

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

تأثير ادارة الموارد البشرية كعامل محفز لتحسين جودة الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية
على الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/هديل سليمان صالح الهذيل

إشراف/الدكتور الفيصل حسن

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الاول
5	ملخص الدراسة
6	مقدمة الدراسة
8	مشكلة الدراسة
9	اهمية الدراسة
10	اهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
14	فرضيات الدراسة
17	مصطلحات الدراسة
19	متغيرات الدراسة
22	الفصل الثاني
23	الدراسات السابقة
29	الإطار النظري
31	مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في الشركات الناشئة:
36	نظريات إدارة الموارد البشرية:
40	ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي:

43	مفهوم الأداء التنظيمي ومؤشراته:
47	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي:
50	الشركات الناشئة وخصائصها:
54	إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة:
56	دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة:
57	نماذج وتجارب ناجحة في إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة:
59	الخاتمة
60	الفصل الثالث
61	منهجية الدراسة
61	مجتمع الدراسة
62	أدوات جمع البيانات
63	حدود الدراسة
64	الاستبيان
68	الفصل الرابع
69	التحليل الإحصائي
76	النتائج
79	التوصيات

81	المراجع
91	الملخص
92	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات الناشئة، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بينهما. وقد شملت الدراسة ثلاثة أقسام رئيسية: البيانات الديموغرافية للشركات، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن غالبية الشركات المشاركة هي شركات صغيرة ومتوسطة الحجم، وتتنوع بين مختلف أنواع الأنشطة، مع تركيز نسبي على قطاع تقنية المعلومات. فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، تبين أن معظم الشركات لديها خطط استراتيجية للموارد البشرية، ولكن أقل من نصفها يقوم بتحديثها بانتظام. كما أن معظم الشركات تعتمد على أساليب توظيف مبتكرة وتهتم بتنوع الموظفين، ولكن أقل من نصفها يقوم بتقييم فعالية البرامج التدريبية.

أما بالنسبة للأداء التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن معظم الشركات تشهد نموًا في الإنتاجية، ولكن أقل من نصفها يحقق أرباحًا مستدامة. كما أن معظم الشركات تشجع على الابتكار وتحصل على تعليقات إيجابية من العملاء، ولكن أقل من ثلاثة أرباع الموظفين يشعرون بالانتماء والولاء للشركة.

بشكل عام، تشير الدراسة إلى وجود تباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بين الشركات الناشئة. كما تسلط الضوء على أهمية تطوير ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة لتحسين الأداء التنظيمي في هذه الشركات.

مقدمة الدراسة:

تعتبر الشركات الناشئة محركًا أساسيًا للنمو الاقتصادي والابتكار في المملكة العربية السعودية، حيث تساهم في خلق فرص العمل وتطوير التقنيات الجديدة وتعزيز التنافسية. ومع ازدياد أهمية هذه الشركات في الاقتصاد الوطني، يزداد الاهتمام بتحسين أدائها وضمان استدامتها.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في نجاح الشركات الناشئة، حيث تعتبر العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. فالإدارة الفعالة للموارد البشرية تساعد على استقطاب الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحفيزها، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء التنظيمي.

تواجه الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل صعوبة المنافسة على الكفاءات المتميزة مع الشركات الكبيرة، ومحدودية

الموارد المتاحة للتدريب والتطوير ، وضرورة بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم الابتكار والإبداع.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير إدارة الموارد البشرية كعامل محفز لتحسين جودة الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أهم التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.
- تطوير إطار عمل مقترح لإدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

تعتمد الدراسة على منهجية بحثية متكاملة تجمع بين الدراسات النظرية والتطبيقية، حيث يتم تحليل الأدبيات السابقة وإجراء مقابلات مع مديري الموارد البشرية في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

المشكلة الرئيسية:

تعاني الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية من تحديات في مجال إدارة الموارد البشرية تؤثر على جودة الأداء التنظيمي.

المشاكل الفرعية:

- صعوبة جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة: تواجه الشركات الناشئة صعوبة في المنافسة على الكفاءات المتميزة مع الشركات الكبيرة التي تتمتع بموارد مالية أكبر وسمعة أقوى.
- محدودية الموارد المتاحة للتدريب والتطوير: غالبًا ما تكون الموارد المالية المتاحة للشركات الناشئة محدودة، مما يحد من قدرتها على توفير برامج تدريب وتطوير للموظفين.
- صعوبة بناء ثقافة تنظيمية قوية: تحتاج الشركات الناشئة إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم الابتكار والإبداع والتعاون، ولكن هذه العملية قد تكون صعبة في ظل الظروف التي تواجهها هذه الشركات.

- ارتفاع معدل دوران الموظفين: بسبب التحديات المذكورة أعلاه، غالبًا ما تشهد الشركات الناشئة معدل دوران مرتفع للموظفين، مما يؤثر على الاستقرار التنظيمي والقدرة على تحقيق الأهداف.
- نقص في الكفاءات الإدارية في مجال الموارد البشرية: قد تعاني الشركات الناشئة من نقص في الكفاءات الإدارية المتخصصة في مجال الموارد البشرية، مما يزيد من صعوبة إدارة هذا المجال بفعالية.

الأهمية العلمية والعملية للدراسة:

الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة، حيث تقدم رؤى جديدة حول التحديات التي تواجه هذه الشركات وأفضل الممارسات لتحسين الأداء التنظيمي.
- تطوير النماذج والنظريات: يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير نماذج ونظريات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالشركات الناشئة.

- توفير قاعدة بيانات: يمكن أن تكون الدراسة بمثابة قاعدة بيانات للباحثين والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة، حيث تتضمن معلومات وبيانات حول واقع هذه الشركات والتحديات التي تواجهها.

الأهمية العملية:

- توجيه الشركات الناشئة: تقدم هذه الدراسة توصيات عملية للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية حول كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يساعدها على جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة، وتطوير الموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية قوية، وتحسين الأداء التنظيمي.
- دعم صانعي القرار: يمكن أن يستفيد صناع القرار من نتائج هذه الدراسة في وضع السياسات والاستراتيجيات التي تدعم الشركات الناشئة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تطوير المهارات والكفاءات: يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تطوير المهارات والكفاءات لدى مديري الموارد البشرية في الشركات الناشئة، من خلال تزويدهم بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحسين الأداء.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير إدارة الموارد البشرية كعامل محفز لتحسين جودة الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

• التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة:

1. تحديد أهم الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة.
2. تقييم كفاءة وفعالية هذه الممارسات.
3. التعرف على التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في مجال إدارة الموارد البشرية.

• تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي:

1. تحديد مؤشرات الأداء التنظيمي الرئيسية في الشركات الناشئة.
2. قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على هذه المؤشرات.
3. تحليل الآليات التي من خلالها تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.

• تطوير نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة:

1. بناء نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية يتناسب مع طبيعة الشركات الناشئة واحتياجاتها.

2. تحديد العناصر الأساسية التي يجب أن يتضمنها النموذج المقترح.

3. وضع آليات لتطبيق النموذج وتقييم فعاليته.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

ما هو تأثير إدارة الموارد البشرية كعامل محفز لتحسين جودة الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

1. ما هي أهم الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة؟

2. ما هي كفاءة وفعالية هذه الممارسات؟

3. ما هي التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في مجال إدارة الموارد

البشرية؟

• ما هي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات الناشئة؟

1. ما هي مؤشرات الأداء التنظيمي الرئيسية في الشركات الناشئة؟

2. ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على هذه المؤشرات؟

3. ما هي الآليات التي من خلالها تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين

الأداء التنظيمي؟

• كيف يمكن تطوير نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة في

المملكة العربية السعودية؟

1. ما هي العناصر الأساسية التي يجب أن يتضمنها النموذج المقترح؟

2. كيف يمكن تطبيق النموذج المقترح وتقييم فعاليته؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

• فرضية واقع إدارة الموارد البشرية:

1. توجد ممارسات إدارة موارد بشرية متنوعة تطبق في الشركات الناشئة في

المملكة العربية السعودية، ولكنها تختلف في فعاليتها وكفاءتها.

2. تواجه الشركات الناشئة تحديات متعددة في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل

صعوبة جذب الكفاءات، ومحدودية الموارد، وصعوبة بناء ثقافة تنظيمية

قوية.

• فرضية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي:

1. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي على مؤشرات الأداء

التنظيمي في الشركات الناشئة، مثل الإنتاجية، والربحية، والابتكار، ورضا

العملاء.

2. توجد آليات محددة من خلالها تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، مثل تحفيز الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز التعاون بينهم.

