hannan, 2002). ويتجلى هذا التحدي في غياب الأدوات التحليلية اللازمة لتوصيف الوظائف وتحديد المسؤوليات، مما يؤدي إلى تداخل في المهام، وضعف في الرقابة التنظيمية.

يرتبط نجاح أي منشأة بقدرتها على مواءمة احتياجاتها البشرية مع أهدافها التشغيلية، وذلك من خلال تقدير دقيق للوظائف المطلوبة، وتحديد المهارات والكفاءات المناسبة لكل دور وظيفي (Armstrong & Taylor, 2020) وفي بيئة تنافسية وديناميكية، يصبح للتخطيط الاستراتيجي دور محوري في تعزيز استدامة المنشأة وتقليل معدلات الفشل الإداري. غير أن المنشآت الناشئة، وبسبب محدودية الموارد والخبرة الإدارية، غالباً ما تعتمد على قرارات فردية وارتجالية دون استخدام أدوات التحليل الوظيفي، أو إجراء تخطيط استراتيجي للقوى العاملة (Pfeffer, 1994).

وفي المملكة العربية السعودية، تُواجه هذه المنشآت تحديات إضافية مرتبطة بسرعة النمو، وتنوع الأنشطة، وعدم وجود نماذج تنظيمية واضحة، مما يخلق فجوات تنظيمية (Organizational Gaps) تؤثر على جودة التوظيف وكفاءة التشغيل. ورغم الدعم الذي تقدمه الجهات المختصة مثل "صندوق الموارد البشرية" وبرامج تمويل الابتكار، إلا أن الواقع العملي يُظهر أن كثيراً من هذه المنشآت لا تعتمد على ممارسات الموارد البشرية العلمية. ويرتبط هذا الإشكال بثقافة العمل الإداري في المراحل التأسيسية، وبضعف الوعي بأهمية الهياكل التنظيمية المبنية على أسس علمية.

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى تحليل نقدي لهذه الفجوات والتحديات، بهدف تقديم حلول عملية تدعم أصحاب القرار في بناء هياكل تنظيمية مرنة، وتطبيق أساليب تخطيط وظيفي فعالة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز فرص البقاء والتوسع في السوق المحلي.

مشكلة الدراسة (Study Problem) :

رغم ما تحظى به المنشآت الناشئة في المملكة العربية السعودية من دعم حكومي وتمويل متنوع ومبادرات تطويرية، مثل برامج التوطين، وتمويل الابتكار، ودعم ريادة الأعمال، إلا أن العديد منها لا يزال يواجه تحديات تنظيمية جوهرية، خاصة في ما يتعلق بمجال تحديد الوظائف وتخطيط الموارد البشرية. وتُعد هذه الإشكالية من أبرز العوائق التي تهدد استدامة هذه المنشآت وتضعف من قدرتها على النمو والتوسع.

تتمثل جذور هذه المشكلة في غياب الأساليب العلمية والمنهجيات الإدارية الواضحة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات توظيف غير مدروسة، وإسناد المهام بشكل عشوائي، دون وضوح في الوصف الوظيفي أو توزيع الأدوار والمسؤوليات. وينعكس هذا القصور في ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، وتكرار حالات التوظيف غير الملائم، وهو ما يُسهم في زيادة التكاليف التشغيلية، وانخفاض الكفاءة الإنتاجية.

كما أن كثيرًا من المنشآت الناشئة تعمل دون وجود هيكل تنظيمي رسمي، مما ينتج عنه تداخل في الصلاحيات، وضعف في الرقابة الإدارية، وصعوبة في اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. ويفتقر القائمون على هذه المنشآت إلى أدوات تحليلية تساعد في فهم احتياجاتهم الفعلية من الكفاءات البشرية، وبالتالي، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تتم غالبًا بطريقة ارتجالية غير مبنية على بيانات أو مؤشرات دقيقة.

وتزداد حدة هذه الفجوة التنظيمية في ضوء التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد السعودي، والتحول الرقمي، وتزايد التنافسية، ما يجعل من الضروري تبني منهجيات علمية في إدارة وتخطيط رأس المال البشري.

لذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تشخيص هذه المشكلة بصورة نقدية ومنهجية، من خلال تحليل العوامل التي تؤدي إلى هذا الخلل، ورصد الممارسات السائدة، وقياس أثرها على أداء واستمرارية المنشآت الناشئة، وصولًا إلى تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق تعزز من فعالية التخطيط الوظيفي، وتسهم في استقرار ونمو هذه المنشآت داخل بيئة الأعمال السعودية.

تسؤلات الدراسة (Study questions):

تُعد تسؤلات الدراسة الأداة الأساسية التي توجه الدراسة نحو تحقيق أهدافها، وتُساهم في تحديد المحاور التي سيتم التركيز عليها أثناء جمع البيانات وتحليلها. ونظراً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى فهم الفجوات والتحديات في تحديد الوظائف وتخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة، فقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة المحورية التي تعكس جوانب المشكلة وتُوجّه عملية التحليل:

1. ما أبرز الفجوات التي تواجه المنشآت الناشئة في تحديد الوظائف؟
يُقصد بهذا السؤال التعرف على أوجه القصور التي تعاني منها المنشآت في بناء وتصميم الوظائف، مثل عدم وضوح المسؤوليات، أو غياب التوصيف الوظيفي، أو الاعتماد على التعيينات العشوائية دون دراسة مسبقة للاحتياجات.
 2. ما التحديات التي تعيق تخطيط الموارد البشرية في المراحل المبكرة؟
يهدف هذا السؤال إلى تحليل العوامل التي تؤثر سلباً على القدرة التخطيطية للمنشآت الجديدة، سواء كانت تحديات مالية، إدارية، أو مرتبطة بنقص الكفاءات والخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية.
 3. ما مدى اعتماد المنشآت الناشئة في المملكة العربية السعودية على أدوات تحليل الوظائف وأساليب التخطيط العلمي؟
يستهدف هذا السؤال قياس مدى استخدام الأساليب العلمية مثل تحليل الوظائف (Job Analysis) وتخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)، وتحديد إذا ما كانت المنشآت تستند إلى بيانات ومؤشرات فعلية عند اتخاذ قرارات التوظيف.
 4. ما الحلول المقترحة لتطوير الممارسات الوظيفية والتخطيطية في هذه المنشآت؟
يركز هذا السؤال على استكشاف آراء ومقترحات المشاركين في الدراسة حول السبل المثلى لسد الفجوات الحالية، وتحسين أداء المنشآت من خلال تبني ممارسات أكثر مهنية وتنظيمية في مجال الموارد البشرية.
- ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة، تسعى الدراسة إلى بناء تصور شامل للواقع الحالي، واستخلاص التوصيات التي تدعم استقرار ونمو المنشآت الناشئة في البيئة الاقتصادية السعودية.

أهداف الدراسة (Study objectives):

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنبع من الحاجة إلى فهم الواقع التنظيمي للمنشآت الناشئة في المملكة العربية السعودية، وتبسيط الضوء على الفجوات والتحديات التي تواجهها في مجال تخطيط الموارد البشرية وتحديد الوظائف. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. تحليل أسباب ضعف تحديد الوظائف في المنشآت الناشئة السعودية، من خلال دراسة غياب أدوات التوصيف الوظيفي، وتداخل المهام، وضعف وضوح المسؤوليات التنظيمية.
 2. رصد التحديات التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية في مراحل التأسيس، مثل نقص الكفاءات الإدارية، وضبابية الرؤية، وضعف البنية المؤسسية.
 3. تقييم مدى استخدام أدوات التحليل الوظيفي والتخطيط في هذه المنشآت، بهدف التعرف على مدى اعتمادها على أساليب علمية ممنهجة في إدارة رأس المال البشري.
 4. استكشاف العلاقة بين غياب الهيكل التنظيمي وضعف الأداء، من خلال قياس أثر غياب التخطيط والتنظيم على الاستقرار والنمو.
 5. تقديم توصيات عملية لتحسين الهياكل التنظيمية والممارسات التوظيفية، تستند إلى نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري، بما يدعم استدامة المنشآت الناشئة وتعزيز تنافسيتها في سوق العمل المحلي.
- تُعد هذه الأهداف حجر الزاوية في بناء فهم شامل لواقع المنشآت الناشئة في المملكة العربية السعودية ، كما تُسهم في تقديم معالجات علمية وعملية تدعم رواد الأعمال ومتخذي القرار في تطوير ممارسات الموارد البشرية.

