

### عنوان البحث

أثر تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة : فجوات وتحديات  
دراسة تحليلية نقدية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

فايز بن مونس حميد الشمري

الرقم الأكاديمي : 251001987

"مشروع تخرج"

إشراف:

د. فايز جراد

د. الفيصّل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025

بحث مقدم لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية

## حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن . حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة ، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن .MIDOCEAN

الباحث

بسم الله الرحمن الرحيم

## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، وبفضله تتيسر المعارف وتُسقى جذور العلم حتى تؤتي ثمارها . وبعد رحلة ليست قصيرة من البحث والتأمل والعمل المتواصل ، يسعدني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من كان له أثر في تشكيل هذا الإنجاز الذي بين يدي اليوم .

إلى من آمنوا بي عندما شككت في نفسي ، ودعموني عندما أثقلتني المسؤوليات ، إلى أولئك الذين أحاطوني بالمحبة والتشجيع، وفتحوا لي دروب الصبر والثبات . إلى أسرتي الكريمة التي كانت السند والركيزة التي استندت إليها في كل خطوة، والتي منحنتني البيئة الهادئة والروح الدافعة لاستكمال هذا العمل . لهم أرفع خالص امتناني وعميق تقديري .

وإلى أساتذتي الذين غرسوا في داخلي قيمة العلم ، وأشعلوا شرارة الفضول المعرفي ، ومنحوني بوصلة الاتجاه الصحيح في دروب البحث والدراسة . كانت توجيهاتهم وإشاراتهم العلمية علامات مضيئة ساعدتني على إكمال المسار بثبات ووضوح .

وإلى كل من يعمل بإخلاص من أجل تطوير ممارسات الموارد البشرية في وطننا العالي ، إلى الرواد الذين يبنون ، والممارسين الذين يطوّرون ، والباحثين الذين ينقبون في التفاصيل لأجل مستقبل أكثر كفاءة واحترافية . أهدي هذا البحث إلى كل من يسهم في رفع كفاءة المنظمات السعودية ودعم رؤية المملكة 2030 .

كما أهدي هذا العمل إلى كل باحث يسعى لصناعة أثر، ويؤمن بأن العلم رسالة ، وبأن المعرفة القوية قادرة على تغيير واقع المؤسسات وتحسين حياة الناس . إليهم أقول: إن الطريق ليس سهلاً ، لكنه ممتلئ بالمعاني التي تستحق العناء .

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد ، سائلاً الله أن يجعل فيه النفع والفائدة ، وأن يكون لبنة صغيرة تُضاف إلى بناء معرفي أكبر يخدم وطننا ويعزز قدراته التنظيمية والإدارية .

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه، حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده، والصلاة والسلام على سيدنا وشفيعنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتوجه بعد شكر الله تعالى، بخالص الامتنان والتقدير إلى والدي ووالدتي وأسرتي الكريمة، الذين كانوا خير سند وداعم طوال مسيرتي العلمية والعملية. لقد كان لدعائهم، وتشجيعهم المستمر، ووقوفهم إلى جانبي أثرٌ بالغ في تخطي التحديات والمضي قدماً في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع المشاركين في هذه الدراسة من رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض ، على تعاونهم الكريم وإسهامهم الفاعل الذي أثرى محتوى البحث وأسهم في بلورة نتائجه.

وفي الختام، أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى مشرفي هذا البحث ، سعادة الدكتور الفيصـل عبد الحميد وسعادة الدكتور فايز جراد ، لما قدماه من توجيه علمي رصين ، ومتابعة دقيقة ، وملاحظات بناءة كان لها دور محوري في تطوير هذا العمل وصقل منهجيته.

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم ، وأن يكتب له القبول والنفع ، وأن يهيئ له من الاطلاع والتطبيق ما يخدم المعرفة ويسهم في تنمية مجتمعا ووطننا.

والله ولي التوفيق،،،

## فهرس المحتويات:

| المحتوى                                        | رقم الصفحة |
|------------------------------------------------|------------|
| الإهداء                                        | د          |
| الشكر والتقدير                                 | هـ         |
| فهرس المحتويات                                 | و          |
| قائمة الجداول & قائمة الأشكال                  | ح          |
| المستخلص                                       | 1          |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              | 2          |
| المقدمة                                        | 3          |
| الإطار النظري المتبع لاعداد البحث              | 5          |
| مشكلة الدراسة                                  | 6          |
| أهمية الدراسة                                  | 8          |
| أهداف الدراسة                                  | 10         |
| تساؤلات الدراسة                                | 12         |
| فروض الدراسة                                   | 14         |
| الإطار النظري المتبع لاعداد البحث              | 15         |
| خلاصة الإطار النظري                            | 16         |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 | 17         |
| المقدمة                                        | 18         |
| الدراسات السابقة                               | 18         |
| المختصر التحليلي للإطار العام للدراسات السابقة | 21         |
| أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة    | 23         |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة                   | 26         |
| المقدمة                                        | 27         |
| منهجية وطرق البحث الدراسة: تصميم البحث ونوعه   | 27         |
| منهجية وطرق البحث الدراسة: أدوات جمع البيانات  | 27         |
| أدوات جمع البيانات : الاستبانة                 | 28         |
| أدوات جمع البيانات : أداة المقابلات نصف موجهة  | 29         |
| أدوات جمع البيانات : تحليل الوثائق التنظيمية   | 30         |
| التلخيص المنهجي                                | 30         |
| صدق وثبات أدوات الدراسة                        | 31         |
| صدق وثبات أدوات الدراسة : الصدق                | 31         |
| صدق وثبات أدوات الدراسة : الثبات               | 32         |
| مجتمع الدراسة وعينتها : مجتمع الدراسة          | 33         |
| مجتمع الدراسة وعينتها : عينة الدراسة           | 33         |

|    |                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------|
| 34 | مجتمع الدراسة وعينتها : مبررات اختيار الدراسة                      |
| 34 | مجتمع الدراسة وعينتها : خصائص عينة الدراسة                         |
| 34 | طرق تحليل البيانات                                                 |
| 35 | طرق تحليل البيانات : تحليل البيانات الكمية                         |
| 37 | طرق تحليل البيانات : تحليل البيانات النوعية                        |
| 37 | البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة                               |
| 38 | الاعتبارات الأخلاقية                                               |
| 40 | حدود الدراسة                                                       |
| 41 | قيود الدراسة                                                       |
| 42 | الجدول الزمني للبحث                                                |
| 43 | <b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات</b>             |
| 44 | المقدمة                                                            |
| 44 | تحليل الدراسة : البيانات الديمغرافية للمشاركين ومجتمع الدراسة      |
| 48 | تحليل الدراسة : التحليل الكمي                                      |
| 49 | تحليل الدراسة : التحليل النوعي                                     |
| 50 | تكامل الأدلة الكمية والكيفية وفحوص متانة النتائج                   |
| 51 | اختبار فرضيات الدراسة                                              |
| 53 | النتائج : مناقشة النتائج                                           |
| 54 | تخليص نتائج الدراسة                                                |
| 55 | التوصيات : الآثار الإدارية للدراسة والتوصيات العلمية               |
| 56 | الإطار العملي المقترح للمنشآت الناشئة : دورة تخطيط الموارد البشرية |
| 57 | الإطار العملي المقترح للمنشآت الناشئة : الحوكمة التنظيمية المبسطة  |
| 57 | الإطار العملي المقترح للمنشآت الناشئة : أدوات عملية جاهزة          |
| 59 | الإطار العملي المقترح للمنشآت الناشئة : إضاعة سياساتيه داعمة       |
| 60 | حدود تفسير النتائج                                                 |
| 61 | اتجاهات البحث المستقبلية                                           |
| 61 | ملخص النتائج والتوصيات للدراسة : النتائج الرئيسية                  |
| 62 | ملخص النتائج والتوصيات للدراسة : التوصيات الرئيسية                 |
| 63 | الخاتمة العامة للبحث                                               |
| 65 | المراجع                                                            |
| 67 | الملاحق : الاسبانه                                                 |
| 71 | الملاحق :نموذج دليل المقابلات                                      |
| 73 | Abstract                                                           |
| 74 | Cover in English                                                   |

## قائمة الجداول :

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                          | رقم الجدول |
|------------|-------------------------------------------------------|------------|
| 32         | نتائج التحليل التكاملي المبني من الصديق البنائي       | جدول(3-1)  |
| 32         | نتائج اختبار الثبات الداخلي للاستبانة - معامل كرونباخ | جدول(3-2)  |
| 45         | توزيع المشاركين حسب الوظيفة الحالية                   | جدول(4-1)  |
| 46         | توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة                  | جدول(4-2)  |
| 47         | توزيع المشاركين حسب قطاع النشاط الاقتصادي             | جدول(4-3)  |
| 47         | توزيع المشاركين حسب عمر المنشأة                       | جدول(4-4)  |

## قائمة الأشكال:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                                                    | رقم الجدول |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 36         | المراحل الأساسية لتحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS في الدراسة الحالية | شكل(3-1)   |
| 45         | توزيع المشاركين حسب الوظيفة الحالية                                             | شكل(4-1)   |
| 45         | توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة                                            | شكل(4-2)   |
| 46         | توزيع المشاركين حسب قطاع النشاط الاقتصادي                                       | شكل(4-3)   |
| 47         | توزيع المشاركين حسب عمر المنشأة                                                 | شكل(4-4)   |

## المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الفجوات والتحديات التي تواجه هذه المنشآت خلال مراحل التأسيس والنمو. تأتي أهمية هذا الموضوع في ظل الدور المتنامي للمنشآت الناشئة ضمن رؤية المملكة 2030 ، وما تمثله من محرك اقتصادي مهم في خلق فرص العمل وتعزيز الابتكار، إلا أن العديد منها يواجه تحديات تنظيمية وإدارية تعيق استدامتها.

اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي يجمع بين المنهج الكمي عبر استبانة وزعت على عينة من المديرين التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في منشآت ناشئة ، والمنهج النوعي عبر مقابلات شبه موجهة مع عدد من رواد الأعمال والمختصين، بالإضافة إلى تحليل وثائق تنظيمية لبعض المنشآت. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، إلى جانب التحليل الموضوعي للمقابلات لضمان تفسير شامل للنتائج.

أظهرت النتائج أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية موجودة في بعض المنشآت بدرجات متفاوتة، إلا أنها غالباً ما تكون غير مكتملة أو غير مترابطة ، وتفتقر إلى إطار مؤسسي واضح يدعم استمراريته. كما تبين أن غياب التوصيف الوظيفي الرسمي ، وعدم وضوح الهياكل التنظيمية ، ومركزية اتخاذ القرار لدى المؤسس (أو المدير المسؤول) ، تعد من أبرز التحديات التي تؤثر سلباً في الاستقرار الداخلي وكفاءة الأداء المؤسسي . كذلك لوحظ أن سرعة التوسع وضغط الموارد المالية يؤديان إلى قرارات توظيف ارتجالية غير مبنية على تحليل احتياج فعلي.

بناءً على ذلك ، يقترح البحث إطاراً عملياً لتخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة ، يعتمد على دورة تخطيط دورية تشمل : تقدير الاحتياج من القوى العاملة، التوظيف وفق معايير واضحة ، التطوير المستمر، والمراجعة المرحلية للأداء، إلى جانب اعتماد هياكل تنظيمية مرنة وخفيفة تناسب طبيعة النمو في هذه المنشآت ، ومن شأن تبني هذا الإطار تعزيز الاستقرار الوظيفي ، تحسين كفاءة التشغيل، ودعم استدامة النمو والقدرة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط الموارد البشرية ، المنشآت الناشئة ، التصميم التنظيمي ، الأداء المؤسسي، استدامة النمو، الهيكل الوظيفي.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة :

تُعد المنشآت الناشئة (Startups) اليوم أحد المحركات الرئيسية والأساسية للنمو الاقتصادي والتطور في مختلف دول العالم ، نظراً لما تتمتع به من قدرة كبيرة على الابتكار ، وسرعة في الاستجابة للتغيرات ، ومرونة عملية تسمح لها بتجريب نماذج أعمال جديدة وتطوير حلول غير تقليدية . وتشير الدراسات الاقتصادية الحديثة إلى أن المنشآت الناشئة تمثل ركيزة محورية في بناء اقتصاد متنوع ومستدام ، حيث تسهم رفع الإنتاجية وخلق فرص العمل وتحفيز الابتكار ، خاصة في الدول التي تتبنى استراتيجيات واضحة لتنويع مصادر الدخل ورفع كفاءة القطاعات غير النفطية.