• **فرضية تطوير نموذج مقترح:**

1. يمكن تطوير نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، يتضمن عناصر أساسية مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتوظيف والتدريب، وإدارة الأداء، والمكافآت والحوافز، وبناء ثقافة تنظيمية قوية.
2. يمكن تطبيق النموذج المقترح وتقييم فعاليته من خلال دراسة تأثيره على مؤشرات الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

• **إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management):**

1. تعريف شامل: مجموعة من الممارسات والسياسات التي تهدف إلى إدارة

العنصر البشري في المنظمة، بدءًا من التخطيط للاحتياجات من الموارد

البشرية وصولًا إلى تقييم أداء الموظفين وتطويرهم.

2. في الدراسة: يشير إلى الأنشطة التي تقوم بها الشركات الناشئة لجذب

واستقطاب وتدريب وتطوير وتحفيز الموظفين، بالإضافة إلى بناء ثقافة

تنظيمية تدعم الأداء المتميز.

• **الأداء التنظيمي (Organizational Performance):**

1. تعريف شامل: مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، ويشمل ذلك

مؤشرات متنوعة مثل الإنتاجية، والربحية، والابتكار، ورضا العملاء، ورضا

الموظفين.

2. في الدراسة: يشير إلى مستوى تحقيق الشركات الناشئة لأهدافها في مختلف

المجالات، وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة.

• **الشركات الناشئة (Startups):**

1. تعريف شامل: شركات جديدة في مراحلها الأولى، تتميز بالابتكار والإبداع

والمخاطرة، وتسعى إلى تحقيق نمو سريع في فترة زمنية قصيرة.

2. في الدراسة: يشير إلى الشركات التي تأسست حديثاً في المملكة العربية

السعودية، وتعمل في مجالات متنوعة، وتسعى إلى تحقيق التوسع

والانتشار.

• جودة الأداء (Performance Quality):

1. تعريف شامل: مستوى التميز في الأداء، ويشمل ذلك تحقيق النتائج

المطلوبة بكفاءة وفعالية، والالتزام بالمعايير القياسية، وتلبية توقعات

العملاء.

2. في الدراسة: يشير إلى مستوى جودة الأداء الذي تحققه الشركات الناشئة

في مختلف المجالات، مثل جودة المنتجات والخدمات، وجودة العمليات،

وجودة خدمة العملاء.

• العامل المحفز (Motivating Factor):

1. تعريف شامل: أي شيء يدفع الفرد أو المجموعة إلى بذل المزيد من الجهد

لتحقيق هدف معين.

2. في الدراسة: يشير إلى الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

● **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):**

1. تعريف شامل: مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وتؤثر على سلوكهم وأدائهم.

2. في الدراسة: يشير إلى القيم والمعتقدات التي تسود في الشركات الناشئة، وتؤثر على طريقة عمل الموظفين وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

● **الموارد البشرية (Human Resources):**

1. تعريف شامل: الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويمتلكون مهارات ومعرفة وقدرات تسهم في تحقيق أهدافها.

2. في الدراسة: يشير إلى الموظفين الذين يعملون في الشركات الناشئة، ويعتبرون رأس المال البشري الذي يساهم في تحقيق النجاح.

● **الميزة التنافسية (Competitive Advantage):**

1. تعريف شامل: القدرة على تقديم منتجات أو خدمات أفضل من المنافسين، أو تقديمها بتكلفة أقل.

2. في الدراسة: يشير إلى الميزة التي تتمتع بها الشركات الناشئة بفضل

ممارسات إدارة الموارد البشرية المتميزة، والتي تساعدها على التفوق على منافسيها.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل:

- إدارة الموارد البشرية: يشمل مجموعة من الممارسات والسياسات التي تهدف إلى إدارة العنصر البشري في الشركات الناشئة، مثل:

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين وتطوير خطط لتلبية هذه الاحتياجات.

2. التوظيف والاستقطاب: جذب أفضل الكفاءات المتاحة واختيار الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة.

3. التدريب والتطوير: تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية.

4. إدارة الأداء: وضع معايير للأداء وتقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة لهم.

5. المكافآت والحوافز: تقديم مكافآت وحوافز للموظفين تقديرًا لجهودهم

وتشجيعهم على الأداء المتميز.

6. بناء ثقافة تنظيمية قوية: خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتعاون

والتميز.

المتغير التابع:

• جودة الأداء التنظيمي: يشير إلى مستوى تحقيق الشركات الناشئة لأهدافها في

مختلف المجالات، مثل:

1. الإنتاجية: كمية ونوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة.

2. الربحية: الإيرادات التي تحققها الشركة مقارنة بتكاليفها.

3. الابتكار: قدرة الشركة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة وتحسين

العمليات الحالية.

4. رضا العملاء: مدى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها

الشركة.

5. رضا الموظفين: مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل والمزايا والحوافز التي

تقدمها الشركة.

العلاقة بين المتغيرين:

تفترض الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) تؤثر على جودة الأداء التنظيمي (المتغير التابع) في الشركات الناشئة. بمعنى آخر، تسعى الدراسة إلى تحديد كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة أن تساهم في تحسين أداء الشركات الناشئة في مختلف المجالات.

الفصل الثاني

- الدراسات السابقة

○ دراسة الشلبي وآخرون (2017)

- المؤلف: الشلبي وآخرون

- العنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل

لتكامل المعرفة دراسة حالة - المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي - الأردن

- النتائج: توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر إيجاباً على

عناصر الأداء الوظيفي ، وأن تكامل المعرفة يعدل العلاقة بين إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية وكل من سرعة الإنجاز وكفاءة الأداء ، ولكنه لا يعدل العلاقة

بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكل من نوعية الأداء وتبسيط العمل وحجم

الأداء.

- 2. دراسة (Wege et al 2019)

- المؤلف: Wege et al

- العنوان: Electronic Human Resource Management (E-HRM)

and Organizational Performance in Nigeria

- **النتائج:** أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي للتعليم الإلكتروني على الأداء التنظيمي ، وتأثير إيجابي لكل من التوظيف الإلكتروني والتقييم الإلكتروني ، بينما لم تجد علاقة إيجابية بين الاختيار الإلكتروني والأداء التنظيمي.

• 3. دراسة ELbadawi Ali (2021) & Elsay

• **المؤلف:** ELbadawi Ali & Elsay

• **العنوان:** Assessing the Impact of E–HRM on Organizational

Performance: An Empirical Study

- **النتائج:** أشارت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بممارساتها المختلفة (التوظيف الإلكتروني ، الاختيار ، التعلم الإلكتروني والتدريب ، تقييم الأداء الإلكتروني ، الاتصال الإلكتروني ، إدارة التعويضات الإلكترونية ، والإنتاجية الإلكترونية) على تحسين الأداء التنظيمي.

○ دراسة Boudia (2022)

• **المؤلف:** Boudia

• **العنوان:** E–HRM: The effect of information technologies on

Human resources management performance

- **النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية ، مما يعكس تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بشكل فعال وبأداء أفضل.

- 2. دراسة (Gampine et al. (2023

- **المؤلف:** Gampine et al.

- **العنوان:** The Digitalization of Human Resources Management

and Its Impact on Organizational Performance: The Interacting Role of VUCA and SMACs Business Environments

- **النتائج:** أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لرقمنة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. كما بينت الدراسة أهمية تحديث رقمنة الموارد البشرية وتطويرها بما يتوافق مع التطور الجديد لـ SMACS في ظل بيئة VUCA.

- 3. دراسة (Mathew et al. (2023

- **المؤلف:** Mathew et al.

- **العنوان:** Adoption of Human Resource Information Systems on

Public Sectors in Tanzania

- النتائج: كشفت الدراسة عن وجود أثر فعال لنظام معلومات الموارد البشرية في ثماني مناطق في منطقة موانزا ، نظرًا لتقليل التكاليف بشكل كبير.

• دراسة (Gampine et al. (2023)

• المؤلف: Gampine et al.

• العنوان: The Digitalization of Human Resources Management

and Its Impact on Organizational Performance: The

Interacting Role of VUCA and SMACs Business Environments

- النتائج: أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لرقمنة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. كما بينت الدراسة أهمية تحديث رقمنة الموارد البشرية وتطويرها بما يتوافق مع التطور الجديد لـ SMACS في ظل بيئة VUCA.

• دراسة (Mathew et al. (2023)

• المؤلف: Mathew et al.

• العنوان: Adoption of Human Resource Information Systems on

Public Sectors in Tanzania

- النتائج: كشفت الدراسة عن وجود أثر فعال لنظام معلومات الموارد البشرية في ثماني مناطق في منطقة موانزا ، نظرًا لتقليل التكاليف بشكل كبير.

• دراسة زايد (2023)

• المؤلف: زايد

- العنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترولريد)

- النتائج: أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية في الأبعاد التالية: البنية التحتية التكنولوجية ، المهارات الرقمية. وأظهرت الدراسة عن عدم وجود أثر للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية في الأبعاد التالية: السياسات والتشريعات.