أهمية الدراسة (Significance of the Study)

أولاً: الأهمية النظرية (Theoretical Significance)

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية وتخطيط الوظائف، وذلك من خلال تسليط الضوء على أحد المجالات التي لم تحظَ بقدر كافٍ من البحث في البيئة الأعمال السعودية، وهي صعوبات بناء الهيكل الوظيفي والتخطيط للموارد البشرية في المنشآت الناشئة.

كما تقدم الدراسة رؤية تحليلية نقدية تربط بين المبادئ النظرية في تخطيط القوى العاملة، وتطبيقاتها الواقعية داخل بيئة تتسم بالتغيير والابتكار.

وتُعد الدراسة مساهمة في سد الفجوة بين الدراسات التقليدية في تخطيط الموارد البشرية، والتي غالبًا ما تركز على الشركات المستقرة والكبيرة، وبين الواقع الديناميكي للمنشآت الناشئة (Baron & Hannan, 2002).

ثانيًا: الأهمية التطبيقية (Practical Significance)

تُقدِّم الدراسة مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق يمكن أن يستفيد منها:

- رواد الأعمال وأصحاب المنشآت الناشئة في بناء هياكل تنظيمية مرنة وعملية.
- المدراء التنفيذيون في مرحلة التأسيس لتفادي القرارات الارتجالية في التوظيف والتخطيط.
- الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة لريادة الأعمال لتطوير برامج إرشادية أو استشارية متخصصة في هذا الجانب.

كما يمكن أن تُستخدم نتائج الدراسة في تصميم أدوات عملية لتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية تناسب مع طبيعة البيئة الناشئة في المملكة، بما يعزز استدامة هذه المنشآت على المدى الطويل (Armstrong & Taylor, 2020).

فروض الدراسة (Research Hypotheses) :

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات العلمية التي تربط بين غياب المنهجيات الإدارية في الموارد البشرية وبين تدهور الأداء المؤسسي في المنشآت الناشئة. تهدف هذه الفرضيات إلى اختبار علاقات سببية ومترابطة بين العوامل المدروسة، تُسهم في توجيه تحليل البيانات الكمية والنوعية لاحقًا. وفيما يلي الفرضيات التي يستبنى عليها الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غياب الأساليب العلمية في تحديد الوظائف وبين تكرار التوظيف غير المناسب في المنشآت الناشئة.

تشير الأدبيات إلى أن ضعف التخطيط الوظيفي يؤدي إلى اختلالات تنظيمية تؤثر على جودة التوظيف (Pfeffer, 1994).

2. يؤثر غياب الهيكل التنظيمي بشكل سلبي على كفاءة الأداء في المنشآت الناشئة. وضوح الأدوار والمسؤوليات يُعد من العناصر الأساسية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية (Pfeffer, 1994).

3. عدم وضوح الرؤية الإدارية يسهم بشكل كبير في ضعف تخطيط الموارد البشرية. ضعف الرؤية يؤدي إلى عشوائية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف وتوزيع المهام، مما يؤثر على استقرار بيئة العمل.

4. استخدام أساليب تخطيط استراتيجي للموارد البشرية يقلل من التداخل في المهام ويُسهم في تحسين استدامة النمو. يتفق ذلك مع توجه (Pfeffer, 1994) بأن الاستثمار في الأفراد من خلال أنظمة تخطيط محكمة يعود على المنشأة بأداء أعلى وميزة تنافسية.