وفي هذا الإطار ، باتت المنشآت الناشئة تلعب دوراً مهماً وتشكل عنصراً محورياً ضمن المنظومة الاقتصادية للمملكة العربية السعودية ، إذ يأتي توسعها انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تدعم رواد الأعمال وتحث على تطوير بيئة أعمال محفزة تعتمد على المرونة والابتكار ، وقد ساهمت برامج حكومية متنوعة مثل (منشآت ، صندوق الموارد البشرية (هدف))، وبرامج تسريع الأعمال وتمويل الابتكار في زيادة عدد المنشآت الناشئة ، وتوفير بنية تحتية داعمة لنمو هذا القطاع الحيوي.

إلا أن هذا النمو المتسارع يصاحبه جملة من التحديات التنظيمية والإدارية ، وفي مقدمتها التهاون في تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning) وتحديد الوظائف (Job Definition) ، ففي المراحل الأولى لتأسيس المنشآت ، غالباً ما تُدار العمليات الإدارية بطريقة غير رسمية ، وتعتمد على الاجتهاد الفردي للمؤسس أو المدير العام ، دون وجود سياسات مكتوبة أو نظم واضحة للتخطيط الوظيفي. وقد أشار (Baron & Hannan (2002 إلى أن غياب الهياكل التنظيمية الرسمية في المراحل المبكرة يؤدي إلى تداخل المهام وضعف التنظيم الداخلي ، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء التشغيلي واستقرار القوى العاملة .

ويرتبط نجاح أي منشأة ( ناشئة أو مستقرة ) بقدرتها على موازنة مواردها البشرية مع احتياجاتها الفعلية وأهدافها قصيرة وطويلة المدى ، وهو ما يستلزم وجود آلية دقيقة لحصر الوظائف المطلوبة ، وتحديد الكفاءات اللازمة لكل دور وظيفي، وربط ذلك بالخطة الاستراتيجية للمنشأة. وقد أكد (Armstrong & Taylor (2020 أن التخطيط السليم للقوى العاملة يمثل عنصراً جوهرياً لتحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية ، وأن غياب هذا التخطيط يؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي ، وكثرة أخطاء التوظيف ، وضعف المساءلة .

وبالنظر إلى واقع البيئة المحلية في المملكة العربية السعودية ، يتبين أن المنشآت الناشئة تواجه تحديات إضافية تعود إلى سرعة النمو والتطور ، وتعدد الأنشطة التشغيلية ، وغياب النماذج التنظيمية الواضحة ، وعدم توفر الخبرة الكافية لدى المؤسسين أو المسؤولين في بناء الهياكل التنظيمية أو تصميم الوظائف. وعلى الرغم من الدعم الحكومي المتاح ، إلا أن كثيراً من المنشآت لا تزال تعتمد على التوظيف الارتجالي وغير المخطط له ، وعلى القرارات الفردية غير المبنية على تحليل احتياجات فعلي، مما يؤدي إلى ضعف في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ، كما ذكر (Pfeffer 1994) الذي ركز على مخاطر اتخاذ قرارات التوظيف دون أسس علمية ومخططة.

وتظهر التحديات التنظيمية بشكل أكثر وضوحاً في الممارسات اليومية داخل المنشآت الناشئة ، حيث يؤدي غياب الوصف الوظيفي الرسمي وتداخل الأدوار إلى انخفاض الإنتاجية وصعوبة تقييم الأداء ، إضافة إلى ضعف في الاتصال الإداري وغياب المسارات المهنية التي تعزز الاستقرار الوظيفي. وتشتد هذه المشكلات عند توسع المنشأة ودخولها مراحل النمو ، إذ يصبح غياب الآلية الواضحة لتخطيط الموارد البشرية عائقاً جوهرياً أمام قدرتها على المنافسة وتحقيق الاستدامة.

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل نقدي للفجوات والتحديات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وتحديد الوظائف في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض ، وذلك بهدف تقديم رؤية متكاملة تساعد رواد الأعمال وأصحاب القرار في بناء هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع وتيرة النمو التدريجي لهذه المنشآت . كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار عملي للتخطيط الوظيفي يساهم في تحسين إدارة وتنمية رأس المال البشري ، ورفع كفاءة التشغيل وتعزيز قدرة المنشآت الناشئة على البقاء والتوسع في السوق المحلي .

تمثل هذه المقدمة القاعدة التأسيسية للدراسة ، من خلال إبراز أهمية الموضوع وأبعاده النظرية والعملية ، وتوضيح أسباب اختيار هذا المجال الحيوي الذي يشكل أحد العناصر المؤثرة في نجاح واستدامة المنشآت الناشئة في المملكة العربية السعودية.

## 2.1 الإطار المفاهيمي للمصطلحات

يهدف هذا الجزء إلى توضيح المصطلحات الرئيسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة ، وذلك لتوحيد الفهم وضمان اتساق المعاني خلال فصول البحث.

1- **تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning - HRP)** : هو عملية منهجية تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة وتحديد الفجوات المهارية ثم تصميم السياسات والبرامج التي تضمن توفير العنصر البشري المناسب بالعدد والمهارة وفي الوقت المطلوب ، بما يعزز استدامة الأداء المؤسسي (Armstrong & Taylor, 2020) .

2- **المنشآت الناشئة (Startups)** : هي منظمات أو مؤسسات حديثة التأسيس تعمل في بيئة تتسم بالتغيير السريع وارتفاع مستوى عدم اليقين ، وتركز على بناء نموذج عمل قابل للتوسع مع موارد تنظيمية وتشغيلية محدودة ، وغالباً ما تكون في مرحلة تشكيل الهياكل والإجراءات (Ries, 2011) .

3- **التصميم التنظيمي (Organizational Design)** : هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الهيكل التنظيمي وتقسيم المهام وتوزيع الصلاحيات وتحديد قنوات الاتصال واتخاذ القرار داخل المنشأة ، بما يضمن التنسيق والانسجام بين الوحدات التنظيمية ويحقق الكفاءة التشغيلية (Mintzberg, 1993) .

4- **التوصيف (الوصف) الوظيفي (Job Description)** : وثيقة رسمية تتضمن تعريفاً واضحاً للوظيفة من حيث الهدف منها والمهام الأساسية والمسؤوليات التنظيمية والمؤهلات اللازمة لشغلها وخطوط الإشراف والتبعية ، ويُعد التوصيف أساساً للتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء (Dessler, 2021) .

5- **ثقافة الموارد البشرية (HR Culture)** : هي القيم والاتجاهات والسلوكيات التي تحدد نظرة المنشأة لدور الموارد البشرية ، وما إذا كانت هذه الوظيفة تُمارس باعتبارها عنصراً استراتيجياً في اتخاذ القرار أو مجرد وظيفة إدارية تنفيذية (Schein, 2017) .

6- **الأداء المؤسسي (Organizational Performance)** : يقصد به قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال معايير مثل : الاستقرار التشغيلي ، جودة الخدمات ، رضا الموظفين ، واستدامة النمو ، ويُعد انعكاساً مباشراً لجودة عمليات التخطيط والحوكمة الداخلية (Richard et al., 2009) .

7- **دورة حياة المنشأة الناشئة - مرحلة النشوء (Startup Life Cycle -Early Growth Stage)** : هي المرحلة التي تركز فيها المنشأة على بناء هويتها التشغيلية وتشكيل هيكلها التنظيمي وتطوير آليات العمل الداخلية ، وتتميز بدرجة عالية من التجريب والاستكشاف والتغيير قبل الوصول إلى الاستقرار المؤسسي (Churchill & Lewis, 1983) .

### 3.1 مشكلة الدراسة (Study Problem) :

رغم ما تحظى به المنشآت الناشئة في المملكة العربية السعودية من دعم حكومي وتمويل متنوع ومبادرات تطويرية وتحفيزية ، مثل برامج التوطين وتمويل الابتكار ودعم ريادة الأعمال ، إلا أن العديد منها لا يزال يواجه تحديات تنظيمية جوهرية ، خصوصاً في ما يتعلق بمجال تحديد الوظائف وتخطيط الموارد البشرية ، وتعد هذه الإشكالية من أبرز العوائق التي تهدد استدامة هذه المنشآت وتحد 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 . وينتج عن هذا القصور ارتفاع في معدل الدوران الوظيفي ، وتكرار حالات التوظيف غير الملائم ، وهو ما يساهم في زيادة التكاليف التشغيلية وانخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية.

كما أن عدداً كبيراً 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. كما يفتقر القائمون على هذه المنشآت إلى أدوات تحليلية تساعد في فهم احتياجاتهم الحقيقية والفعالية من الكفاءات البشرية ، وبالتالي فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تتم غالباً بطريقة ارتجالية لا تستند إلى بيانات أو مؤشرات دقيقة.

وتزداد حدة هذه الفجوة التنظيمية مع التسارع الذي يشهده الاقتصاد السعودي والتحول الرقمي وارتفاع مستوى التنافسية ، ما يجعل من الضروري تبني منهجيات علمية في إدارة وتخطيط رأس المال البشري لضمان الاستدامة والنمو.

لذا تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص هذه المشكلة بأسلوب نقدي ومنهجي ، عبر تحليل العوامل التي تؤدي إلى هذا الخلل ، ورصد الممارسات السائدة ، وقياس أثرها على أداء واستمرارية المنشآت الناشئة، وصولاً إلى تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق تعزز من فعالية التخطيط الوظيفي ، وتسهم في تحقيق الاستقرار ودعم نمو هذه المنشآت داخل بيئة الأعمال السعودية .

## • مثال واقعي من بيئة الأعمال

لتوضيح أبعاد المشكلة ، يمكن الإشارة إلى حالة منشأة ناشئة تعمل في مجال التجارة الإلكترونية في مدينة الرياض ، تأسست هذه المنشأة بفريق صغير من أربعة أشخاص ( مؤسس، مطور تقني ، موظف خدمة عملاء ، وموظف عمليات) . ومع مرور الوقت وازدياد الطلب على خدمات هذه المنشأة ، بدأت في توظيف المزيد من الموظفين دون وجود هيكل تنظيمي واضح أو وصف وظيفي . فعلى سبيل المثال:

○ تم تعيين موظف جديد تحت مسمى (مسؤول تشغيل) ، لكنه كان يؤدي مهام خدمة العملاء في بعض الأيام ، وفي أيام أخرى كان يتابع عمليات التخزين والشحن ، وفي ذات الوقت كان يُطلب منه المشاركة في التسويق الرقمي.

○ لم يكن هناك أي وثيقة تحدد مسؤولياته ومهامه أو تحدد ما إذا كان مسؤولاً أمام مدير التشغيل أو المؤسس مباشرة.

○ ومع تزايد حجم العمل ، بدأ الموظفون الجدد يتلقون تعليمات مختلفة من أكثر من مسؤول ، ما أدى إلى ارتباك كبير في توزيع المهام.

○ وبعد مرور ثلاثة أشهر فقط ، تقدّم ثلاثة موظفين بالاستقالة بسبب الضغط وعدم وضوح الأدوار ، مما أدى إلى تعطل عمليات التوزيع وتكدس الطلبات.

وفي محاولة لمعالجة الأزمة ، اضطرت الإدارة إلى إعادة التوظيف من جديد ، مما كبدتها تكاليف إضافية في التدريب والتشغيل ، إضافة إلى فقدان ثقة بعض العملاء بسبب التباطؤ في معالجة الطلبات خلال فترة الاضطراب .