• دراسة مقري والطيب (2023)

• المؤلف: مقري والطيب

- العنوان: أثر الإدارة الإلكترونية على فعالية وأهداف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية (حالة جامعة باتنة).

• النتائج: كشفت نتائج الدراسة عن وجود الأثر الإيجابي بين إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية بالجامعة وتحقيق الفعالية وأهداف إدارة الموارد البشرية من خلال

تطبيقات وممارسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الإطار النظري

- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في الشركات الناشئة:

1. تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها.
2. أهمية إدارة الموارد البشرية في نجاح الشركات الناشئة ونموها.
3. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة.

- نظريات إدارة الموارد البشرية:

1. نظريات الإدارة الكلاسيكية والإدارة السلوكية وإدارة الموارد البشرية الحديثة.
2. نماذج إدارة الموارد البشرية المختلفة وأثرها على الأداء التنظيمي.

- ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي:

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تحقيق أهداف المنظمة.
2. الاستقطاب والتوظيف وأهميتهما في اختيار الكفاءات المناسبة.
3. التدريب والتطوير ودورهما في تحسين مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
4. إدارة الأداء وتقييم أداء الموظفين وتطويرهم.
5. المكافآت والحوافز وأثرها على تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم.
6. بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم الأداء المتميز.

- مفهوم الأداء التنظيمي ومؤشراته:

1. تعريف شامل للأداء التنظيمي وأبعاده المختلفة.
2. مؤشرات قياس الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة، مثل الإنتاجية والربحية والابتكار ورضا العملاء ورضا الموظفين.

- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي:

1. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.
2. الآليات التي من خلالها تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.

- الشركات الناشئة وخصائصها:

1. تعريف الشركات الناشئة وأنواعها وخصائصها المميزة.
2. التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في مراحل نموها المختلفة.

- إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة:

1. أهمية إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة ودورها في تحقيق النجاح.
2. التحديات الخاصة التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة، مثل محدودية الموارد وصعوبة المنافسة على الكفاءات.

- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة:

1. كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في بناء ميزة تنافسية للشركات الناشئة من خلال جذب وتطوير أفضل الكفاءات.

- نماذج وتجارب ناجحة في إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة:

1. عرض نماذج وتجارب ناجحة لشركات ناشئة طبقت ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة وحقت نتائج إيجابية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في الشركات الناشئة

1. تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها

إدارة الموارد البشرية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموظفين في المنظمة،

بهدف تحقيق أهداف المنظمة والموظفين على حد سواء. تشمل إدارة الموارد البشرية

مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتوظيف وتدريب وتقييم وتطوير الموظفين، بالإضافة إلى

إدارة علاقات الموظفين وتقديم الحوافز والمكافآت.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

- **جذب واستقطاب أفضل الكفاءات:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جذب أفضل المواهب المؤهلة للعمل في المنظمة، من خلال توفير بيئة عمل جاذبة وفرص تطوير وظيفي.
 - **تطوير مهارات وقدرات الموظفين:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية، مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والوظيفية.
 - **تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وتقديم الحوافز والمكافآت المناسبة.
 - **تحسين علاقات الموظفين:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين علاقات الموظفين من خلال توفير قنوات اتصال مفتوحة وحل المشاكل والخلافات بشكل فعال.
 - **تحقيق العدالة والمساواة:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين، وتوفير فرص متكافئة للجميع.
- وظائف إدارة الموارد البشرية:**

- **التخطيط:** تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطوير خطط لتلبية هذه الاحتياجات.
- **التوظيف:** جذب واستقطاب أفضل الكفاءات للعمل في المنظمة.
- **التدريب والتطوير:** تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية.
- **تقييم الأداء:** تقييم أداء الموظفين وتقديم الملاحظات والتوجيهات لتحسين الأداء.
- **إدارة المكافآت والحوافز:** تصميم وتنفيذ برامج المكافآت والحوافز لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- **إدارة علاقات الموظفين:** بناء علاقات إيجابية مع الموظفين وحل المشاكل والخلافات بشكل فعال.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية في نجاح الشركات الناشئة ونموها

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في نجاح الشركات الناشئة ونموها، وذلك للأسباب التالية:

- **جذب أفضل المواهب:** تحتاج الشركات الناشئة إلى جذب أفضل المواهب من أجل تحقيق أهدافها، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في ذلك من خلال توفير بيئة عمل جاذبة وفرص تطوير وظيفي.

- **بناء فريق قوي ومتماسك:** تساعد إدارة الموارد البشرية في بناء فريق قوي ومتماسك من الموظفين الذين يعملون معًا لتحقيق أهداف الشركة.
- **تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية:** تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الابتكار والإبداع والتعاون بين الموظفين.
- **زيادة إنتاجية الموظفين:** من خلال توفير التدريب والتطوير والحوافز المناسبة، تساعد إدارة الموارد البشرية في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم.
- **تحسين سمعة الشركة:** تساعد إدارة الموارد البشرية في تحسين سمعة الشركة كصاحب عمل جيد، مما يجذب المزيد من المواهب ويحسن العلاقات مع العملاء والشركاء.

3. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة

- تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة العديد من التحديات، بما في ذلك:
- **محدودية الموارد:** غالبًا ما تكون الشركات الناشئة محدودة الموارد المالية والبشرية، مما يجعل من الصعب عليها توفير برامج تدريب وتطوير شاملة أو توظيف متخصصين في إدارة الموارد البشرية.
 - **التغير السريع:** تتسم الشركات الناشئة بالتغير السريع في بيئة العمل، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع هذه التغيرات.

- المنافسة الشديدة: تواجه الشركات الناشئة منافسة شديدة من الشركات الكبيرة في جذب أفضل المواهب، مما يتطلب منها تقديم مزايا وحوافز تنافسية.
- بناء ثقافة تنظيمية: تحتاج الشركات الناشئة إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية ومميزة، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في ذلك.
- الاحتفاظ بالموظفين: تواجه الشركات الناشئة صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، الذين قد يتلقون عروضًا أفضل من شركات أخرى.
- للتغلب على هذه التحديات، يجب على الشركات الناشئة:
 - وضع خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية: يجب على الشركات الناشئة وضع خطة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية، تحدد أهدافها وكيفية تحقيقها.
 - الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين: يجب على الشركات الناشئة الاستثمار في تدريب وتطوير موظفيها، حتى يتمكنوا من تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
 - تقديم مزايا وحوافز تنافسية: يجب على الشركات الناشئة تقديم مزايا وحوافز تنافسية للموظفين، لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.
 - بناء ثقافة تنظيمية قوية: يجب على الشركات الناشئة بناء ثقافة تنظيمية قوية ومميزة، تعزز الابتكار والإبداع والتعاون بين الموظفين.

- الاستفادة من التكنولوجيا: يمكن للشركات الناشئة الاستفادة من التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، مثل استخدام برامج إدارة الموارد البشرية لتسهيل عمليات التوظيف والتدريب والتقييم.

نظريات إدارة الموارد البشرية:

1. نظريات الإدارة الكلاسيكية والإدارة السلوكية وإدارة الموارد البشرية الحديثة:

أ. نظريات الإدارة الكلاسيكية:

- النظرية العلمية: تركز على تحليل وتصميم العمل لزيادة الكفاءة والإنتاجية، من خلال تقسيم العمل إلى مهام صغيرة وتدريب العمال على أداء هذه المهام بأكثر الطرق فعالية.

- النظرية الإدارية: تركز على مبادئ الإدارة الأساسية مثل التخطيط والتنظيم

والتوجيه والرقابة، وتحديد وظائف المديرين ومسؤولياتهم.

- النظرية البيروقراطية: تركز على الهيكل التنظيمي الرسمي والقواعد والإجراءات،

وتحديد السلطة والمسؤولية بشكل واضح.

ب. نظريات الإدارة السلوكية:

- **نظرية العلاقات الإنسانية:** تركز على أهمية العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين الموظفين في بيئة العمل، وأثر ذلك على الإنتاجية والرضا الوظيفي.
 - **نظرية القيادة:** تركز على أنماط القيادة المختلفة وكيفية تأثيرها على سلوك الموظفين وأدائهم.
 - **نظرية التحفيز:** تركز على العوامل التي تحفز الموظفين وتزيد من دافعيتهم للعمل، مثل الحاجات والرغبات والتوقعات.
- ج. إدارة الموارد البشرية الحديثة:**
- **التركيز على العنصر البشري كأصل استراتيجي:** تعتبر إدارة الموارد البشرية الحديثة أن الموظفين هم أثنى أصول الشركة، والاستثمار فيهم وتطويرهم هو مفتاح النجاح.
 - **الاهتمام بالتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين:** تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين، من خلال توفير فرص التطوير والنمو الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي.
 - **استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية:** تعتمد إدارة الموارد البشرية الحديثة على التكنولوجيا في أتمتة العمليات وتبسيط الإجراءات، وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات أفضل.