5. المنشآت الناشئة التي تعتمد على ممارسات علمية حديثة في توصيف الوظائف تُحقق أداءً تنظيميًا أفضل.

يظهر ذلك في تحسين مستويات الرضا الوظيفي والتحفيز الوظيفي، كما تؤكد الدراسات التي تربط بين جودة التوصيف وبين الأداء المؤسسي (Pfeffer, 1994).

تُمثل هذه الفرضيات إطارًا علميًا يساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة، ويُسهّل اختبار مدى صحة النتائج الميدانية لاحقًا ضمن الدراسة.

الدراسات السابقة Previous studies:

- 1- تحويل القوى العاملة في المملكة العربية السعودية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Alyamani, 2025)
المنهجية: وصفية تعتمد على تحليل المراجع الرسمية (Vision 2030).
النتائج: أبرز تأثيرات الرؤية في اعتماد تقنيات رقمية في إدارة الأفراد، تعزيز توظيف الوظائف، وبرامج التدريب المستمر.
كما أشارت إلى تحديات متعلقة بفجوات المهارات والتأقلم مع الأتمتة.
الصلة بالبحث: يدعم فرضياتنا حول أهمية الأساليب العلمية والتخطيط الاستراتيجي في تحسين موارد البشرية والهيكل التنظيمي.
- 2- المنشآت الناشئة في المملكة العربية السعودية: التحديات والفرص (Alsolamy, 2023)
المنهجية: دراسة استقصائية بمشاركة 40 منشأة ناشئة.
النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن المنشآت الناشئة تركز على الابتكار، لكنها تواجه تحديات في التمويل وتنظيم الهياكل الإدارية، مع ضعف الاعتماد على الأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف.
الصلة بالبحث: تعزز ملاحظتنا عن غياب التخطيط الفعال والاعتماد المتكرر على التوظيف غير المناسب.
- 3- دراسة حول القضايا المعاصرة للموارد البشرية في قطاع التجزئة السعودي (Qureshi et al., 2013)
المنهجية: مراجعة وثنائية ومقابلات مع مختصين في القطاع التجزئة.
النتائج: أبرزت خلافاً في استراتيجيات التوظيف والتدريب، وتوصلت إلى ضرورة شراكة التعليم والمؤسسات لصقل الكفاءات الوطنية.
الصلة بالبحث: يعكس نفس فجوات التخطيط والوظائف التي تعاني منها المنشآت الناشئة، ويؤكد على دور الرؤية الواضحة والمنهجية في التصميم الوظيفي.
- 4- أثر ممارسات الموارد البشرية على اقتصاد العمل الحر في المملكة العربية السعودية (MDPI, 2023)
المنهجية: تحليل استبيان لـ 344 عاملاً مستقلاً.
النتائج: وجد ارتباطاً بين ممارسات الـ HR ورضا العمال واستدامة وظائفهم، مع دور المتغير البسيط mediator لـ "الرضا الوظيفي".
الصلة بالبحث: يُظهر أن الممارسات العلمية والهيكلية للموارد البشرية تعزز استمرارية الأداء—ما يدعم فرضيتنا عن أهمية الأساليب المنهجية والتخطيط الجيد.

المنطلقات النظرية للدراسة Theoretical foundations of the study:

يعتمد الإطار النظري لهذه الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية والسلوكية التي تفسر العوامل المؤثرة في تحديد الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، خاصة في سياق المنشآت الناشئة. وتسهم هذه النظريات في تفسير جذور المشكلات وتحليل أبعادها التنظيمية، ومن أبرزها:

1. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV) :

تفترض هذه النظرية أن الموارد الداخلية للمؤسسة، وعلى رأسها الموارد البشرية، هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة. وبناءً عليه، فإن غياب تحديد دقيق للوظائف وعدم الاستثمار في المهارات المناسبة قد يؤدي إلى فقدان هذه الميزة، وهو ما يهدد بقاء المنشآت الناشئة ويُضعف من قدرتها على المنافسة في الأسواق (Barney, 1991).

2. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) :

تُركز هذه النظرية على اعتبار الموظفين أصولًا استراتيجية تُمثل استثمارًا طويل الأمد للمنظمة. وتؤكد على أن التعليم، التدريب، واكتساب الخبرات، تزيد من إنتاجية الأفراد. وفي حال تجاهلت المنشآت الناشئة هذا البُعد، ولم تحدد احتياجاتها البشرية بدقة، فإنها تخسر عوائد هذا الاستثمار على المدى البعيد (Becker, 1964).

3. نظرية التصميم التنظيمي (Organizational Design Theory) :

تُعنى هذه النظرية بكيفية بناء هيكل تنظيمي فعال يعتمد على تحليل الوظائف والعمليات بشكل علمي. وتشير إلى أن عدم وجود تصميم تنظيمي واضح يؤدي إلى تكرار الأدوار، تداخل المسؤوليات، وفوضى في اتخاذ القرارات، وهي ظواهر شائعة في المنشآت الناشئة عند غياب التخطيط (Mintzberg, 1979).

4. نظرية دورة حياة المنظمة (Organizational Life Cycle Theory) :

تؤكد هذه النظرية على أن احتياجات الموارد البشرية تختلف باختلاف مراحل تطور المنظمة (النشوء، النمو، النضج...). وفي مرحلة "الولادة"، تميل المنشآت إلى الارتجال في التوظيف وغياب الأنظمة الرسمية، مما يجعل من الضروري إجراء تحليل وظيفي مبكر وتخطيط دقيق للقوى العاملة لضمان الاستمرارية (Greiner, 1972). تمثل هذه النظريات الأربعة الخلفية المفاهيمية التي تساعد في تفسير الواقع الحالي للمنشآت الناشئة السعودية، وتسهم في بناء إطار علمي لتحليل الفجوات واقتراح الحلول.

المنهجية وطرق البحث (Research Methodology and Methods) :

تعتمد هذه الدراسة على إطار منهجي متكامل يجمع بين التحليل الوصفي والنهج التطبيقي في دراسة المشكلات الواقعية التي تواجه المنشآت الناشئة في المملكة العربية السعودية، وخاصة في ما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية وتحديد الوظائف. وفيما يلي شرح تفصيلي للمنهجية المتبعة:

1. نوع الدراسة (Type of Study) :

تُصنّف هذه الدراسة ضمن الدراسات التطبيقية (Applied Research) ، حيث تهدف إلى تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ لمعالجة فجوات واضحة تواجه قطاع المنشآت الناشئة، من خلال دراسة ميدانية وتحليل نقدي للواقع التنظيمي.

2. المنهج المستخدم (Research Approach) :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) ، وهو الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية والاجتماعية، من خلال:

- وصف الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الناشئة.
- تحليل الفجوات التنظيمية والتحديات الوظيفية.
- استخلاص النتائج والتوصيات بناءً على البيانات الميدانية والنظرية.

3. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools) :

- سيتم استخدام أدوات متعددة للحصول على بيانات دقيقة وموثوقة:
- الاستبانة (Questionnaire) : أداة رئيسية موجهة إلى أصحاب المنشآت ومديري الموارد البشرية، لقياس الممارسات الفعلية في تخطيط الوظائف.
 - المقابلات نصف الموجهة (Semi-Structured Interviews) : أُجريت مع عدد من رواد الأعمال بهدف الحصول على رؤى نوعية (Qualitative Insights) تعكس التحديات من منظور داخلي.
 - تحليل الوثائق التنظيمية (Document Analysis) : مثل الهياكل التنظيمية، خطط التوظيف، أو توصيفات وظيفية، وذلك لفهم مدى تطبيق الأساليب العلمية فعليًا.

4. مجتمع الدراسة (Population) :

يشمل مجتمع الدراسة بعض المنشآت الناشئة في المملكة العربية السعودية، التي لم يتجاوز عمرها التشغيلي خمس سنوات، والمسجلة رسميًا لدى الجهات الحكومية مثل هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت".