هذه الحالة الواقعية تُبرز بشكل واضح خطورة غياب تخطيط الموارد البشرية وتحديد الوظائف، وكيف يمكن لهذا القصور أن يُعرض المنشأة الناشئة لخسائر مالية وتشغيلية قد تهدد استمرارها ، حتى وإن كانت تحقق نمواً جيداً في المبيعات والطلب.

## 4.1 أهمية الدراسة (Significance of the Study) :

### أولاً: الأهمية النظرية :

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً مهماً ومحورياً في إدارة الموارد البشرية ، وهو تخطيط الموارد البشرية وتحديد الوظائف في المنشآت الناشئة ، وهو مجال لا يزال يعاني من محدودية في الإنتاج العلمي لا سيما في بيئة العمل السعودية.

فمع التوسع الكبير في عدد المنشآت الناشئة داخل المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، ظهرت الحاجة إلى دراسات علمية تُفسر التحديات التنظيمية التي تواجه هذه المنشآت ، وتُمكن من فهم تأثير نقص التخطيط الوظيفي على الأداء المؤسسي والاستدامة (Armstrong & Taylor, 2020) .

وتسهم هذه الدراسة في إثراء الدراسات العلمية العربية والأجنبية من خلال تقديم تحليل عميق للعلاقة بين الهيكل التنظيمي وتحديد الوظائف وتخطيط القوى العاملة ، وهو ما يفتح الباب أمام باحثين آخرين للتوسع في هذا المجال . كما تساعد الدراسة في ربط المفاهيم النظرية مثل: تصميم الوظائف والبناء التنظيمي ونظريات رأس المال البشري ، مع واقع المنشآت الناشئة في بيئة تتسم بالتنافسية العالية وسرعة التغيير ، وهي بيئة غالباً ما تكون بعيدة نسبياً عن التحليل العلمي العميق (Baron & Hannan, 2002).

ومن الجوانب النظرية المهمة كذلك أن هذه الدراسة تسد فجوة واضحة بين الدراسات السابقة التي تتناول تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة المستقرة ، وبين السياق العملي للمنشآت الناشئة التي تواجه تحديات مختلفة تماماً ، مثل محدودية الموارد ، وضعف النضج الإداري ، ومركزية اتخاذ القرار ، وهذه المشكلات سبق أن أشار بعض الباحثين إلى أثرها السلبي على نمو المنشآت الصغيرة. (Pfeffer, 1994) وتمثل هذه الدراسة خطوة علمية تُعزز فهم الباحثين لصعوبات بناء الهياكل الوظيفية في بيئة ناشئة ، وتوضح كيف يمكن تطبيق المبادئ النظرية في سياقات صغيرة وسريعة النمو.

كما تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً يجمع بين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والنمو التنظيمي ودورة حياة المنشآت الناشئة ، مما يجعلها مرجعاً مهماً للباحثين والطلاب والأكاديميين المهتمين بالموارد البشرية والتنظيم الإداري . كذلك تُسهم في تطوير المعرفة حول الأساليب العلمية لتصنيف الوظائف وتحليل عبء العمل والتنبؤ بالاحتياجات البشرية ، وهي مفاهيم أساسية في دراسات إدارة الموارد البشرية لكنها غالباً ما تغيب عن التطبيق في مراحل التأسيس الأولى للمنشآت الناشئة في المملكة العربية السعودية (Alyamani, 2024).

وباختصار تكتسب الدراسة أهميتها النظرية لأنها تربط بين الإطار المفاهيمي والواقع العملي، وتكشف عن فجوات معرفية مهمة في ميدان تخطيط القوى العاملة داخل بيئة المنشآت الناشئة ، وتقدم رؤية جديدة تساعد على تطوير الأدبيات العلمية في هذا الحقل (Mintzberg, 1979) .

### ثانياً: الأهمية التطبيقية :

تمتد الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة إلى نطاق واسع من أصحاب المصلحة ، في مقدمتهم رواد الأعمال وأصحاب المنشآت الناشئة الذين يواجهون تحديات إدارية معقدة خلال مراحل التأسيس والنمو . فنتائج الدراسة تساعدهم على فهم مخاطر غياب الهيكل التنظيمي الرسمي ، وتوضح لهم أهمية وجود توصيفات وظيفية دقيقة ، وتخطيط مدروس للموارد البشرية ، بما يدعم قدرتهم على اتخاذ قرارات توظيف سليمة والحد من الهدر في الوقت والمال (Armstrong & Taylor, 2020) .

كما يستفيد المدراء التنفيذيون في المنشآت الناشئة من الأدوات العملية التي تقدمها الدراسة في مجالات مثل تحليل الوظائف وتحديد المهارات الحرجة وبناء خطط للقوى العاملة تتناسب مع طبيعة نمو المنشأة. ويسهم ذلك في الحد من القرارات الارتجالية والغير مدروسة في تعزيز الكفاءة التشغيلية ، خاصة في المنشآت الصغيرة التي تعتمد غالباً على موارد بشرية محدودة (Baron & Hannan, 2002) .

وتعكس الأهمية التطبيقية كذلك على الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة لريادة الأعمال ، إذ يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة لبناء برامج تدريبية واستشارية متخصصة تستهدف المنشآت الناشئة ، وتركز على كيفية تصميم الهياكل التنظيمية وتطبيق ممارسات تخطيط الموارد البشرية بطريقة تتناسب مع البيئة المحلية . وتسعى العديد من المبادرات الحكومية (مثل البرامج التابعة لهيئة منشآت) إلى تطوير مثل هذه الأدوات لدعم الشركات الناشئة في مراحل التأسيس والتوسع (منشآت، 2023).

كما يمكن توظيف النتائج في تصميم أدوات تحليلية مثل نماذج تقييم الاحتياج البشري ، وحقائب تدريبية موجهة لإدارات الموارد البشرية ، وأطر عمل تساعد أصحاب المشاريع على إعداد الوصف الوظيفي وبناء الهيكل التنظيمي خطوة بخطوة . وتعد هذه الأدوات ذات أهمية خاصة في السوق السعودي نظراً لوجود فجوة واضحة في الإرشاد الإداري المخصص للمنشآت الناشئة (Alyamani, 2024) .

ولا تقتصر الأهمية التطبيقية على قادة الأعمال فقط ، إذ يمكن للباحثين وصناع السياسات استخلاص توصيات تساهم في صياغة لوائح وسياسات داعمة لتطوير قطاع المنشآت الناشئة . كما يمكن للمؤسسات الأكاديمية الاستفادة من الدراسة في تطوير مناهج تدريبية تركز على ممارسات الموارد البشرية المتوافقة مع بيئة ريادة الأعمال ، مما يعزز من التطبيق العملي للمفاهيم النظرية في الواقع.

وتبرز الأهمية التطبيقية بشكل خاص في قدرتها على مساعدة المنشآت الناشئة على تجنب الأخطاء الشائعة مثل التوظيف العشوائي وتداخل الصلاحيات وغياب المساءلة والاعتماد على الخبرات الفردية

بدلاً من الأساليب العلمية . ومن ثمّ تصبح نتائج الدراسة أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية ، ودعم المنشآت في الانتقال من مرحلة الارتجال الغير مخطط إلى مرحلة التنظيم والتخطيط الاحترافي(Pfeffer, 1994) .

## 5.1 أهداف الدراسة (Study objectives):

تهدف هذه الدراسة إلى تكوين فهم شامل ومحدد لطبيعة التحديات التنظيمية التي تواجه المنشآت الناشئة في مدينة الرياض ، بإعتبارها المدينة الأكثر نمواً في مجال ريادة الأعمال داخل المملكة العربية السعودية ، والتي تشهد توسعاً متسارعاً في عدد الشركات الناشئة ، خاصة في القطاعات التقنية والخدمية. وبناءً على ذلك ، تسعى الدراسة إلى تحقيق قائمة مترابطة من الأهداف التي تساعد في تشخيص الواقع الحالي ، وتفسير التحديات ، واقتراح حلول علمية مبنية على ركائز تخطيط الموارد البشرية . وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

1. تحليل الأسباب الحقيقية لضعف تحديد الوظائف في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض:  
يتضمن هذا الهدف دراسة مدى غياب أدوات التوصيف الوظيفي الرسمي ، وضعف التطبيق العملي لأسس تصميم الوظائف ، وتداخل الصلاحيات الذي يؤدي إلى تضارب الأدوار داخل المنشأة . ويأتي هذا التحليل استناداً إلى ما تشير إليه الدراسات بأن المنشآت الناشئة غالباً لا تمتلك نظاماً واضحاً لتقسيم العمل (Baron & Hannan, 2002) ، مما يخلق بيئة تشغيلية غير مستقرة ومرهقة للموظفين.
2. تحديد أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية التي تعيق تخطيط الموارد البشرية في مراحل التأسيس:  
يركز هذا الهدف على دراسة عوامل مثل نقص الخبرة الإدارية للمؤسسين أو المسؤولين المعنيين، وضعف البنية التنظيمية ، وضبابية الرؤية المستقبلية ، وجميعها عوامل تنعكس سلباً على قدرة المنشأة على تطبيق تخطيط الموارد البشرية بشكل منهجي . وقد أكدت الدراسات السابقة أن غياب النضج الإداري يعد من أبرز أسباب الإخفاق في إدارة رأس المال البشري داخل الشركات الصغيرة (Pfeffer, 1994).
3. قياس مستوى استخدام الأساليب العلمية للتحليل الوظيفي والتخطيط في المنشآت الناشئة بالرياض:  
يركز هذا الجزء إلى قياس مدى اعتماد هذه المنشآت على نماذج التحليل الوظيفي ، وتحديد الاحتياج الفعلي من القوى العاملة ، واستخدام البيانات في اتخاذ القرار . ويستند هذا الهدف إلى ما تطرحه الدراسات الحديثة من أن التخطيط المعتمد على الأدوات النظامية يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية (Armstrong & Taylor, 2020)، وهو ما تحتاجه المنشآت الناشئة بصورة ملحة.

4. دراسة العلاقة بين غياب الهيكل التنظيمي وضعف الأداء المؤسسي في المنشآت الناشئة: يركّز هذا الهدف على تحليل الآثار المباشرة لغياب الهيكل التنظيمي ، مثل انخفاض الإنتاجية، وتكرار الأخطاء التشغيلية ، وضعف المساءلة ، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي . وتؤكد الدراسات أن وجود هيكل تنظيمي واضح يعد عاملاً جوهرياً في استقرار أداء المنشآت الصغيرة (Mintzberg, 1979) وستسعى الدراسة إلى قياس هذا الارتباط داخل منشآت ناشئة تقع في مدينة الرياض.

5. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تطوير الهياكل التنظيمية وممارسات التوظيف: يتمثل الهدف الأخير في صياغة مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري ، بما يساعد رواد الأعمال ومديري ومسؤولي المنشآت الناشئة على تطوير ممارسات واضحة في توصيف الوظائف ، وتطبيق تخطيط دقيق للموارد البشرية ، وتبني سياسات تنظيمية تعزز الاستدامة والتنافسية في السوق المحلي ، بما يتوافق مع توجهات الهيئات الداعمة لريادة الأعمال (منشآت، 2023).

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.

## 6.1 تساؤلات الدراسة (Study questions):

تُعد تساؤلات الدراسة من العناصر المحورية والجوهرية التي تُوجّه المسار البحثي وترتبط بين مشكلة الدراسة وأهدافها ومنهجية تحليلها . ونظراً لأن هذه الدراسة تتناول واقع المنشآت الناشئة وتسعى إلى فهم الفجوات والتحديات في مجال تحديد الوظائف وتخطيط الموارد البشرية ، فقد جاءت تساؤلاتها لتعكس مختلف أبعاد المشكلة التنظيمية والسلوكية والإدارية التي أشارت إليها الدراسات السابقة في سياق الشركات الصغيرة والناشئة ( Baron & Hannan, 2002 ؛ Armstrong & Taylor, 2020 ).