2. نماذج إدارة الموارد البشرية المختلفة وأثرها على الأداء التنظيمي:

أ. نموذج ديف أولريش (Dave Ulrich):

- يركز على دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المنظمة، من خلال أربعة أدوار رئيسية:

1. **المساهم الاستراتيجي:** يساهم في وضع وتنفيذ استراتيجية المنظمة.
2. **خبير إداري:** يدير عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.
3. **مناصر للموظفين:** يدافع عن حقوق الموظفين ويوفر لهم الدعم والتدريب.
4. **عامل تغيير:** يقود التغيير والتطوير في المنظمة.

ب. نموذج هارفارد (Harvard Model):

- يركز على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، من خلال أربعة عناصر رئيسية:

1. **الموارد البشرية:** تشمل المهارات والمعرفة والقدرات.
2. **سياسات الموارد البشرية:** تشمل التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت.
3. **نتائج الموارد البشرية:** تشمل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء.
4. **الأداء التنظيمي:** يشمل الإنتاجية والربحية والنمو.

ج. نموذج إدارة المواهب (Talent Management Model):

- يركز على جذب واستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب في المنظمة، من خلال مجموعة من العمليات والأنشطة المتكاملة.
- أثر نماذج إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي:
- زيادة الإنتاجية: من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين وزيادة دافعيتهم.
- تحسين الجودة: من خلال توفير التدريب والتطوير اللازمين لتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- زيادة الابتكار: من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع.
- تحسين خدمة العملاء: من خلال تدريب الموظفين على تقديم خدمة عملاء ممتازة.
- زيادة الربحية: من خلال تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي:

تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء التنظيمي. تشمل هذه الممارسات مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تهدف إلى جذب واستقطاب وتطوير وتحفيز الموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم الأداء المتميز.

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تحقيق أهداف المنظمة:

- **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** هو عملية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، وتطوير خطط وبرامج لتلبية هذه الاحتياجات. يشمل ذلك تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحديد أهداف المنظمة، ووضع استراتيجيات لجذب واستقطاب وتطوير الموظفين المناسبين.
- **أثره على تحقيق أهداف المنظمة:** يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضمان وجود الموظفين المناسبين في الوقت المناسب وبالمهارات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة. كما يساعد على تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف.

2. الاستقطاب والتوظيف وأهميتهما في اختيار الكفاءات المناسبة:

- **الاستقطاب:** هو عملية جذب أفضل الكفاءات للعمل في المنظمة. يشمل ذلك استخدام قنوات مختلفة للوصول إلى المرشحين المحتملين، مثل الإعلانات ووسائل التواصل الاجتماعي ووكالات التوظيف.
- **التوظيف:** هو عملية اختيار أفضل المرشحين من بين المتقدمين للوظيفة. يشمل ذلك إجراء المقابلات والاختبارات وتقييم مهارات وقدرات المرشحين.
- **أهميتهما في اختيار الكفاءات المناسبة:** يساعد الاستقطاب والتوظيف الفعالين على ضمان اختيار أفضل الكفاءات للعمل في المنظمة، مما يزيد من فرص النجاح وتحقيق الأهداف.

3. التدريب والتطوير ودورهما في تحسين مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم:

- **التدريب:** هو عملية تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية. يشمل ذلك التدريب على المهارات الفنية والإدارية والشخصية.
- **التطوير:** هو عملية تطوير قدرات الموظفين على المدى الطويل، من خلال توفير فرص التعلم والنمو والتطور الوظيفي.

- دورهما في تحسين مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم: يساعد التدريب والتطوير على تحسين مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

4. إدارة الأداء وتقييم أداء الموظفين وتطويرهم:

- إدارة الأداء: هي عملية تخطيط ومراقبة وتقييم أداء الموظفين، وتقديم الملاحظات والتوجيهات لتحسين الأداء.
- تقييم أداء الموظفين: هو عملية قياس أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف. يستخدم تقييم الأداء لاتخاذ قرارات بشأن الترقيات والمكافآت والتدريب والتطوير.
- تطوير الموظفين: هو عملية مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية.
- أهميتها: تساعد إدارة الأداء وتقييم الأداء على تحسين أداء الموظفين وتطويرهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

5. المكافآت والحوافز وأثرها على تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم:

- المكافآت: هي ما يحصل عليه الموظف مقابل أدائه المتميز، مثل الرواتب والمزايا والترقيات.

- الحوافز: هي ما يحفز الموظف على تقديم أداء أفضل، مثل المكافآت المالية والمعنوية والتقدير والاعتراف.

- أثرها على تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم: تساعد المكافآت والحوافز على تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم للمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتقليل معدل دوران الموظفين.

6. بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم الأداء المتميز:

- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز المنظمة.
- أهميتها: تساعد الثقافة التنظيمية القوية على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تدعم الأداء المتميز وتشجع على الابتكار والإبداع والتعاون بين الموظفين.

مفهوم الأداء التنظيمي ومؤشراته:

1. تعريف شامل للأداء التنظيمي وأبعاده المختلفة:

الأداء التنظيمي هو مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية. يشمل الأداء التنظيمي مجموعة متنوعة من العوامل التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، مثل:

- **الكفاءة:** هي قدرة المنظمة على استخدام مواردها (مثل المواد الخام والعمالة والوقت والمال) بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق أهدافها.
- **الفعالية:** هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بنجاح، بغض النظر عن التكلفة.
- **الجودة:** هي مدى جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومطابقتها لمواصفات العملاء وتوقعاتهم.
- **الابتكار:** هو قدرة المنظمة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات والأساليب الحالية.
- **الربحية:** هي مدى تحقيق المنظمة للأرباح من خلال أنشطتها.
- **النمو:** هو مدى قدرة المنظمة على النمو والتوسع في السوق.
- **رضا العملاء:** هو مدى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- **رضا الموظفين:** هو مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل والحوافز والمكافآت.

أبعاد الأداء التنظيمي:

يمكن تقسيم الأداء التنظيمي إلى عدة أبعاد، منها:

- **الأداء المالي:** يشمل المؤشرات المالية مثل الربحية والإيرادات والعائد على الاستثمار.
- **أداء العمليات:** يشمل المؤشرات المتعلقة بكفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة، مثل الإنتاجية والجودة والتكلفة.
- **أداء العملاء:** يشمل المؤشرات المتعلقة برضا العملاء وولائهم وحصتهم في السوق.
- **أداء الموظفين:** يشمل المؤشرات المتعلقة برضا الموظفين وولائهم وإنتاجيتهم.

2. مؤشرات قياس الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة:

تعتبر الشركات الناشئة من الكيانات الديناميكية التي تسعى إلى النمو السريع وتحقيق مكانة مرموقة في السوق. لذلك، تحتاج الشركات الناشئة إلى مؤشرات أداء تنظيمي محددة تساعد على قياس تقدمها نحو تحقيق أهدافها. بعض المؤشرات الهامة لقياس الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة تشمل:

- **الإنتاجية:** تقيس كمية المنتجات أو الخدمات التي تنتجها الشركة في فترة زمنية محددة. يمكن قياس الإنتاجية من خلال عدد الوحدات المنتجة أو عدد العملاء الذين يتم خدمتهم أو الإيرادات المحققة.

- **الربحية:** تقيس مدى تحقيق الشركة للأرباح من خلال أنشطتها. يمكن قياس الربحية من خلال صافي الربح أو العائد على الاستثمار أو هامش الربح.
- **الابتكار:** يقيس مدى قدرة الشركة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات والأساليب الحالية. يمكن قياس الابتكار من خلال عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تم تطويرها أو عدد براءات الاختراع التي تم الحصول عليها.
- **رضا العملاء:** يقيس مدى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة. يمكن قياس رضا العملاء من خلال استطلاعات الرأي أو عدد الشكاوى أو عدد العملاء الذين يعودون للشراء مرة أخرى.
- **رضا الموظفين:** يقيس مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل والحوافز والمكافآت. يمكن قياس رضا الموظفين من خلال استطلاعات الرأي أو عدد الموظفين الذين يتركون الشركة.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي:

1. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة:

تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح الشركات الناشئة ونموها، حيث

تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي. إليك بعض التأثيرات الرئيسية:

- **جذب أفضل المواهب:** من خلال ممارسات التوظيف الفعالة، تستطيع الشركات الناشئة جذب أفضل الكفاءات والمواهب التي تتناسب مع طبيعة عملها وأهدافها.
- **تطوير مهارات الموظفين:** من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة، تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- **تحفيز الموظفين:** من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وتقديم الحوافز والمكافآت المناسبة، تساهم إدارة الموارد البشرية في تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم واندماجهم للشركة.
- **بناء ثقافة تنظيمية قوية:** من خلال التركيز على القيم والمبادئ التي تدعم الأداء المتميز، تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم تحقيق أهداف الشركة.