5. عينة الدراسة (Sample) :

تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) نظراً لطبيعة الدراسة النوعية، وتشمل:

- مؤسسين أو رواد أعمال.
- مدراء إداريين أو مسؤولي موارد بشرية.
- أصحاب القرار التنظيمي في منشآت ناشئة تعمل في قطاعات مختلفة (صحية ، تقنية، تجارية، خدمية).

6. طرق تحليل البيانات (Data Analysis Techniques) :

- البيانات الكمية (Quantitative Data): سيتم تحليلها باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS، والتي تتيح استخراج المتوسطات الحسابية (Means)، والتكرارات (Frequencies)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviations)، مما يساعد في توصيف خصائص العينة. كما قد يُستخدم اختبار T-test أو تحليل التباين (ANOVA) لمقارنة الفروقات بين مجموعات مختلفة واختبار دلالة الفرضيات الإحصائية.
- البيانات النوعية (Qualitative Data): سيتم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، وهو أسلوب يُستخدم لتحديد وتصنيف الأنماط (Patterns) أو الموضوعات المتكررة في إجابات المشاركين، مثل: التحديات الإدارية، تكرار التوظيف العشوائي، أو غياب التوصيف الوظيفي. ويتم ذلك من خلال خطوات تشمل قراءة البيانات بشكل متكرر، ترميزها، وتحديد الموضوعات المشتركة التي تسهم في فهم أعمق للظاهرة قيد الدراسة.

7. الاعتبارات الأخلاقية (Ethical Considerations) :

- الحصول على موافقة المشاركين قبل تنفيذ الاستبيانات والمقابلات.
- ضمان سرية وخصوصية المعلومات وعدم الكشف عن هوية المشاركين أو مؤسساتهم.
- استخدام جميع البيانات لأغراض أكاديمية فقط، والالتزام بأعلى معايير النزاهة البحثية.

تُعد هذه المنهجية مناسبة لطبيعة الدراسة التي تتناول قضية تنظيمية عملية في بيئة ديناميكية مثل بيئة المنشآت الناشئة، كما تتيح استخدام أدوات كمية ونوعية لقراءة أعمق للواقع.

أدوات الدراسة (Instruments of the Study) :

ستعتمد هذه الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع طبيعتها التحليلية النقدية، وتهدف إلى توفير بيانات كمية ونوعية تسهم في فهم الفجوات والتحديات في تحديد الوظائف وتخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة في المملكة العربية السعودية. وسيتم اختيار الأدوات بما يحقق التكامل بين المعلومات الكمية (العددية) والنوعية (التحليلية). وتتمثل الأدوات فيما يلي:

1. الاستبانة (Questionnaire):

سيتم تصميم استبانة موجهة إلى أصحاب ومديري المنشآت الناشئة، تهدف إلى جمع بيانات كمية (Quantitative Data) حول الممارسات الفعلية في تحديد الوظائف وتخطيط الموارد البشرية. وستحتوي الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تقيس مدى وجود هياكل تنظيمية، استخدام أدوات تحليل الوظائف، وضوح المسؤوليات، وغيرها من المحاور المرتبطة بموضوع الدراسة. وسيتم بناء محاور الاستبانة بناءً على أهداف الدراسة والإطار النظري، مع التأكد من اتساق الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد مستويات الموافقة.

2. المقابلات نصف الموجهة (Semi-Structured Interviews):

ستجرى مقابلات مع عدد من رواد الأعمال وأصحاب القرار في المنشآت الناشئة بهدف جمع بيانات نوعية (Qualitative Data) تدعم تفسير النتائج الكمية. وستشمل المقابلات محاور مثل: أسباب غياب التخطيط، التحديات الداخلية، وأثر عدم وجود توصيف وظيفي على الأداء العام. وسيتم استخدام دليل مقابلة مرنة يتيح التوسع في الأسئلة حسب تفاعل المشاركين، مما يثري النتائج ويوفر فهماً معمقاً.

3. تحليل الوثائق التنظيمية (Document Analysis) :

سيتم تحليل مجموعة من الوثائق التنظيمية المتاحة لدى المنشآت المشاركة مثل:

○ الهياكل التنظيمية الرسمية.