وتتمحور هذه التساؤلات حول أربعة عناصر رئيسية:

### 1. ما أهم الفجوات التي تواجه المنشآت الناشئة في تحديد الوظائف؟

يهدف هذا السؤال إلى استكشاف الجوانب التفصيلية للقصور الوظيفي ، مثل:

- غياب التوصيف الوظيفي الرسمي.
- تداخل الأدوار بين الموظفين.
- عدم وضوح المسؤوليات والمسارات الوظيفية.
- الاعتماد على التوظيف العشوائي أو الشخصي.
- ضعف موازنة المهام مع المهارات الفعلية للعاملين.

ويستند هذا السؤال إلى ما أشار إليه عدد من الباحثين بأن المنشآت الناشئة غالباً ما تنطلق دون إطار تنظيمي واضح ، مما يخلق فجوات واضحة في بنية الوظائف ويؤثر على الكفاءة العامة (Pfeffer, 1994).

### 2. ما التحديات التي تعيق تخطيط الموارد البشرية في المراحل المبكرة من حياة المنشآت ؟

يستهدف هذا السؤال تحليل التحديات التنظيمية والبيئية التي تظهر في مرحلة التأسيس ، ومن أبرزها:

- محدودية الموارد المالية.
- ضعف الخبرة الإدارية للمؤسسين.
- غياب أو افتقار المنشأة للرؤية الواضحة للتوسع المستقبلي.
- نقص المعرفة بممارسات تخطيط رأس المال البشري .
- الضغوط التشغيلية الذي تجبر المنشآت على اتخاذ قرارات توظيف سريعة وغير مدروسة.

وقد أشارت الدراسات إلى أن مثل هذه التحديات تؤثر بشكل جوهري على قدرة المنشأة على استخدام التخطيط العلمي في إدارة الكفاءات البشرية ، مما ينعكس على استقرارها وأدائها (Alyamani, 2024) .

3. ما مستوى استخدام المنشآت الناشئة لأدوات تحليل الوظائف وأساليب التخطيط العلمي؟  
السؤال هذا يُعد من أبرز محاور الدراسة ، إذ يهدف إلى تقييم :

- مدى استخدام المنشآت للتحليل الوظيفي (Job Analysis) .
- تطبيق أساليب تقدير احتياجات القوى العاملة.
- استخدام البيانات في اتخاذ قرارات التوظيف.
- الاعتماد على مؤشرات الأداء.
- الالتزام بالطرق العلمية لممارسات تخطيط القوى العاملة.

ويتوافق هذا التساؤل مع ما تشدد عليه الدراسات من أن استخدام الأدوات العلمية يزيد من القدرة التنافسية ويعزز الاستدامة التشغيلية (Armstrong & Taylor, 2020) .

4. ما الحلول المقترحة لتطوير الممارسات الوظيفية والتخطيطية في المنشآت الناشئة؟  
يتناول هذا التساؤل الجانب التطويري ، ويهدف إلى :

- استكشاف آراء رواد الأعمال والمديرين.
- تحليل الأفكار التحسينية المتعلقة بممارسات التوظيف.
- تحديد الإجراءات التنظيمية الممكنة تطبيقه.
- صياغة حلول قابلة للتنفيذ لتحسين الهياكل التنظيمية.
- تعزيز القدرة على بناء بيئة موارد بشرية أكثر احترافية واستدامة.

ويأتي هذا التساؤل انسجاماً مع توجهات الدراسات الحديثة التي تؤكد أن تحسين الأداء الوظيفي يبدأ بتبني ممارسات تنظيمية وتخطيطية ذات أساس علمي (Mintzberg, 1979) .

وعبر الإجابة على هذه التساؤلات ، تسعى الدراسة إلى بناء تصور شامل ودقيق للواقع التنظيمي للمنشآت الناشئة ، وتحليل أسباب الفجوات الحالية وتقييم مستوى النضج الإداري واستكشاف فرص التطوير. ويسهم هذا التحليل في دعم رواد الأعمال وصناع القرار في بناء ممارسات موارد بشرية مؤسسية تُعزز من استدامة هذه المنشآت وقدرتها على المنافسة داخل السوق السعودي المتنامي (منشآت، 2023).

## 7.1 فروض الدراسة (Research Hypotheses) :

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

1. توجد صلة ذات دلالة إحصائية بين غياب الأساليب العلمية في تحديد الوظائف وبين تكرار التوظيف غير المناسب في المنشآت الناشئة.  
تشير الدراسات 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 والمهام يعد من العناصر الأساسية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية (Pfeffer, 1994).

3. عدم وضوح الرؤية الإدارية يساهم 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 يقلص من التداخل في المهام ويسهم 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 (حديثة التأسيس) التي تعتمد على ممارسات علمية حديثة في توصيف الوظائف تحقق أداءً تنظيمياً أفضل.

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

تمثل هذه الفرضيات إطاراً علمياً يساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة ، ويسهل اختبار مدى صحة النتائج الميدانية لاحقاً ضمن الدراسة.

## 8.1 الإطار النظري المتبع لإعداد البحث:

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

### 1- نظرية الموارد القائمة (Resource-Based View - RBV) :

ترى هذه النظرية أن الموارد الداخلية للمنشأة ، وعلى رأسها رأس المال البشري ، تمثل المصدر الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة ، وتشير إلى أن المنشآت التي تدير مواردها البشرية بفعالية من خلال التخطيط الاستراتيجي قادرة على تحقيق أداء أعلى واستقرار أكبر مقارنةً بغيرها من المنشآت التي تفتقر إلى هذا الجانب من التخطيط (Barney, 1991) .

### 2- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory - HCT) :

تؤكد هذه النظرية أن الأفراد يُعتبرون أصولاً استراتيجية يجب الاستثمار فيهم عبر التدريب والتعليم وتنمية المهارات ، لأن ذلك يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي (Becker, 1964). وبذلك فإن غياب التخطيط الفعال للموارد البشرية في المؤسسات حديثة التأسيس يؤدي إلى ضعف العائد من رأس المال البشري.

### 3- نظرية التصميم التنظيمي (Organizational Design Theory - ODT) :

تشير هذه النظرية إلى أن وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة يُعدّان من العوامل الجوهرية والرئيسية لتحقيق الكفاءة الإدارية وتعزيز الأداء المؤسسي . وتُعنى هذه النظرية بكيفية بناء هيكل تنظيمي فعال يعتمد على التحليل العلمي للوظائف والعمليات ، بما يضمن توزيعاً واضحاً للمهام ويقلل من التداخل والصراعات التنظيمية.

وترى النظرية أن غياب التصميم التنظيمي المبني على أسس علمية يؤدي إلى تكرار الأدوار وتداخل المسؤوليات وفوضى في اتخاذ القرارات، وهي مشكلات شائعة في المنشآت الناشئة التي تفتقر إلى التخطيط المنهجي للموارد البشرية (Mintzberg, 1979) .

### 4- نظرية دورة حياة المنظمة (Organizational Life Cycle Theory - OLC) :

ترى هذه النظرية أن المنظمات تمر بمراحل متعاقبة وهي (النشوء ، النمو ، النضج ، التراجع)، ولكل مرحلة احتياجات مختلفة من الموارد البشرية . وفي مرحلة النشوء تميل المؤسسات إلى الارتجال في التوظيف وضعف التنظيم الرسمي ، مما يستدعي تحليلاً وظيفياً مبكراً وتخطيطاً دقيقاً للقوى العاملة لضمان الاستقرار والاستدامة التنظيمية (Greiner, 1972) .

وبناءً عليه فإن المنشآت الناشئة تحتاج إلى تخطيط دقيق للموارد البشرية يتناسب مع طبيعة مرحلة النشوء التي تنسم بعدم الاستقرار.

#### • خلاصة الإطار النظري:

يُبنى الإطار النظري لهذا البحث على التكامل بين نظرية الموارد القائمة (RBV) ونظرية رأس المال البشري (HCT) ونظرية التصميم التنظيمي (ODT) ونظرية دورة حياة المنظمة (OLC) ، ويهدف ذلك التكامل إلى بيان العلاقة المتبادلة بين تخطيط الموارد البشرية واستدامة الأداء المؤسسي في المنشآت الناشئة بالمملكة العربية السعودية ، بما يسهم في تحليل الفجوات التنظيمية واقتراح الحلول العلمية والعملية التي تعزز كفاءة واستمرارية هذه المنشآت

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## 1.2 المقدمة :

انطلاقاً من أهمية الإلمام بالنظريات والمفاهيم ذات الصلة بموضوع البحث ، قمتُ بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning) في مختلف بيئات العمل ، ولا سيما في المنشآت الناشئة (Startups) داخل المملكة العربية السعودية . وتهدف هذه المراجعة إلى بناء قاعدة علمية قوية تدعم الإطار النظري للدراسة ، وتساعد على تحديد الفجوات البحثية (Research Gaps) التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

وتكشف هذه الدراسات العلاقة الوثيقة بين تحليل الوظائف (Job Analysis) وتصميم الهياكل التنظيمية (Organizational Design) وممارسات الموارد البشرية (HR Practices) ، ودورها في تحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان استدامة الأداء التنظيمي . كما تناولت التحديات التي تواجه المنشآت الناشئة في تطبيق الأساليب العلمية لإدارة رأس المال البشري ، خصوصاً خلال مراحل التأسيس التي يغلب عليها الارتجال وضعف التخطيط المنهجي.

## 2.2 الدراسات السابقة:

من خلال تحليل هذه الدراسات السابقة والتي سترد أدناة ، يمكن تحديد عدد من الدروس المستفادة التي تسهم في تطوير الرؤية التحليلية للدراسة الحالية ، وتوضيح أوجه القصور في الممارسات التنظيمية القائمة داخل المنشآت حديثة التأسيس . وتبرز هذه المراجعة الحاجة إلى نماذج تخطيط أكثر علمية ومرونة تتلاءم مع طبيعة بيئة الأعمال السعودية وسياقها التنموي في ظل رؤية المملكة 2030، بما يعزز من كفاءة الموارد البشرية واستدامة النمو والتوسع المؤسسي. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث :

1- تحويل القوى العاملة في المملكة العربية السعودية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التطبيق (Alyamani, 2024) .

المنهجية : دراسة تحليلية وصفية اعتمدت على مراجعة الدراسات والتقارير الحكومية وتحليل البيانات الثانوية المتعلقة بالموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

النتائج : أظهرت الدراسة أن رؤية المملكة 2030 أسهمت في تبني التقنيات الرقمية في إدارة الأفراد، وتعزيز برامج التوظيف وتفعيل التدريب المستمر ، مع بقاء تحديات مرتبطة بفجوات المهارات وصعوبة التكيف مع التكنولوجيا والامتته.

**الصلة بالبحث :** تدعم هذه الدراسة الفرضية الأساسية للبحث حول أهمية التخطيط العلمي والاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الهياكل التنظيمية ودعم استدامة الأداء المؤسسي في المنشآت الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

## 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 كثيراً على الابتكار، لكنها تواجه تحديات واضحة في التمويل وتنظيم الهياكل الإدارية ، إلى جانب محدودية الاعتماد على الأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف.

**الصلة بالبحث:** على الرغم من أن الدراسة ركزت على اهتمام المنشآت الناشئة بالابتكار، إلا أنها وضحت في الوقت ذاته عن ضعف جلي في الجوانب الإدارية وهياكل التخطيط الوظيفي . وهذا يتوافق مع موضوع بحثنا الذي يسلط الضوء على غياب الأساليب العلمية في تحديد الوظائف وتخطيط الموارد البشرية . وبالتالي تُعد نتائج الدراسة دعماً إضافياً يؤكد وجود فجوة تنظيمية تعاني منها المنشآت الناشئة في المملكة ، وهي الفجوة التي يسعى بحثنا إلى تحليلها ومعالجتها.