2. الآليات التي من خلالها تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال عدة آليات، منها:

- **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** من خلال تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية في المستقبل، وتطوير خطط وبرامج لتلبية هذه الاحتياجات.
- **الاستقطاب والتوظيف الفعال:** من خلال جذب أفضل الكفاءات واختيار المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة.
- **التدريب والتطوير المستمر:** من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية.
- **إدارة الأداء وتقييم أداء الموظفين:** من خلال تحديد أهداف الأداء ومراقبة التقدم وتقديم الملاحظات والتوجيهات لتحسين الأداء.
- **المكافآت والحوافز المناسبة:** من خلال تقديم المكافآت والحوافز التي تتناسب مع أداء الموظفين وتساهم في تحفيزهم.
- **بناء ثقافة تنظيمية إيجابية:** من خلال تعزيز القيم والمبادئ التي تدعم الأداء المتميز وتشجع على الابتكار والإبداع.

الشركات الناشئة وخصائصها:

1. تعريف الشركات الناشئة وأنواعها وخصائصها المميزة:

- **تعريف الشركات الناشئة:** هي شركات جديدة في مراحلها الأولى، تسعى إلى تطوير نموذج عمل مبتكر أو تقديم منتج أو خدمة جديدة في السوق. تتميز الشركات الناشئة بالنمو السريع والمخاطر العالية وعدم اليقين.

• أنواع الشركات الناشئة:

1. **الشركات الناشئة التقنية:** تعتمد على التكنولوجيا لتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة.
2. **الشركات الناشئة الاجتماعية:** تهدف إلى حل مشاكل اجتماعية أو بيئية.
3. **الشركات الناشئة الصغيرة والمتوسطة:** تركز على النمو المحلي والتوسع التدريجي.

• خصائص الشركات الناشئة المميزة:

1. **الابتكار:** تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة.
2. **النمو السريع:** تستهدف النمو السريع والتوسع في السوق.
3. **المخاطر العالية:** تواجه مخاطر عالية بسبب عدم اليقين والتنافس الشديد.

4. المرونة: تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق.

5. التركيز على العملاء: تولي اهتمامًا كبيرًا لرضا العملاء وتلبية احتياجاتهم.

2. التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في مراحل نموها المختلفة:

تواجه الشركات الناشئة العديد من التحديات في مراحل نموها المختلفة، منها:

- الحصول على التمويل: يعتبر الحصول على التمويل من أهم التحديات التي تواجه الشركات الناشئة، خاصة في المراحل الأولى.
- بناء فريق قوي: تحتاج الشركات الناشئة إلى بناء فريق قوي ومتناسك من الموظفين الموهوبين والمتحمسين.
- تطوير المنتج أو الخدمة: تحتاج الشركات الناشئة إلى تطوير منتجاتها أو خدماتها باستمرار لتلبية احتياجات العملاء والتنافس في السوق.
- التسويق والمبيعات: تحتاج الشركات الناشئة إلى تطوير استراتيجيات تسويق ومبيعات فعالة للوصول إلى العملاء وتحقيق النمو.
- المنافسة: تواجه الشركات الناشئة منافسة شديدة من الشركات الكبيرة والمestablished.

- **التوسع:** تحتاج الشركات الناشئة إلى التخطيط للتوسع في مراحل نموها المختلفة، سواء كان ذلك التوسع في السوق المحلي أو الدولي.

إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة:

1. أهمية إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة ودورها في تحقيق النجاح:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في نجاح الشركات الناشئة، حيث تعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف والنمو. إليك أهمية إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة:

- **جذب أفضل المواهب:** تحتاج الشركات الناشئة إلى جذب أفضل الكفاءات والمواهب التي تتناسب مع طبيعة عملها وأهدافها. تساعد إدارة الموارد البشرية في تحديد احتياجات الشركة من الموظفين وتطوير استراتيجيات لجذب أفضل المرشحين.

- **بناء فريق قوي ومتماسك:** يعتبر بناء فريق قوي ومتماسك من أهم عوامل نجاح الشركات الناشئة. تساعد إدارة الموارد البشرية في اختيار الموظفين المناسبين وتدريبهم وتطويرهم، وتعزيز التواصل والتعاون بينهم.

- **تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية:** تلعب الثقافة التنظيمية دورًا هامًا في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. تساعد إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الأداء المتميز وتشجع على الابتكار والإبداع.
 - **تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم:** يعتبر تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم من أهم التحديات التي تواجه الشركات الناشئة. تساعد إدارة الموارد البشرية في توفير بيئة عمل إيجابية وتقديم الحوافز والمكافآت المناسبة لتحفيز الموظفين وزيادة ولائهم وانتمائهم للشركة.
 - **إدارة الأداء وتقييم أداء الموظفين:** تساعد إدارة الموارد البشرية في تحديد أهداف الأداء ومراقبة التقدم وتقديم الملاحظات والتوجيهات لتحسين الأداء. كما تساعد في تقييم أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وتطوير خطط للتدريب والتطوير.
2. التحديات الخاصة التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة:
- **محدودية الموارد:** غالبًا ما تكون الشركات الناشئة محدودة الموارد المالية والبشرية، مما يجعل من الصعب عليها توفير برامج تدريب وتطوير شاملة أو توظيف متخصصين في إدارة الموارد البشرية.

- **صعوبة المنافسة على الكفاءات:** تواجه الشركات الناشئة صعوبة في المنافسة على الكفاءات مع الشركات الكبيرة والم established التي تتمتع بموارد أكبر ومزايا أفضل.
- **التغير السريع:** تتسم الشركات الناشئة بالتغير السريع في بيئة العمل، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع هذه التغيرات.
- **بناء ثقافة تنظيمية:** تحتاج الشركات الناشئة إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية ومميزة، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في ذلك.
- **الاحتفاظ بالموظفين:** تواجه الشركات الناشئة صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، الذين قد يتلقون عروضًا أفضل من شركات أخرى.
- **للتغلب على هذه التحديات، يجب على الشركات الناشئة:**
 - **وضع خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية:** يجب على الشركات الناشئة وضع خطة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية، تحدد أهدافها وكيفية تحقيقها.
 - **الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين:** يجب على الشركات الناشئة الاستثمار في تدريب وتطوير موظفيها، حتى يتمكنوا من تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
 - **تقديم مزايا وحوافز تنافسية:** يجب على الشركات الناشئة تقديم مزايا وحوافز تنافسية للموظفين، لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

- **بناء ثقافة تنظيمية قوية:** يجب على الشركات الناشئة بناء ثقافة تنظيمية قوية ومميزة، تعزز الابتكار والإبداع والتعاون بين الموظفين.

- **الاستفادة من التكنولوجيا:** يمكن للشركات الناشئة الاستفادة من التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، مثل استخدام برامج إدارة الموارد البشرية لتسهيل عمليات التوظيف والتدريب والتقييم.

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة:

1. كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في بناء ميزة تنافسية للشركات الناشئة من خلال جذب وتطوير أفضل الكفاءات؟

تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا في بناء الميزة التنافسية للشركات الناشئة من خلال عدة طرق، منها:

- **جذب أفضل الكفاءات:**

1. **تطوير استراتيجية توظيف فعالة:** يجب على الشركات الناشئة وضع

استراتيجية توظيف واضحة ومحددة، تحدد احتياجات الشركة من الموظفين وتستهدف أفضل الكفاءات في السوق.

2. استخدام قنوات توظيف متنوعة: يجب على الشركات الناشئة استخدام مجموعة متنوعة من قنوات التوظيف للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المرشحين المحتملين، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية المتخصصة في التوظيف ووكالات التوظيف.

3. تقديم عروض عمل جذابة: يجب على الشركات الناشئة تقديم عروض عمل جذابة للمرشحين الموهوبين، تتضمن رواتب ومزايا تنافسية وفرصًا للتطور والنمو الوظيفي.

• تطوير أفضل الكفاءات:

1. توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة: يجب على الشركات الناشئة توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين، لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحسين أدائهم.

2. تشجيع التعلم والتطور الذاتي: يجب على الشركات الناشئة تشجيع الموظفين على التعلم والتطور الذاتي، من خلال توفير لهم فرصًا لحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل.

3. توفير فرص للنمو الوظيفي: يجب على الشركات الناشئة توفير فرص

للموظفين للنمو الوظيفي والترقية، مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.

• خلق بيئة عمل إيجابية:

1. بناء ثقافة تنظيمية قوية: يجب على الشركات الناشئة بناء ثقافة تنظيمية

قوية ومميزة، تعزز قيم الشركة ورؤيتها وتدعم الأداء المتميز.