○ خطط التوظيف.

○ توصيفات وظيفية مكتوبة (إن وجدت).

ويُعد تحليل الوثائق أداة مساندة تساعد على مقارنة ما هو مكتوب بما هو مطبق فعلياً، وتدعم التحقق من مدى تطبيق الممارسات العلمية في الموارد البشرية. كما يتيح هذا الأسلوب الربط بين الرؤية المعلنة والإجراءات التنظيمية الواقعية. يساهم هذا التنوع في أدوات جمع البيانات في تعميق الفهم حول المشكلات التنظيمية، ويعزز من مصداقية النتائج من خلال ما يُعرف بـ التثليث المنهجي (Methodological Triangulation) الذي يدمج بين الأدوات المختلفة لتحليل الظاهرة الواحدة من زوايا متعددة (Denzin, N. K. (1978).

حدود الدراسة (Delimitations of the Study) :

تم تحديد عدد من الحدود التي تؤثر نطاق هذه الدراسة وتحدد مجال تطبيق نتائجها، وذلك لضمان وضوح تركيز البحث وتحديد أبعاده بدقة. وتشمل هذه الحدود ما يلي:

1. الحدود المكانية (Spatial Boundaries) :

تركز الدراسة على المنشآت الناشئة داخل المملكة العربية السعودية، والتي تمارس أنشطتها ضمن قطاعات متنوعة تشمل التقنية، الصحية، التجارة، والخدمات. ويشترط أن تكون هذه المنشآت مسجلة رسميًا لدى الجهات المعنية بريادة الأعمال مثل "منشآت". وقد تم اختيار هذا النطاق الجغرافي بسبب تنوع بيئة الأعمال في المملكة وارتباطها المباشر برؤية 2030.

2. الحدود الزمانية (Time Boundaries) :

ستجرى الدراسة خلال العامين الأكاديميين 2025-2026 م، وهو الإطار الزمني الذي سيتم خلاله تصميم أدوات الدراسة، جمع البيانات، وتحليل النتائج.

3. الحدود الموضوعية (Topical Boundaries) :

يقتصر نطاق هذه الدراسة على موضوع تحديد الوظائف وتخطيط الموارد البشرية فقط، دون التطرق إلى الجوانب الأخرى من إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، تقييم الأداء، أو نظام المكافآت. وقد تم اختيار هذا التخصص الضيق بهدف تقديم تحليل متعمق وشامل للجوانب المرتبطة بالتوصيف الوظيفي والتخطيط البشري.

4. الحدود البشرية أو عينة الدراسة (Population Boundaries) :

ستقتصر العينة على أصحاب ومديري المنشآت الناشئة التي لا يتجاوز عمرها التشغيلي خمس سنوات. وسيتم التركيز على الأفراد الذين يُمارسون دورًا مباشرًا في اتخاذ قرارات التوظيف، توزيع الأدوار، أو تصميم الهياكل التنظيمية. وبهذا التحديد، تسعى الدراسة إلى الوصول إلى مصدر القرار في هذه المنشآت بما يعزز مصداقية البيانات المستخلصة.

يساعد توضيح هذه الحدود في تحديد نطاق الدراسة بدقة، ويُسهل في ضمان قابلية تطبيق نتائجها ضمن نفس الإطار الذي أُجريت فيه.

القيود المحتملة (Limitations of the Study) :

القيود المحتملة (Limitations of the Study) هي الجوانب أو العوامل الخارجة عن سيطرة الباحث والتي قد تؤثر على نتائج الدراسة أو قدرتها على التعميم. وشرحها بشكل أوسع في خطة الدراسة يعطي مصداقية علمية أكبر، لأنه يُظهر وعي الباحث بتحديات البحث. ومن هذه القيود :

1- صعوبة الوصول إلى بعض المشاركين:

بعض رواد الأعمال أو مديري المنشآت الناشئة قد لا يكون لديهم الوقت الكافي أو الحافز للمشاركة في المقابلات أو تعبئة الاستبيانات، مما قد يؤثر على حجم العينة وجودة البيانات.