## 3- 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 الموارد البشرية ورضا العمال واستدامة وظائفهم ، مع دور المتغير البسيط للرضا الوظيفي .

**الصلة بالبحث :** يُظهر أن الممارسات العلمية والهيكلية للموارد البشرية تعزز استمرارية الأداء، ما يدعم فرضيتنا عن أهمية الأساليب المنهجية والتخطيط الجيد.

## 4-دراسة حول القضايا المعاصرة للموارد البشرية في قطاع التجزئة السعودي (Qureshi et al., 2013)

**المنهجية :** مراجعة وثائق ومقابلات مع مختصين في قطاع التجزئة.

**النتائج :** أبرزت ضعفاً وخطأ 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.

ومن الدراسات الأجنبية أيضا :

#### 5- دراسة تحليل الوظائف والابتكار في الشركات التقنية الناشئة (Liu & Li, 2021)

**المنهجية :** استخدم الباحثان منهجاً كمياً يعتمد على استبيانات تم جمعها من 120 شركة تقنية ناشئة وحديثة التأسيس في آسيا ، مع توظيف نماذج الانحدار الإحصائي لتحليل العلاقة بين تحليل الوظائف ومستوى الابتكار داخل الفرق الصغيرة.

**النتائج :** كشفت الدراسة أن الشركات التي تمتلك توصيفاً وظيفياً دقيقاً، وتحدد بوضوح متطلبات كل وظيفة والمهارات اللازمة لها ، تحقق مستويات أعلى من الابتكار والإبداع . كما وضحت أن تداخل المهام وضعف التخطيط الوظيفي يحد من قدرة الفرق على تنفيذ مشاريع معقدة.

**الصلة بالبحث :** هذه الدراسة الحديثة تدعم الفرضية التي تشير إلى أن استخدام أدوات التحليل الوظيفي يساهم في تحسين الأداء ويزيد القدرة على الابتكار، وهي قضية جوهرية ومهمة داخل المنشآت الناشئة في الرياض التي تسعى للتميز في سوق تنافسي متسارع (Liu & Li, 2021) .

#### 6- دراسة تأثير الهياكل التنظيمية على أداء المنشآت الناشئة (Katz & Gartner, 1988)

**المنهجية :** اعتمد الباحثان على تحليل مقارن لـ (57) منشأة ناشئة في مراحل مختلفة من دورة الحياة التنظيمية . تم استخدام منهج وصفي تحليلي يعتمد على الاستبيانات والمقابلات وعلى تتبع نمو الشركات خلال 24 شهراً بعد التأسيس .

**النتائج:** أثبتت الدراسة أن المنشآت التي تعتمد على هياكل تنظيمية واضحة ، وإن بدت بسيطة تنمو بوتيرة أسرع ، وتحقق استقراراً وظيفياً أكبر مقارنة بالمنشآت التي يُدار فيها العمل بطرق غير منظمة وغير مخططة . كما أكدت أن وضوح الصلاحيات يعد متغيراً أساسياً في تخفيض الصراعات الداخلية ورفع الكفاءة التنظيمية.

**الصلة بالبحث :** ترتبط هذه الدراسة بشكل مباشر بالبحث لأنها تدعم الفرضية التي تقول إن غياب الهيكل التنظيمي يؤثر سلباً على الأداء ، وتؤكد أن المنشآت الناشئة تحتاج إلى وضوح وظيفي منذ اليوم الأول (Katz & Gartner, 1988).

#### 7- دراسة تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة (Walker, 1980)

**المنهجية :** اعتمدت الدراسة على تحليل ميداني لعدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة ، من خلال جمع بيانات كمية حول ممارسات التوظيف ، وتوصيف الوظائف ،

وطرق الإشراف الإداري . كما استخدمت مقابلات مع مديري الموارد البشرية للتعرف على كيفية اتخاذ القرارات الوظيفية داخل المنظمات الحديثة حينها.

**النتائج :** كشفت الدراسة أن التوظيف العشوائي وغياب توصيف الوظائف كانا من أبرز أسباب فشل العديد من الشركات الصغيرة خلال السنوات الأولى من تأسيسها. كما أظهرت أن المؤسسات التي وضعت هياكل تنظيمية ولو بسيطة حققت نتائج أفضل على مستوى الإنتاجية والاستمرار .

**الصلة بالبحث :** تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تُعد من أقدم الأعمال التي ربطت بين غياب التخطيط الوظيفي وضعف الأداء المؤسسي ، وهو أساس المشكلة التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها داخل المنشآت الناشئة في الرياض (Walker, 1980) .

### 3.2 المختصر التحليلي للإطار العام للدراسات السابقة

يكشف التحليل العام والشامل للدراسات السابقة أن هناك اتساقاً واضحاً بين الدراسات المحلية والعالمية في التأكيد على أن ضعف البنية التنظيمية وغياب التخطيط الوظيفي والتحليل العلمي للوظائف يمثلون عوامل رئيسية تسهم في تعثر المنشآت الناشئة وحديثة التأسيس وتحد من قدرتها على الاستمرار والنمو والتطور في بيئات الأعمال الحديثة وقد أظهرت الدراسات عبر عقود مضت أن هذه المشكلات ليست طارئة أو عابرة ، بل هي ظاهرة متكررة تشمل غالبية المنشآت الصغيرة التي تُدار بطرق غير مبنية على أسس علمية واضحة .

وتشير الدراسات كذلك إلى أن النمو الاقتصادي السريع لا يعني بالضرورة تطوراً موازياً في النضج التنظيمي داخل المنشآت الناشئة. فقد تطرقت الدراسات الحديثة في المملكة العربية السعودية (Alyamani, 2024, 2023) وجود فجوة كبيرة بين حجم التوسع في بيئة ريادة الأعمال ، وبين جاهزية هذه المؤسسات لتطبيق ممارسات موارد بشرية احترافية تتوافق مع هذا النمو . وهذه الفجوة ليست مجرد فارق في الأداء ، بل تمثل تحدياً هيكلياً يؤثر على جودة التوظيف ، وفاعلية التوزيع الوظيفي واستقرار بيئة العمل ، وبالتالي على قدرة المنشأة على الاستدامة في السوق.

ويتضح أيضاً من الدراسات الأجنبية الحديثة مثل: (Liu & Li (2021 أن ضعف التحليل الوظيفي لا يقتصر تأثيره على كفاءة الأداء ، بل يمتد ليؤثر حتى على الابتكار ، وهو العنصر الرئيسي الذي تستند إليه أغلب المنشآت الناشئة لتحقيق ميزة تنافسية . فالتداخل في المهام ، وعدم وضوح الأدوار ، وغياب الوصف الوظيفي الدقيق ، يؤدي إلى تباطؤ في الإنجاز وتحقيق الأهداف ، وضبابية في المسؤوليات ، مما يحد من الإبداع ويُقلل من فعالية الفرق الصغيرة .

أما الدراسات الكلاسيكية مثل (Walker (1980 و (Katz & Gartner (1988 ، فقد أكدت منذ أزمنة مضت أن غياب الهياكل التنظيمية الرسمية في مراحل التأسيس يؤدي إلى تراكم مشكلات تنظيمية على المدى الطويل ، مثل ضعف المساءلة وتضارب الصلاحيات وصعوبة قياس الأداء . وتُظهر التقارير الحديثة الصادرة عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) أن هذه الأنواع من التحديات لا تزال حاضرة داخل المنشآت الناشئة في المملكة ، حيث تشير التقارير إلى أن العديد من المنشآت الجديدة ما زالت تواجه صعوبات في بناء أنظمة تنظيمية واضحة وفعالة ، رغم النمو السريع في قطاع ريادة الأعمال (منشآت، 2023) . ويعكس ذلك استمرار المشكلة عبر الزمن ، ويبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات إدارية أكثر نضجاً ومنهجية لمعالجة القصور والاشكاليات التنظيمية وتحقيق استدامة النمو والتطور التنظيمي .

وبتحليل مجموع هذه الدراسات ، يظهر بوضوح أن المنشآت الناشئة تحتاج إلى تبني نماذج تخطيط أكثر مرونة وعلمية تتناسب مع طبيعة بيئة الأعمال السعودية التي تتجه نحو التنوع الاقتصادي والتحول الرقمي . ولا يكفي الاعتماد على حلول تشغيلية سريعة وغير مخططة أو قرارات توظيف ارتجالية وسريعة في بيئة تتسم بالتنافسية ، بل يجب أن تعتمد المنشآت على أدوات تحليل وظيفي شاملة ، وهياكل تنظيمية واضحة ، ورؤية استراتيجية بعيدة المدى.

وبناء على ذلك ، تأتي هذه الدراسة لسد فجوة بحثية مهمة من خلال تحليل نقدي لواقع المنشآت الناشئة في مدينة الرياض ، واستكشاف أسباب القصور الوظيفي والتنظيمي ، وتقديم إطار عملي قابل للتطبيق يساهم في تحسين التخطيط الوظيفي ، ورفع جودة الممارسات المؤسسية ، وتمكين هذه المنشآت من تحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة ورؤية المملكة 2030.

## 4.2 أهم ما يميز هذه الدراسة (البحث) عن الدراسات السابقة:

1. أول دراسة سعودية حديثة تربط بين تخطيط الموارد البشرية والمنشآت الناشئة بشكل مباشر.

معظم الدراسات السابقة ركزت على:

- الشركات الكبيرة ، القطاع الحكومي ، المؤسسات المستقرة تنظيمياً.

بينما هذه الدراسة ركزت على المنشآت الناشئة في الرياض ، وهي بيئة:

- سريعة التغير.
  - قليلة التنظيم.
  - تعاني من فجوات تخطيطية واضحة.
  - تمثل شريحة كبيرة من اقتصاد المملكة لعام 2030.
- وهذا يجعل موضوعنا جديداً ومهماً لأن : أغلب الدراسات السابقة لم تتناول طريقة ممارسات تخطيط الموارد البشرية HRP داخل البيئات الناشئة الحديثة Startups في السعودية.

## 2. دمج منهجي للطرق المختلفة غير موجود في أغلب الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة كانت غالباً:

- كمية فقط (استبانات) ، أو نوعية فقط (مقابلات أو وثائق).
- أما في بحثنا فقد استخدمت منهجاً مختلطاً كاملاً يشمل:
- استبانة مبنية على نظريات عالمية.
  - مقابلات نصف موجهة مع رؤساء تنفيذيين ومؤسسين ومدراء الموارد البشرية وبعض المختصين.
  - تحليل وثائق تنظيمية داخل المنشآت الناشئة.
- وهذه تعتبر خطوة متقدمة مقارنة بمقارنة بالدراسات السابقة.

## 3. دمج أربع نظريات في إطار واحد .

لا توجد دراسة جمعت بين هذه النظريات الأربع لتفسير واقع المنشآت الناشئة:

1. (RBV) نظرية الموارد القائمة.
2. (HCT) نظرية رأس المال البشري.
3. (ODT) نظرية التصميم التنظيمي .
4. (OLC) نظرية دورة حياة المنظمة.

تميز البحث بأنه:

استخدم النظريات ليس للشرح فقط ، بل لبناء إطار تحليلي يفسر المشاكل التنظيمية في السوق السعودي.

وهذا يعطي الدراسة ثقلًا أكاديميًا كبيراً .

#### 4. تشخيص (الخلل التنظيمي) بدقة علمية ، نقطة لم تظهرها الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة ركزت على :

- ضعف التدريب.
  - نقص الكفاءات.
  - ضعف الأداء المؤسسي.
- لكن الدراسة كشف أن جوهر المشكلة ليس الأفراد ، بل غياب البناء التنظيمي :

- غياب التوصيف الوظيفي .
  - غياب هيكل تنظيمي رسمي.
  - تداخل المهام والصلاحيات.
  - مركزية القرار عند المؤسس.
- وهذه نتائج جديدة تضيف قيمة للمعرفة العلمية.