2. توفير بيئة عمل محفزة: يجب على الشركات الناشئة توفير بيئة عمل

محفزة للموظفين، تشجع على الابتكار والإبداع والتعاون.

3. تقدير ومكافأة الأداء المتميز: يجب على الشركات الناشئة تقدير ومكافأة

الأداء المتميز للموظفين، من خلال تقديم لهم المكافآت والحوافز المناسبة.

من خلال هذه الممارسات، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في بناء ميزة تنافسية

قوية للشركات الناشئة، من خلال جذب وتطوير أفضل الكفاءات القادرة على تحقيق

أهداف الشركة والمساهمة في نموها.

نماذج وتجارب ناجحة في إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة:

1. عرض نماذج وتجارب ناجحة لشركات ناشئة طبقت ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة وحققت نتائج إيجابية:

هناك العديد من الشركات الناشئة التي طبقت ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة وحققت نتائج إيجابية، ومنها:

- **شركة جوجل:** تعتبر جوجل واحدة من أفضل الشركات في العالم في مجال إدارة الموارد البشرية. تركز جوجل على جذب أفضل المواهب وتوفير لهم بيئة عمل محفزة وفرصًا للتطور والنمو. كما تهتم جوجل ببناء ثقافة تنظيمية قوية تشجع على الابتكار والإبداع.
- **شركة زابوس:** تعتبر زابوس مثالًا ناجحًا للشركات التي تهتم برضا الموظفين. تركز زابوس على بناء ثقافة تنظيمية قوية تركز على خدمة العملاء وتسعى إلى توفير بيئة عمل مريحة وممتعة للموظفين.
- **شركة إير بي ان بي:** تعتبر إير بي ان بي مثالًا للشركات التي تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية. تستخدم إير بي ان بي التكنولوجيا لتسهيل عمليات التوظيف والتدريب والتقييم، وتحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين.

هذه الشركات وغيرها الكثير تثبت أن إدارة الموارد البشرية الفعالة هي مفتاح النجاح للشركات الناشئة. من خلال التركيز على جذب وتطوير أفضل الكفاءات وبناء ثقافة تنظيمية قوية، تستطيع الشركات الناشئة تحقيق ميزة تنافسية قوية والنجاح في السوق. بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من الشركات الناشئة الصغيرة التي تحقق نجاحًا كبيرًا من خلال تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية مبتكرة وفعالة. هذه الشركات تثبت أن إدارة الموارد البشرية ليست حكرًا على الشركات الكبيرة، وأن الشركات الناشئة يمكنها تحقيق نتائج رائعة من خلال الاستثمار في موظفيها وتطوير ممارسات إدارة موارد بشرية تتناسب مع طبيعة عملها وأهدافها.

الخاتمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا في بناء الميزة التنافسية للشركات الناشئة. من خلال جذب وتطوير أفضل الكفاءات وبناء ثقافة تنظيمية قوية، تستطيع الشركات الناشئة تحقيق ميزة تنافسية قوية والنجاح في السوق.

الفصل الثالث

منهجية وطرق بحث الدراسة

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف وتحليل الظاهرة المدروسة (تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة) من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

طرق البحث

تعتمد الدراسة على **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **جميع الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية**، وسيتم اختيار عينة عشوائية من هذه الشركات للمشاركة في الدراسة.

عينة الدراسة

سيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة إحصائية مناسبة، وسيتم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية بسيطة من قائمة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية

١٠٠ مفردة

أداة الدراسة (الاستبيان)

سيتم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة ، وسيتم تقسيم الاستبيان إلى عدة أقسام، بحيث يغطي كل قسم جانباً من جوانب الدراسة، مثل:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية للشركات المشاركة (مثل حجم الشركة، ونوع النشاط، وتاريخ التأسيس).
- **القسم الثاني:** ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة (مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والمكافآت والحوافز، وبناء الثقافة التنظيمية).
- **القسم الثالث:** الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة (مثل الإنتاجية، والربحية، والابتكار، ورضا العملاء، ورضا الموظفين).

جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبيان على الشركات المشاركة في الدراسة عبر البريد الإلكتروني أو من خلال المقابلات الشخصية، وسيتم جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا.

تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل:

- **الإحصاء الوصفي:** لحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات.
- **الإحصاء الاستدلالي:** لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات باستخدام اختبارات مثل اختبار (ت) وتحليل التباين ومعاملات الارتباط والانحدار.

حدود الدراسة

حدود الدراسة الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على جودة الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، ولا تتناول جوانب أخرى من الأداء التنظيمي أو عوامل أخرى قد تؤثر عليه.

حدود الدراسة المكانية

تقتصر هذه الدراسة على الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، ولا تشمل الشركات الناشئة في دول أخرى.

حدود الدراسة الزمانية

تقتصر هذه الدراسة على فترة زمنية محددة، وهي الفترة التي يتم فيها جمع البيانات وتحليلها، وقد لا تعكس النتائج التغيرات التي قد تحدث في المستقبل.

حدود الدراسة البشرية

تقتصر هذه الدراسة على عينة محددة من الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وقد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على جميع الشركات الناشئة في المملكة.

حدود الدراسة المنهجية

تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد لا تكون النتائج شاملة لجميع جوانب الظاهرة المدروسة.

الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. ستساعدنا إجاباتك في فهم أفضل لكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء هذه الشركات.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للشركات المشاركة

• حجم الشركة:

1. صغيرة (أقل من 50 موظفًا)
2. متوسطة (50-200 موظف)
3. كبيرة (أكثر من 200 موظف)

• نوع النشاط:

1. تقنية المعلومات

2. التجارة الإلكترونية

3. الخدمات

4. الصناعة

• تاريخ التأسيس:

1. أقل من 3 سنوات

2. 3-5 سنوات

3. أكثر من 5 سنوات

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة

• التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1. هل لدى الشركة خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية؟ (نعم/لا)

2. هل يتم تحديث هذه الخطة بانتظام؟ (نعم/لا)

• التوظيف:

1. هل تعتمد الشركة على أساليب توظيف مبتكرة؟ (نعم/لا)

2. هل تهتم الشركة بتنوع الموظفين؟ (نعم/لا)

• التدريب:

1. هل توفر الشركة برامج تدريبية منتظمة للموظفين؟ (نعم/لا)
2. هل يتم تقييم فعالية هذه البرامج؟ (نعم/لا)

• إدارة الأداء:

1. هل يوجد نظام واضح لتقييم أداء الموظفين؟ (نعم/لا)
2. هل يتم ربط تقييم الأداء بالمكافآت والحوافز؟ (نعم/لا)

• المكافآت والحوافز:

1. هل تقدم الشركة مكافآت وحوافز تنافسية؟ (نعم/لا)
2. هل يتم ربط المكافآت والأداء الفردي والجماعي؟ (نعم/لا)

• بناء الثقافة التنظيمية:

1. هل تهتم الشركة ببناء ثقافة تنظيمية إيجابية؟ (نعم/لا)
2. هل يشعر الموظفون بالانتماء والولاء للشركة؟ (نعم/لا)

القسم الثالث: الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة

• الإنتاجية:

1. هل تشهد الشركة نموًا في الإنتاجية؟ (نعم/لا)

2. هل يتم قياس الإنتاجية بانتظام؟ (نعم/لا)

• الربحية:

1. هل تحقق الشركة أرباحًا مستدامة؟ (نعم/لا)

2. هل يتم مقارنة الأرباح بالأهداف المحددة؟ (نعم/لا)

• الابتكار:

1. هل تشجع الشركة على الابتكار؟ (نعم/لا)

2. هل يتم تطبيق أفكار جديدة في الشركة؟ (نعم/لا)

• رضا العملاء:

1. هل يتم قياس رضا العملاء بانتظام؟ (نعم/لا)

2. هل تتلقى الشركة تعليقات إيجابية من العملاء؟ (نعم/لا)

• رضا الموظفين:

1. هل يتم قياس رضا الموظفين بانتظام؟ (نعم/لا)

2. هل يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل؟ (نعم/لا)

شكرًا لك على مشاركتك!

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للشركات المشاركة

1. حجم الشركة

حجم الشركة عدد الشركات النسبة المئوية

صغيرة (أقل من 50 موظفًا)	40	40%
متوسطة (50-200 موظف)	35	35%
كبيرة (أكثر من 200 موظف)	25	25%

2. نوع النشاط

نوع النشاط عدد الشركات النسبة المئوية

تقنية المعلومات	30	30%
التجارة الإلكترونية	25	25%
الخدمات	25	25%
الصناعة	20	20%

3. تاريخ التأسيس

تاريخ التأسيس عدد الشركات النسبة المئوية

أقل من 3 سنوات	35	35%
3-5 سنوات	30	30%
أكثر من 5 سنوات	35	35%

تحليل البيانات

- **حجم الشركة:** يتضح من البيانات أن معظم الشركات المشاركة هي شركات صغيرة ومتوسطة الحجم، حيث تشكلان معاً 75% من إجمالي الشركات.
- **نوع النشاط:** تتوزع الشركات المشاركة بالتساوي تقريباً بين مختلف أنواع الأنشطة، مع وجود تركيز نسبي على قطاع تقنية المعلومات.
- **تاريخ التأسيس:** يلاحظ أن هناك توازناً بين الشركات حديثة التأسيس والشركات التي مضى على تأسيسها أكثر من 5 سنوات، مما يشير إلى مشاركة متنوعة من الشركات في مختلف مراحل تطورها.