2- ضعف توفر الوثائق التنظيمية:

ليس جميع المنشآت تحتفظ بهياكل تنظيمية أو توصيفات وظيفية رسمية، خاصة في مراحلها التأسيسية. مما قد يُضعف من إمكانية تحليل الواقع الفعلي لممارسات الموارد البشرية، ويُقلل من الاعتماد على تحليل الوثائق كمصدر أساسي للبيانات.

3- احتمالية عدم تجاوب بعض أصحاب القرار في المقابلات:

قد لا يشارك بعض صناع القرار بصراحة أو يمتنعون عن ذكر التفاصيل الدقيقة بسبب السرية أو عدم الارتياح. مما قد يؤثر على البيانات النوعية (Qualitative Data) ويحدّ من عمق التحليل في بعض المحاور.

4- تحيز الاستجابة :

بعض المشاركين قد يقدمون إجابات "مثالية" بدلاً من الواقعية، سواء في الاستبيان أو المقابلات. مما قد يؤثر على صحة البيانات ويُعطي صورة غير دقيقة عن الممارسات الفعلية داخل المنشآت.

5- محدودية التعميم :

نظرًا لاعتماد الدراسة على عينة قصصية صغيرة من منشآت ناشئة في السعودية فقط. قد لا تُطبّق النتائج مباشرة على منشآت ناشئة في بلدان أخرى أو على منشآت ناضجة أو كبيرة.

6- القيود الزمنية :

المدة الزمنية المحدودة المخصصة لجمع وتحليل البيانات قد لا تكفي لتغطية كل أبعاد المشكلة بعمق. مما قد يؤثر على شمولية التحليل أو إمكانية التحقق من بعض النتائج ميدانيًا.

تعريف المصطلحات (Definition of Terms) :

الموارد البشرية (Human Resources) :

تشير إلى الأفراد العاملين داخل المنظمة ، بما في ذلك مهاراتهم، ومعارفهم، وقدراتهم، والذين يُعدّون من أهم عناصر الإنتاج والنجاح التنظيمي.

تحديد الوظائف (Job Definition) :

هو عملية تحديد طبيعة كل وظيفة داخل المنظمة من حيث المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة، بما يضمن وضوح الأدوار وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning) :

هو عملية استباقية تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، وتحديد الكفاءات المطلوبة، ووضع الخطط المناسبة لتوفيرها في الوقت المناسب.

المنشآت الناشئة (Startups):

هي مؤسسات جديدة في مراحلها الأولى، غالبًا ما تتسم بالمرونة والابتكار، وتواجه تحديات كبيرة في بناء الهياكل الإدارية وتطبيق الممارسات المؤسسية.

التوصيف الوظيفي (Job Description) :

هو وثيقة رسمية تُحدّد فيها تفاصيل الوظيفة، وتشمل اسم الوظيفة، المهام الرئيسية، المسؤوليات، المؤهلات المطلوبة، والعلاقة التنظيمية، وتُستخدم كأساس لعمليات التوظيف والتقييم والتطوير.

المراجع (References):

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page.
- Baron, J.N. & Hannan, M.T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. *California Management Review*, 44(3), pp.8–36.
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99–120.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), pp.37–46.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Qureshi, M.I., Rasli, A.M., Zaman, K., & Awan, U. (2013). Issues and challenges in human resource practices in the retail sector in Saudi Arabia. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 13(6), pp.781–791.
- Alyamani, A. (2025). Transforming Saudi Arabia's Workforce: HR Management Strategies. *International Journal of Innovation and Research in Social Sciences*, 9(2), pp.25–41.
- Alsolamy, M. (2023). Startups in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities. *Saudi Journal of Management and Business*, 7(1), pp.13–27.
- MDPI (2023). Human Resource Practices and Their Impact on Freelance Workforce Stability in Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(6), pp.1–15. DOI: <https://doi.org/xxxxxxx>
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

انتهى،، نسأل الله التوفيق والسداد