#### 5. إنتاج أساس عملي تطبيقي قابل للتنفيذ داخل المنشآت الناشئة.

أغلب الدراسات السابقة اكتفت بالنتائج النظرية دون تقديم أدوات عملية ، بينما قدمت الدراسة :

- دورة تخطيط موارد بشرية من 4 مراحل (تقدير الاحتياجات المستقبلية - الاستقطاب والاختيار - التطوير والإحلال - المراجعة والتحسين المستمر).
  - أدوات جاهزة للتطبيق مثل (قوالب اوصاف وظيفية بسيطة في بداية الأمر ، Dashboard (لوحة بيانات تفاعلية) تساعد مديري الموارد البشرية في متابعة مؤشرات الأداء والبيانات في مكان واحد).
  - مبادئ حوكمة تنظيمية مبسطة.
  - توصيات سياسات عامة للجهات الحكومية.
- وهذا يجعل البحث - بحثاً علمياً و دليلاً عملياً يمكن تطبيقه فعلياً.

## 6. نتائج بحثية مترابطة بين الكمي والنوعي ، قوة علمية واضحة

يُظهر هذا البحث قوة علمية واضحة نتيجة دمج بين البيانات الكمية و الأدلة النوعية ، ففي الوقت الذي لم تتجح فيه العديد من الدراسات السابقة في الربط بوضوح بين هذين النوعين من الأدلة ، قدم هذا البحث ما يلي :

- أظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين المتغيرات ( $r = 0.62$ ) .
- دعمت نتائج المقابلات هذه العلاقة بشكل مباشر.
- وأكدت الوثائق التنظيمية النتائج ذاتها.

وبذلك اكتسبت نتائج البحث مصداقية أعلى لارتكازها على عدة مصادر متكاملة من البيانات.

## 7. تقديم تفسير جديد لسبب فشل المنشآت الناشئة من منظور تخطيط الموارد البشرية

معظم الدراسات فسرت فشل المنشآت بـ:

- ضعف التمويل.
- عدم وجود خبرات.
- مشاكل السوق.

لكن هذا ابحت أثبت أن: السبب الحقيقي للفشل هو غياب التنظيم والتخطيط البشري وليس نقص التمويل.

## 8. ربط النتائج مباشرة برؤية المملكة 2030

لم تقم غالبية الدراسات السابقة بربط نتائجها بالسياق الوطني.

تم ربط دراسة تخطيط الموارد البشرية HRP بالآتي:

- تنمية القطاعات المستهدفة.
  - دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
  - تعزيز كفاءة سوق العمل.
  - التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة.
- وهذا يعزز القيمة التطبيقية للدراسة في البيئة السعودية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

### 1.3 المقدمة :

يتناول هذا الفصل منهجية البحث التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تفسير أثر تخطيط الموارد البشرية على استدامة الأداء المؤسسي في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض.

وقد تم تصميم المنهجية بعناية لتوفير إطار علمي يضمن دقة النتائج وموثوقيتها ، من خلال استخدام المنهج المختلط الذي يجمع بين التحليل الكمي والتحليل النوعي، بهدف تقديم فهم شامل وعميق للظاهرة المدروسة.

تركز منهجية هذا البحث على الجمع بين البيانات الرقمية والتحليل الوصفي للسلوك التنظيمي والإداري داخل المنشآت الناشئة ، بهدف التعرف على الفجوات في ممارسات تخطيط الموارد البشرية، ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي والاستدامة التشغيلية.

كما يبرز هذا الفصل جميع الخطوات المنهجية بدءاً من تصميم أدوات جمع البيانات ، مروراً بعمليات الصدق والثبات، وصولاً إلى آليات التحليل الإحصائي والنوعي ، والاعتبارات الأخلاقية المتبعة في التعامل مع المشاركين.

### 2.3 منهجية وطرق البحث:

#### 1. تصميم البحث ونوعه:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ضمن إطار المنهج المختلط الذي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية.

تم اختيار هذا الأسلوب لأنه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة ، إذ يسمح بفهم الظاهرة من منظورين:

- **الكمي** : قياس مستوى تطبيق ممارسات تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي عبر الاستبانات.

- **النوعي** : تفسير الخلفيات والسياقات التنظيمية عبر المقابلات وتحليل الوثائق.

يسهم هذا الدمج في تعزيز التثليث المنهجي الذي يُعد من أبرز الأساليب الحديثة لضمان دقة البيانات وموثوقيتها ، من خلال جمع معلومات من مصادر متعددة ومقارنتها لاستخلاص أنماط واتجاهات متكاملة.

#### 2. أدوات جمع البيانات :

اعتمدت في هذه الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات التي تم اختيارها بعناية لتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه ، وذلك بغرض الحصول على معلومات دقيقة وشاملة تساعد في اختبار الفروض والتحقق من مدى صحة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

ونظراً لأن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل أثر تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة (Startups) بمدينة الرياض، فقد ارتأيت أن استخدام المنهج المختلط هو الأنسب لتحقيق هذا الهدف، لما يتيح من جمع بيانات كمية ونوعية في آن واحد ، مما يثري النتائج ويمنحها عمقاً تحليلياً أكبر. ولتأكيد مصداقية النتائج، تم الاعتماد على ما يُعرف بـ التثليث المنهجي ، أي استخدام أكثر من أداة لقياس الظاهرة الواحدة من زوايا مختلفة ، بحيث تكمل نتائج كل أداة الأخرى وتسهم في تعزيز صدق البحث وثباته.

وقد تضمنت أدوات جمع البيانات في هذا البحث ما يلي:

- أ- الاستبانة .
- ب- المقابلات نصف الموجهة .
- ت- تحليل الوثائق التنظيمية .

#### أ- أداة الاستبانة (Questionnaire) :

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة في هذا البحث، وقد تم تصميمها بهدف الحصول على بيانات كمية من مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق ممارسات تخطيط الموارد البشرية داخل المنشآت الناشئة في مدينة الرياض.

وقد استندت في بنائها إلى مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة مثل Armstrong & Taylor (2020) و Pfeffer (1994) و Alyamani (2024) ، بالإضافة إلى الإطار النظري الذي اعتمد عليه البحث ، إضافة إلى بعض المحكين المتخصصين في الموارد البشرية ( أحدهم مدير عام الموارد البشرية في أحد المنظمات القيادية ويتمتع بخبرة واسعة في تطوير الهياكل التنظيمية ووضع السياسات وتحسين ممارسات إدارة رأس المال البشري) .

#### أولاً: بناء الاستبانة ومكوناتها:

تكونت الاستبانة من أربعة محاور رئيسية ، كما يلي:

1. البيانات التعريفية : تضمنت أسئلة تتعلق بنوع المنشأة ، وعدد الموظفين ، والقطاع الذي تعمل فيه ، وعدد سنوات التشغيل ، والمستوى الإداري للمشارك، إضافة إلى بعض الاسئلة الأخرى.
2. تخطيط الموارد البشرية : تناول هذا القسم البنود التي تقيس ممارسات تخطيط القوى العاملة مثل تحليل الاحتياجات ، تقدير العرض والطلب ، والربط بين الخطط التشغيلية والاستراتيجية.
3. الهيكل التنظيمي وتحديد الوظائف : شمل البنود التي تقيس وضوح المهام والمسؤوليات، وتوفر التوصيف الوظيفي ، ومدى وجود هيكل تنظيمي رسمي.
4. الأداء المؤسسي : ركز على الأثر الناتج عن الممارسات السابقة في كفاءة التشغيل ، واستمرارية النمو، وجودة الخدمات المقدمة .

وقد تم تصميم بنود الاستبانة بأسلوب مباشر وواضح لتتناسب مختلف المستويات الإدارية في المنشآت المستهدفة، وتم اختبارها مبدئياً لضمان وضوحها وملاءمتها لمجتمع الدراسة قبل التطبيق النهائي.

#### ثانياً: نوع الأسئلة والمقياس المستخدم:

اعتمدت في تصميم الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) ، الذي يتيح للمشارك التعبير عن درجة موافقته على العبارات الواردة ، حيث جاءت التدرجات على النحو الآتي: (1) غير موافق بشدة - (2) غير موافق - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة.

يسمح هذا المقياس بقياس الاتجاهات والآراء بطريقة كمية قابلة للتحليل الإحصائي ، ويُعد من أكثر المقاييس استخداماً في دراسات الموارد البشرية.

#### ب- أداة المقابلات نصف الموجهة (Semi-Structured Interviews) :

استخدمت المقابلات نصف الموجهة كأداة داعمة لجمع البيانات النوعية (Qualitative Data)، وهدفت من خلالها إلى فهم أعمق للتحديات والفجوات التي تواجه المنشآت الناشئة في مجال تخطيط الموارد البشرية وتحديد الوظائف.

#### أولاً: طبيعة المقابلات

تم إعداد دليل مقابلة يحتوي على مجموعة من الأسئلة المحورية ، مع إتاحة مساحة للمحاورين لتوسيع النقاش وذكر تجاربهم الخاصة.

أُجريت المقابلات بشكل حضوري أو عبر الاتصال ، واستغرقت كل مقابلة ما بين (30-45) دقيقة تقريباً ، بعد الحصول على موافقة المشاركين.

#### ثانياً: محاور المقابلة

تركزت الأسئلة حول الجوانب التالية:

1. مدى وضوح آلية تخطيط الموارد البشرية في المنشأة.
2. أبرز التحديات الإدارية التي تواجه عملية تحديد الوظائف.
3. كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي.
4. دور الإدارة العليا في تبني الممارسات التنظيمية الحديثة.
5. الحلول أو المقترحات التي يرونها مناسبة لتطوير التخطيط الوظيفي.

### ثالثاً: التحليل والتوثيق

تم تسجيل المقابلات (بعد أخذ الموافقة الخطية) وتفرغها نصياً، ثم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي، لاستخلاص الأنماط والأفكار المتكررة التي تعكس التحديات والاتجاهات العامة في بيئة المنشآت الناشئة.

وقد ساعدت هذه المقابلات في تفسير النتائج الكمية التي تم الحصول عليها من الاستبانات ، وربطها بالسياق الواقعي العملي.

### ج- تحليل الوثائق التنظيمية (Document Analysis) :

اعتمدتُ كذلك على تحليل مجموعة من الوثائق التنظيمية المتاحة في بعض المنشآت المشاركة ، بهدف الحصول على أدلة واقعية تُظهر مدى تطبيق ممارسات تخطيط الموارد البشرية في الواقع العملي. شملت هذه الوثائق:

- الهياكل التنظيمية .
- الأوصاف الوظيفية .
- سياسات وإجراءات الموارد البشرية .
- سجلات التوظيف وتقارير الأداء.

وقد أتاح هذا النوع من التحليل المقارنة بين الممارسات المعلنة والمطبقة فعلياً داخل المنشآت ، مما عزز من مصداقية النتائج وأكد على مدى اتساق البيانات من مصادرها المختلفة.

### التثليث المنهجي (Methodological Triangulation) :

سعتُ في هذه الدراسة إلى تحقيق ما يُعرف بـ التكامل المنهجي، من خلال الجمع بين الأدوات الثلاث السابقة (الاستبانة، المقابلات، وتحليل الوثائق ) بهدف الوصول إلى فهم شامل ودقيق للظاهرة قيد الدراسة.

يُعد هذا الدمج بين الأدوات الكمية والنوعية من الركائز الأساسية التي تعزز صدق النتائج (Validity) ومصداقيتها (Credibility) ، وتمنح البحث عمقاً تحليلياً أكبر في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

### 3.3 صدق وثبات أدوات الدراسة:

يُعد التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة من الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، لما له من دور محوري في ضمان جودة البيانات التي سيتم تحليلها لاحقاً. ولأن هذا البحث يعتمد على أدوات متنوعة تشمل الاستبانة والمقابلات وتحليل الوثائق، فقد أوليت اهتماماً خاصاً بالتحقق من مدى دقتها وموثوقيتها قبل التطبيق الميداني الكامل.