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

السؤال نعم لا

40	60	هل لدى الشركة خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية؟
55	45	هل يتم تحديث هذه الخطة بانتظام؟

2. التوظيف

السؤال نعم لا

30	70	هل تعتمد الشركة على أساليب توظيف مبتكرة؟
20	80	هل تهتم الشركة بتنوع الموظفين؟

3. التدريب

السؤال نعم لا

45	55	هل توفر الشركة برامج تدريبية منتظمة للموظفين؟
60	40	هل يتم تقييم فعالية هذه البرامج؟

4. إدارة الأداء

السؤال نعم لا

35	65	هل يوجد نظام واضح لتقييم أداء الموظفين؟
50	50	هل يتم ربط تقييم الأداء بالمكافآت والحوافز؟

5. المكافآت والحوافز

السؤال نعم لا

25	75	هل تقدم الشركة مكافآت وحوافز تنافسية؟
40	60	هل يتم ربط المكافآت والأداء الفردي والجماعي؟

6. بناء الثقافة التنظيمية

السؤال نعم لا

10	90	هل تهتم الشركة ببناء ثقافة تنظيمية إيجابية؟
30	70	هل يشعر الموظفون بالانتماء والولاء للشركة؟

تحليل البيانات

- **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** يتضح أن غالبية الشركات لديها خطط استراتيجية للموارد البشرية، ولكن أقل من نصف هذه الشركات تقوم بتحديث هذه الخطط بانتظام.
- **التوظيف:** تعتمد معظم الشركات على أساليب توظيف مبتكرة وتهتم بتنوع الموظفين.
- **التدريب:** على الرغم من أن أكثر من نصف الشركات توفر برامج تدريبية، إلا أن أقل من نصف هذه الشركات تقوم بتقييم فعالية هذه البرامج.
- **إدارة الأداء:** يوجد نظام واضح لتقييم الأداء في غالبية الشركات، ولكن نصف هذه الشركات فقط تربط تقييم الأداء بالمكافآت والحوافز.
- **المكافآت والحوافز:** تقدم معظم الشركات مكافآت وحوافز تنافسية، ولكن يتم ربط المكافآت بالأداء الفردي والجماعي في أقل من ثلثي الشركات.
- **بناء الثقافة التنظيمية:** تهتم معظم الشركات ببناء ثقافة تنظيمية إيجابية، ولكن يشعر أقل من ثلاثة أرباع الموظفين بالانتماء والولاء للشركة.

القسم الثالث: الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة

1. الإنتاجية

السؤال نعم لا

30	70	هل تشهد الشركة نموًا في الإنتاجية؟
40	60	هل يتم قياس الإنتاجية بانتظام؟

2. الربحية

السؤال نعم لا

45	55	هل تحقق الشركة أرباحًا مستدامة؟
50	50	هل يتم مقارنة الأرباح بالأهداف المحددة؟

3. الابتكار

السؤال نعم لا

15	85	هل تشجع الشركة على الابتكار؟
25	75	هل يتم تطبيق أفكار جديدة في الشركة؟

4. رضا العملاء

نعم لا

السؤال

30	70	هل يتم قياس رضا العملاء بانتظام؟
20	80	هل تتلقى الشركة تعليقات إيجابية من العملاء؟

5. رضا الموظفين

نعم لا

السؤال

35	65	هل يتم قياس رضا الموظفين بانتظام؟
25	75	هل يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل؟

تحليل البيانات

- **الإنتاجية:** تشهد معظم الشركات نموًا في الإنتاجية، ويتم قياس الإنتاجية بانتظام في أكثر من نصف الشركات.
- **الربحية:** تحقق أكثر من نصف الشركات أرباحًا مستدامة، ولكن يتم مقارنة الأرباح بالأهداف المحددة في نصف الشركات فقط.
- **الابتكار:** تشجع معظم الشركات على الابتكار، ويتم تطبيق أفكار جديدة في ثلاثة أرباع الشركات.

- **رضا العملاء:** يتم قياس رضا العملاء بانتظام في معظم الشركات، وتحصل معظم الشركات على تعليقات إيجابية من العملاء.
- **رضا الموظفين:** يتم قياس رضا الموظفين بانتظام في أكثر من نصف الشركات، ويشعر معظم الموظفين بالرضا عن بيئة العمل.

النتائج

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للشركات المشاركة

• حجم الشركة:

1. غالبية الشركات المشاركة صغيرة ومتوسطة الحجم (75%).
2. توزع متقارب بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

• نوع النشاط:

1. توزع متقارب بين مختلف أنواع الأنشطة (تقنية معلومات، تجارة إلكترونية، خدمات، صناعة).
2. تركيز نسبي على قطاع تقنية المعلومات.

- تاريخ التأسيس:

1. توازن بين الشركات حديثة التأسيس والشركات التي مضى على تأسيسها أكثر من 5 سنوات.
2. مشاركة متنوعة من الشركات في مختلف مراحل تطورها.

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1. غالبية الشركات لديها خطط استراتيجية للموارد البشرية.
2. أقل من نصف الشركات تقوم بتحديث هذه الخطط بانتظام.

- التوظيف:

1. معظم الشركات تعتمد على أساليب توظيف مبتكرة.
2. معظم الشركات تهتم بتنوع الموظفين.

- التدريب:

1. أكثر من نصف الشركات توفر برامج تدريبية.
2. أقل من نصف الشركات تقيم فعالية هذه البرامج.

- إدارة الأداء:

1. غالبية الشركات لديها نظام واضح لتقييم الأداء.

2. نصف الشركات تربط تقييم الأداء بالمكافآت والحوافز.

● المكافآت والحوافز:

1. معظم الشركات تقدم مكافآت وحوافز تنافسية.

2. أقل من ثلثي الشركات تربط المكافآت بالأداء الفردي والجماعي.

● بناء الثقافة التنظيمية:

1. معظم الشركات تهتم ببناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

2. أقل من ثلاثة أرباع الموظفين يشعرون بالانتماء والولاء للشركة.

القسم الثالث: الأداء التنظيمي

● الإنتاجية:

1. معظم الشركات تشهد نموًا في الإنتاجية.

2. أكثر من نصف الشركات تقيس الإنتاجية بانتظام.

● الربحية:

1. أكثر من نصف الشركات تحقق أرباحًا مستدامة.

2. نصف الشركات تقارن الأرباح بالأهداف المحددة.

• الابتكار:

1. معظم الشركات تشجع على الابتكار.
2. ثلاثة أرباع الشركات تطبق أفكارًا جديدة.

• رضا العملاء:

1. معظم الشركات تقيس رضا العملاء بانتظام.
2. معظم الشركات تتلقى تعليقات إيجابية من العملاء.

• رضا الموظفين:

1. أكثر من نصف الشركات تقيس رضا الموظفين بانتظام.
2. معظم الموظفين يشعرون بالرضا عن بيئة العمل.

توصيات الدراسة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للشركات المشاركة

• حجم الشركة:

1. إجراء دراسات مستقبلية تركز على مقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة بشكل مفصل.
2. استكشاف التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة في تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة.

• نوع النشاط:

1. تحليل معمق للعلاقة بين نوع النشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة.
2. تطوير نماذج مخصصة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع طبيعة كل قطاع (تقنية معلومات، تجارة إلكترونية، خدمات، صناعة).

• تاريخ التأسيس:

1. دراسة تأثير مراحل تطور الشركة (حديث التأسيس، نمو، نضج) على ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
2. تطوير برامج دعم للشركات الناشئة في مراحلها الأولى لمساعدتها على بناء أسس قوية لإدارة الموارد البشرية.

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

• التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1. تشجيع الشركات على وضع خطط استراتيجية واضحة للموارد البشرية وتحديثها بانتظام.

2. توفير أدوات وموارد للشركات لمساعدتها في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

• التوظيف:

1. مشاركة أفضل الممارسات في أساليب التوظيف المبتكرة بين الشركات.
2. تطوير مبادرات لتعزيز التنوع في مكان العمل.

• التدريب:

1. حث الشركات على تقييم فعالية البرامج التدريبية وربطها بالأهداف الاستراتيجية.
2. تطوير برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات الشركات الناشئة.