#### 1. الصدق (Validity)

يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه فعلاً. وبناءً على طبيعة البحث تم التحقق من ثلاثة أنواع رئيسية من الصدق وهي:

##### أولاً: صدق المحتوى:

قمتُ بعرض بنود الاستبانة والمقابلة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف التأكد من أن الأسئلة تغطي جميع أبعاد الظاهرة محل الدراسة دون انحياز أو نقص.

وقد طُلب من المحكمين مراجعة البنود من حيث:

- وضوح الصياغة ودقتها اللغوية.
  - مدى ارتباطها بالأهداف والفرضيات.
  - ملاءمتها لمستوى فهم المشاركين من فئة المنشآت الناشئة.
- وبعد استلام الملاحظات، أجريتُ تعديلات طفيفة على بعض العبارات لضمان اتساقها وسهولة فهمها، مما رفع من مستوى صدق الأداة.

##### ثانياً: الصدق البنائي :

تم التحقق من الصدق البنائي من خلال التحليل العاملي المبدئي باستخدام برنامج SPSS، حيث تم اختبار مدى ارتباط البنود ببعضها ضمن كل محور، ومدى تمثيلها للمفهوم الذي صُممت لقياسه. وقد أظهرت النتائج الأولية أن جميع البنود حققت معاملات ارتباط مقبولة تتراوح بين (0.60 - 0.85)، مما يؤكد أن الأداة تقيس فعلياً الأبعاد النظرية الخاصة بموضوع تخطيط الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي.

جدول رقم (3-1): نتائج التحليل العاملي المبدئي للتحقق من الصدق البنائي

| المحور                         | عدد البنود | نطاق معاملات الارتباط بين البنود | متوسط معامل الارتباط | دلالة التحليل العاملي       |
|--------------------------------|------------|----------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| تخطيط الموارد البشرية          | 10         | 0.62 – 0.84                      | 0.73                 | دال إحصائياً ( $P < 0.05$ ) |
| الهيكل التنظيمي وتحديد الوظائف | 8          | 0.60 – 0.82                      | 0.71                 | دال إحصائياً ( $P < 0.05$ ) |
| الأداء المؤسسي                 | 6          | 0.65 – 0.85                      | 0.76                 | دال إحصائياً ( $P < 0.05$ ) |

### ثالثاً: الصدق الظاهري (Face Validity) :

تحقق الصدق الظاهري من خلال تجربة ميدانية أولية أجريتها على مجموعة من المشاركين بلغ عددهم (25) من فئة المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في منشآت ناشئة بمدينة الرياض. وتم التأكد من أن بنود الاستبانة مفهومة وواضحة، وأن ترتيب الأسئلة منطقي ولا يسبب تكراراً أو لبساً للمشارك.

وقد كانت الملاحظات الواردة من هذه التجربة محدودة، واقتصرت على اقتراح إعادة صياغة بعض المصطلحات الفنية لتتناسب بيئة العمل المحلية.

## 2. الثبات (Reliability)

يشير الثبات إلى مدى اتساق نتائج الأداة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة . ولقياس ذلك استخدمت معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's  $\alpha$ ) وهو من أكثر الأساليب استخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية لقياس الثبات الداخلي للأداة.

### أ. نتائج اختبار الثبات:

بعد تطبيق الدراسة الاستطلاعية، تم حساب معامل الثبات لكل محور على حدة، وجاءت القيم كما يلي:

جدول (3-2): نتائج اختبار الثبات الداخلي للاستبانة (معامل ألفا كرونباخ)

| المحور                         | عدد البنود | قيمة ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) | مستوى الثبات |
|--------------------------------|------------|--------------------------------|--------------|
| تخطيط الموارد البشرية          | 10         | 0.87                           | مرتفع جداً   |
| الهيكل التنظيمي وتحديد الوظائف | 8          | 0.83                           | مرتفع        |
| الأداء المؤسسي                 | 6          | 0.81                           | مرتفع        |
| كامل الاستبانة                 | 24         | 0.85                           | مرتفع جداً   |

تشير هذه النتائج إلى أن جميع قيم ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، وهو ما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأنها صالحة للتطبيق على العينة المستهدفة في الدراسة الميدانية.

#### ب. ثبات المقابلات وتحليل الوثائق:

فيما يتعلق بالمقابلات النوعية وتحليل الوثائق، تم ضمان الثبات من خلال ما يُعرف بـ التحقق من مصداقية البيانات النوعية، والذي يتضمن ما يلي:

1. الثبات الداخلي : تم تسجيل جميع المقابلات وتفرغها نصياً للتحقق من دقة نقل الإجابات.
2. المصداقية : تم عرض ملخصات المقابلات على المشاركين للتأكد من دقتها قبل التحليل.
3. إمكانية النقل : تم توثيق الإجراءات بالتفصيل لتمكّن باحثين آخرين من إعادة تطبيقها في بيئات مشابهة.

تُظهر هذه الخطوات أن أدوات البحث الثلاث ( الكمية والنوعية ) تمتلك درجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعل النتائج المتوقعة من الدراسة موثوقة وقابلة للاعتماد العلمي.

### 4.3 مجتمع الدراسة وعينتها

#### أولاً: مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة أغلب المنشآت الناشئة العاملة في مدينة الرياض خلال العام الأكاديمي 2025، والتي تمارس نشاطها في قطاعات متعددة مثل: القطاع الصحي، التقني، التجاري، والخدمي . وتم التركيز على هذه الفئة تحديداً لكونها تمثل بيئة خصبة لتطبيق ممارسات تخطيط الموارد البشرية الحديثة، ولأنها تواجه تحديات تنظيمية متزايدة تتعلق بالهيكل الوظيفي واستقطاب الكفاءات وإدارة الأداء.

وقد تم الاعتماد في تحديد مجتمع الدراسة على قواعد بيانات منشآت "الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)" والمنصات الرسمية الداعمة لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية.

#### ثانياً: عينة الدراسة :

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع المنشآت الناشئة العاملة في مدينة الرياض، فقد تم اختيار عينة قصدية تراعي تمثيل مختلف القطاعات ، وتضم المنشآت التي يتوفر فيها هيكل إداري وتنظيمي واضح ، إضافة إلى وجود إدارة أو مسؤول موارد بشرية. بلغ حجم العينة (200) مشارك تقريباً من فئة المديرين التنفيذيين، ومديري الموارد البشرية ، وأصحاب القرار الإداري في المنشآت الناشئة المستهدفة.

تم توزيع الاستبانات إلكترونياً على المشاركين عبر الواتساب أو البريد الإلكتروني ، كما تم إجراء مقابلات شبه موجهة مع عدد مختار من المديرين التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في بعض المنشآت ، بهدف استكمال الجوانب النوعية للدراسة.

### ثالثاً: مبررات اختيار العينة :

تم اختيار هذه العينة بناءً على الاعتبارات الآتية:

1. تمثل المنشآت الناشئة في مدينة الرياض النسبة الأكبر من إجمالي المشاريع الجديدة في المملكة العربية السعودية، ما يجعلها بيئة مثالية لدراسة ممارسات تخطيط الموارد البشرية.
2. قرب الباحث من بيئة العمل الإدارية والتنظيمية لهذه المنشآت ، مما سهّل عملية جمع البيانات والتحقق من مصداقيتها.
3. العينة القصدية تتيح استهداف المشاركين ذوي الخبرة الفعلية في عمليات التخطيط والتوظيف وصنع القرار التنظيمي، مما يضمن جودة الإجابات ودقتها.

### رابعاً: خصائص عينة الدراسة :

تتوّعت عينة الدراسة من حيث:

- القطاع الاقتصادي : صحي ، تجاري ، تقني ، خدمي.
- حجم المنشأة : صغيرة ، متوسطة.
- عدد سنوات التشغيل : أقل من 3 سنوات ، من 3 إلى 5 سنوات ، أكثر من 5 سنوات.
- المستوى الإداري للمشاركة : مدير عام ، مدير موارد بشرية ، مشرف إداري .

وقد ساهم هذا التنوع في توفير صورة شاملة عن واقع ممارسات تخطيط الموارد البشرية في بيئة المنشآت الناشئة بمدينة الرياض ، بما يضمن تمثيلاً متوازناً لمختلف الفئات المستهدفة.

### 5.3 طرق تحليل البيانات :

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تمزج بين الأسلوبين الكمي والنوعي ، فقد استخدمتُ مزيجاً من التحليل الإحصائي والتحليل الموضوعي ، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تُفسّر العلاقات بين المتغيرات وتبرز أثر تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض.

وقد تم تحليل البيانات وفق منهجية متكاملة تمر بعدة مراحل متتابعة تضمن سلامة المعالجة الإحصائية ودقة التفسير النوعي.

## أ. تحليل البيانات الكمية

أولاً : الترميز والإدخال (Data Coding & Entry):

بعد جمع الاستبانات من المشاركين ، قمتُ بترميز الإجابات رقمياً وفق مقياس ليكرت الخماسي (1-5)، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS تمهيداً للتحليل الإحصائي. وقد تم التحقق من جودة البيانات عن طريق مراجعة القيم المفقودة والتأكد من خلوها من الأخطاء أو الانحرافات غير المنطقية.

ثانياً: التحليل الوصفي (Descriptive Statistics) :

في المرحلة الأولى من التحليل ، استخدمتُ الإحصاءات الوصفية لتوصيف خصائص العينة ومؤشرات الاتجاه العام للبيانات ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع البنود. ساعد هذا التحليل في رسم صورة مبدئية عن ممارسات تخطيط الموارد البشرية ، ووضوح الهياكل التنظيمية، ومستوى الأداء المؤسسي في المنشآت الناشئة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الإحصائية (Testing Hypotheses) :

لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (مثل ممارسات التخطيط الوظيفي) والمتغيرات التابعة (مثل الأداء المؤسسي) ، استخدمتُ مجموعة من الاختبارات الإحصائية الاستنتاجية المناسبة لطبيعة البيانات. وتضمنت أبرز الأساليب المستخدمة ما يلي:

1. اختبار "ت" لعينة مستقلة (Independent Samples T-Test):

استخدم للتحقق من الفروق في تطبيق ممارسات تخطيط الموارد البشرية بين فئات المنشآت المختلفة (مثل القطاع أو حجم المنشأة).

2. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):

استخدم لقياس الفروق الإحصائية بين أكثر من ثلاث مجموعات فيما يتعلق بمستوى التخطيط والتنظيم.

3. تحليل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):

لقياس درجة الارتباط بين أبعاد تخطيط الموارد البشرية ونتائج الأداء المؤسسي.