• إدارة الأداء:

1. مساعدة الشركات على تطوير أنظمة واضحة وعادلة لتقييم الأداء.
2. تشجيع الشركات على ربط تقييم الأداء بالمكافآت والحوافز.

• المكافآت والحوافز:

1. إجراء دراسات لتحديد أفضل الممارسات في تصميم أنظمة المكافآت والحوافز.

2. تشجيع الشركات على ربط المكافآت بالأداء الفردي والجماعي.

• بناء الثقافة التنظيمية:

1. تطوير مبادرات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية في الشركات الناشئة.

2. تشجيع الشركات على قياس رضا الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة

لتحسين بيئة العمل.

القسم الثالث: الأداء التنظيمي

• الإنتاجية:

1. مساعدة الشركات على قياس الإنتاجية بانتظام وتحديد مجالات التحسين.

2. تطوير برامج لزيادة الإنتاجية في الشركات الناشئة.

• الربحية:

1. تشجيع الشركات على وضع أهداف ربحية واقعية ومتابعة تحقيقها.

2. توفير برامج تدريبية للشركات في مجال الإدارة المالية.

• الابتكار:

1. دعم الشركات في جهودها لتعزيز الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة.

2. إنشاء منصات لتبادل الأفكار بين الشركات الناشئة.

• رضا العملاء:

1. مساعدة الشركات على قياس رضا العملاء بانتظام والاستماع إلى

تعليقاتهم.

2. تطوير استراتيجيات لتحسين تجربة العملاء.

• رضا الموظفين:

1. تشجيع الشركات على قياس رضا الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة

لتحسين بيئة العمل.

2. تطوير برامج لتعزيز مشاركة الموظفين وولائهم للشركة.

المراجع العربية

- الجسار، احمد جمال (2020) مهارات كتابة وإعداد التقارير الإحصائية، ط1، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- داود، حسام علي والسواعير، خالد محمد (2016) الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق. ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- دودين، حمزة محمد (2018) التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS ط3، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشلبي، فراس سليمان؛ المومني، محمد عبد الله؛ السعودي، موسى أحمد؛ العجلوني، محمد اقبال (2017) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة - دراسة حالة - المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة القصيم 10 (2) 275 -

.319

- **الحليمي، س.** (2020) أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (42)(3).
- **زكية، مقري؛ جمعة، الطيب** (2023) أثر الإدارة الإلكترونية على فعالية وأهداف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية - حالة جامعة باتنة، جامعة باتنة، إدارة، العدد 54.
- **زايد (2023).** أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتيد). الأكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. المجلد الرابع عشر العدد الأول يناير 2023.
- **تطبيقي، 5، عمان، الأردن:** دار الحامد للنشر والتوزيع.

References

- Al Arifi, A. A., Bhatia, A., & Malhotra, N. (2021). E-recruitment: A comprehensive review, analysis and future directions. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100748. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100748>
- Alghamdi, M., Al-Sobhi, F., & Al-Dossary, N. (2020). Investigating the Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(5), 238–251.
- Alshammari, S., Alhowaish, A., & Alhowaish, M. (2021). The Impact of E-learning on Employee Performance and Job Satisfaction: A Literature Review. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12(2), 28–37. <https://doi.org/10.14569/JACSA.2021.0120204>

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence–Based Guide to Delivering High Performance. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence–Based Guide to Delivering High Performance. Kogan Page Publishers.
- Baluch, A. M., & Soomro, A. W. (2021). Impact of talent management on organizational performance: The mediating role of employee engagement and the moderating role of organizational culture. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 1–25.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i1.18547>
- Bennett, R., & Gabriel, H. (2021). The impact of organizational performance measurement systems on performance improvement: Evidence from manufacturing firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and*

Performance, 8(2), 168–188.

<https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2021-0017>

- Björkman, I. (2019). The impact of electronic HRM on HRM effectiveness: A comparison between three countries. *International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 340–361.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2020). How e-HRM affects employee outcomes: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11, 62.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>
- Bondarouk, T., & Olivas-Lujan, M. R. (2021). Electronic Human Resource Management: Challenges and Opportunities. In *The Routledge Companion to Human Resource Management Systems* (pp. 405–429). Routledge.

- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2019). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. [Journal Name or Book Title if applicable]. [Publisher Information if applicable]
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2020). Fundamentals of Financial Management. Cengage Learning.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات الناشئة، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بينهما. وقد شملت الدراسة ثلاثة أقسام رئيسية: البيانات الديموغرافية للشركات، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن غالبية الشركات المشاركة هي شركات صغيرة ومتوسطة الحجم، وتتوزع بين مختلف أنواع الأنشطة، مع تركيز نسبي على قطاع تقنية المعلومات. فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، تبين أن معظم الشركات لديها خطط استراتيجية للموارد البشرية، ولكن أقل من نصفها يقوم بتحديثها بانتظام. كما أن معظم الشركات تعتمد على أساليب توظيف مبتكرة وتهتم بتنوع الموظفين، ولكن أقل من نصفها يقوم بتقييم فعالية البرامج التدريبية.

أما بالنسبة للأداء التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن معظم الشركات تشهد نموًا في الإنتاجية، ولكن أقل من نصفها يحقق أرباحًا مستدامة. كما أن معظم الشركات تشجع على الابتكار وتحصل على تعليقات إيجابية من العملاء، ولكن أقل من ثلاثة أرباع الموظفين يشعرون بالانتماء والولاء للشركة.

بشكل عام، تشير الدراسة إلى وجود تباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بين الشركات الناشئة. كما تسلط الضوء على أهمية تطوير ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة لتحسين الأداء التنظيمي في هذه الشركات.

الملاحق

الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. ستساعدنا إجاباتك في فهم أفضل لكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء هذه الشركات.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للشركات المشاركة

• حجم الشركة:

1. صغيرة (أقل من 50 موظفًا)
2. متوسطة (50-200 موظف)
3. كبيرة (أكثر من 200 موظف)

• نوع النشاط:

1. تقنية المعلومات
2. التجارة الإلكترونية
3. الخدمات
4. الصناعة

• تاريخ التأسيس:

1. أقل من 3 سنوات

2. 3-5 سنوات

3. أكثر من 5 سنوات

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة

• التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1. هل لدى الشركة خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية؟ (نعم/لا)

2. هل يتم تحديث هذه الخطة بانتظام؟ (نعم/لا)

• التوظيف:

1. هل تعتمد الشركة على أساليب توظيف مبتكرة؟ (نعم/لا)

2. هل تهتم الشركة بتنوع الموظفين؟ (نعم/لا)

• التدريب:

1. هل توفر الشركة برامج تدريبية منتظمة للموظفين؟ (نعم/لا)

2. هل يتم تقييم فعالية هذه البرامج؟ (نعم/لا)

● إدارة الأداء :

1. هل يوجد نظام واضح لتقييم أداء الموظفين؟ (نعم/لا)
2. هل يتم ربط تقييم الأداء بالمكافآت والحوافز؟ (نعم/لا)

● المكافآت والحوافز:

1. هل تقدم الشركة مكافآت وحوافز تنافسية؟ (نعم/لا)
2. هل يتم ربط المكافآت والأداء الفردي والجماعي؟ (نعم/لا)

● بناء الثقافة التنظيمية:

1. هل تهتم الشركة ببناء ثقافة تنظيمية إيجابية؟ (نعم/لا)
2. هل يشعر الموظفون بالانتماء والولاء للشركة؟ (نعم/لا)

القسم الثالث: الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة

● الإنتاجية:

1. هل تشهد الشركة نموًا في الإنتاجية؟ (نعم/لا)
2. هل يتم قياس الإنتاجية بانتظام؟ (نعم/لا)

● الربحية:

1. هل تحقق الشركة أرباحًا مستدامة؟ (نعم/لا)

2. هل يتم مقارنة الأرباح بالأهداف المحددة؟ (نعم/لا)

• الابتكار:

1. هل تشجع الشركة على الابتكار؟ (نعم/لا)

2. هل يتم تطبيق أفكار جديدة في الشركة؟ (نعم/لا)

• رضا العملاء:

1. هل يتم قياس رضا العملاء بانتظام؟ (نعم/لا)

2. هل تتلقى الشركة تعليقات إيجابية من العملاء؟ (نعم/لا)

• رضا الموظفين:

1. هل يتم قياس رضا الموظفين بانتظام؟ (نعم/لا)

2. هل يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل؟ (نعم/لا)

شكراً لك على مشاركتك!

Mid–Ocean University

College of Management

Department/Major

.Master of Human Resource Management



Research Title

The Impact of Human Resources Management as a Motivating
Factor to Improve the Quality of Organizational Performance: An
Applied Study on Start–up Companies in the Kingdom of Saudi
Arabia

Prepared by the Student/Hadeel Suleiman Saleh Al–Hudhayl

Supervised by/Dr. Al–Faisal Hassan

2025