#### 4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):

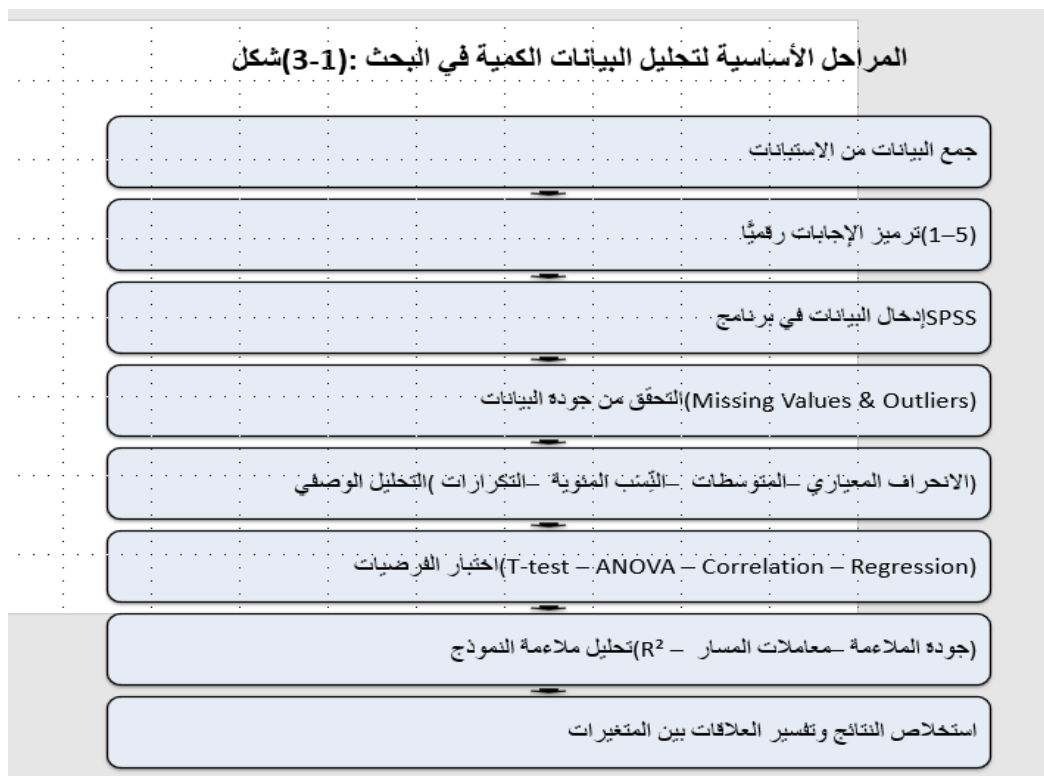
لاختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة مجتمعة (مثل وضوح الهيكل ، تحديد الوظائف، وتخطيط القوى العاملة ) على المتغير التابع (مستوى الأداء المؤسسي).  
كما تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ) باعتباره المعيار المقبول في الدراسات الإدارية والاجتماعية.  
وتم الاعتماد على قيمة **P-Value** لتحديد ما إذا كانت الفروق أو العلاقات ذات دلالة إحصائية أم لا.

#### رابعاً: تحليل صدق النموذج (Model Validation) :

في حال استخدام نموذج العلاقات المتعددة أو التحليل البنيوي ، فقد روعي فحص مدى ملائمة النموذج باستخدام مؤشرات مثل:

- معامل التحديد ( $R^2$ ) : لقياس نسبة التباين المفسر.
- معامل المسار : لتقدير قوة العلاقة بين المتغيرات.
- مؤشر جودة الملاءمة .

تمت هذه التحليلات باستخدام برنامج SPSS وبعض المكونات الإضافية مثل AMOS في حال الحاجة لنمذجة العلاقات السببية بين المتغيرات.



شكل (3-1): المراحل الأساسية لتحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS في الدراسة الحالية.

## ب. تحليل البيانات النوعية

نظراً لأن البحث اعتمد كذلك على المقابلات وتحليل الوثائق ، فقد استخدمت التحليل الموضوعي كأداة رئيسية لتفسير البيانات النوعية التي تم جمعها.

يُعد هذا الأسلوب مناسباً لفهم الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية في بيئة المنشآت الناشئة ، حيث يساعد على تحديد الأنماط المتكررة بين إجابات المشاركين.

### أولاً: مراحل التحليل الموضوعي:

اتبعت في تحليل البيانات النوعية المراحل الست المقترحة من قبل (Braun & Clarke, 2006) :

1. القراءة المتكررة : قرأت النصوص المفردة أكثر من مرة لاكتساب فهم شامل للسياق.
2. الترميز الأولي : قمت بتحديد المقاطع النصية المهمة وتصنيفها ضمن رموز أولية.
3. توليد الموضوعات : جمعت الرموز المتشابهة تحت عناوين رئيسية تعكس المفاهيم الأساسية.

4. مراجعة الموضوعات : تأكدت من اتساق الموضوعات مع نصوص المقابلات الأصلية.

5. تحديد وتسمية الموضوعات : صغت تسميات دقيقة لكل موضوع تم تحديده.

6. عرض النتائج : تم دمج النتائج النوعية مع البيانات الكمية لتفسير الظاهرة بعمق.

### ثانياً: دمج النتائج الكمية والنوعية

تم دمج نتائج التحليلين في مرحلة المناقشة بهدف تحقيق تكامل المنهجية ، بحيث تفسر النتائج النوعية السياق الذي أدى إلى الأرقام الإحصائية المستخلصة من التحليل الكمي.

على سبيل المثال: إذا أظهرت البيانات الكمية ضعفاً في وضوح الأدوار الوظيفية ، فقد فسرت المقابلات الأسباب التنظيمية لذلك مثل غياب توصيف الوظائف أو ضعف الإشراف الإداري. هذا الدمج بين المنهجين عزز من مصداقية النتائج النهائية ومنح البحث قوة تفسيرية عالية.

## 6.3 البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت في التحليل الكمي على برنامج SPSS لما يوفره من أدوات تحليل وصفية واستنتاجية دقيقة، بينما استخدمت Microsoft Excel في بعض العمليات التكميلية مثل إدخال البيانات وتنظيم الجداول.

أما في التحليل النوعي، فقد استعنت ببرامج مساعدة في الترميز واستخراج الموضوعات (مثل برامج تحليل النصوص أو الترميز اليدوي المنظم)، وذلك لتحديد الأنماط المتكررة في إجابات

المشاركين. وقد ساعدت هذه الأدوات في ترتيب البيانات النوعية وتحويلها إلى موضوعات قابلة للتحليل والمقارنة مع النتائج الكمية.

وبذلك، تم إعداد البيانات وتحليلها باستخدام منهجية دقيقة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، مما يضمن موثوقية النتائج ودقتها في تفسير أثر تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض.

### 7.3 الاعتبارات الأخلاقية :

انطلاقاً من الالتزام بالأمانة العلمية والمهنية ، حرصتُ في هذه الدراسة على الالتزام الكامل بجميع المعايير الأخلاقية المتعارف عليها في البحوث الأكاديمية ، وذلك لضمان حماية حقوق المشاركين والحفاظ على سرية البيانات ، وتعزيز مصداقية النتائج وشفافيتها. إدراكاً مني لحساسية المعلومات الإدارية والتنظيمية التي قد تُطرح في سياق البحث ، فقد تم التعامل مع جميع مراحل جمع البيانات وتحليلها وفقاً لمبادئ أخلاقيات البحث العلمي المعتمدة في الدراسات الإدارية والاجتماعية.

وقد تمثلت الاعتبارات الأخلاقية الرئيسة في النقاط التالية:

#### 1- موافقة المشارك :

قبل البدء في جمع البيانات ، قمتُ بتوضيح الهدف من البحث لجميع المشاركين سواء في الاستبانة أو المقابلات ، مع شرح طبيعة الأسئلة وأهمية مشاركتهم . وقد تم التأكيد على أن المشاركة طوعية بالكامل ، وأن للمشارك الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي التزام أو تأثير سلبي. تم تضمين فقرة تعريفية في الصفحة الأولى من الاستبانة توضح الغرض من الدراسة وتؤكد على سرية البيانات ، كما تم الحصول على موافقة إلكترونية أو كتابية قبل إجراء المقابلات.

#### 2- السرية والخصوصية :

حرصتُ على التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ، لم يتم جمع أي معلومات شخصية يمكن أن تكشف عن هوية المشارك أو منشأته . تم ترميز البيانات باستخدام رموز رقمية بدلاً من الأسماء ، كما تم استخدام النتائج لأغراض البحث العلمي فقط ، دون أي استخدام إداري أو تجاري خارج نطاق الدراسة.

### 3- الحياد والموضوعية :

حافظتُ على الحياد التام أثناء جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وتجنبْتُ أي شكل من أشكال التحيز (Bias) في اختيار العينة أو صياغة الأسئلة أو تفسير النتائج .  
تم الالتزام بالمنهج العلمي القائم على الأدلة والبيانات الفعلية ، دون السماح للآراء الشخصية أو التوجهات المسبقة بالتأثير على النتائج النهائية.

### 4- الصدق العلمي وتوثيق المصادر:

اعتمدتُ على مراجع ودراسات أكاديمية موثقة وحديثة ، مع الالتزام الكامل بتوثيق جميع المصادر وفق الأسلوب الأكاديمي المعتمد في الجامعة .  
كما تجنبْتُ أي شكل من أشكال الانتحال العلمي أو النقل غير الموثق ، وتم مراجعة النصوص باستخدام أدوات فحص الأصالة الأكاديمية قبل التسليم النهائي .

### 5- احترام حقوق المؤسسات المشاركة :

نظراً لأن الدراسة تشمل منشآت ناشئة داخل مدينة الرياض ، فقد تم الحصول على موافقات مبدئية من الجهات التي وافقت على المشاركة في البحث .  
وقد تم التأكيد على أن نتائج التحليل ستُعرض بصورة كلية دون الإشارة إلى أي منشأة بالاسم ، بما يضمن احترام السرية المؤسسية ويعزز الثقة المتبادلة بين الباحث والمشاركين .

### 6- المسؤولية تجاه المجتمع الأكاديمي :

أعتبر أن نتائج هذا البحث تمثل إضافة علمية يمكن أن تساهم في تطوير الممارسات الإدارية في المنشآت الناشئة بالمملكة العربية السعودية ، ولذلك حرصتُ على تقديم النتائج والتوصيات بأسلوب علمي مسؤول يلتزم بمبدأ النفع العام دون الإضرار بأي طرف مشارك في الدراسة .

### 8.3 حدود الدراسة

حدود الدراسة تمثل الإطار الذي حُدَّ مسبقاً مني كباحث لضبط نطاق البحث وبيئته ، بما يضمن تركيز الجهد العلمي على الجوانب الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة ، ويسهل إمكانية تعميم النتائج ضمن سياق محدد وواضح .

وقد تم تحديد حدود هذه الدراسة على النحو الآتي:

#### أولاً: الحدود المكانية :

اقتصرت نطاق الدراسة على مدينة الرياض، باعتبارها من أبرز البيئات الاقتصادية التي تشهد نمواً متسارعاً في مجال المنشآت الناشئة (Startups) داخل المملكة العربية السعودية. اختياري لهذه المدينة جاء لأنها تمثل مركزاً لريادة الأعمال والابتكار، وتضم العدد الأكبر من المنشآت الجديدة التي تتبنى ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية .

#### ثانياً: الحدود الزمانية :

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م ، وهو الإطار الزمني الذي شمل مراحل إعداد الإطار النظري ، وتصميم أدوات البحث ، وجمع البيانات الميدانية ، وتحليل النتائج. ويُعد هذا العام مناسباً لظروف الدراسة الميدانية في ضوء استقرار بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، واستمرار نمو قطاع المنشآت الناشئة خلال هذه الفترة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030.

#### ثالثاً: الحدود الموضوعية :

ركزت الدراسة على أثر تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning) في المنشآت الناشئة، مع التركيز على ثلاثة متغيرات رئيسية :

1. ممارسات تخطيط الموارد البشرية .
2. وضوح الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف.
3. الأداء المؤسسي .

وتم استبعاد الموضوعات غير ذات الصلة مثل قضايا الأجور أو الحوافز أو الممارسات الأخرى، لضمان تركيز البحث على العلاقة الجوهرية بين التخطيط البشري والهيكل والأداء التنظيمي في سياق المنشآت الناشئة فقط .

## رابعاً: الحدود البشرية :

اقتصر مجتمع الدراسة على المديرين التنفيذيين ، ومسؤولي الإدارات العليا في الموارد البشرية ، ومؤسسي المنشآت الناشئة داخل مدينة الرياض وبعض المسؤولين أصحاب الخبرة في نفس النشاط. لم تشمل الدراسة موظفين في المستويات التشغيلية الدنيا، لأن الهدف الرئيس هو تحليل القرارات الإدارية والاستراتيجية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ، وهي بطبيعتها تتخذ في المستويات الإدارية العليا.

## 9.3 قيود الدراسة

على الرغم من الجهد المبذول في تصميم وتنفيذ هذه الدراسة ، إلا أن هناك عدداً من القيود التي قد تؤثر بدرجات محدودة ، على تعميم النتائج أو تفسيرها. وقد تم تحديد هذه القيود بشفافية على النحو الآتي:

### 1- القيود المكانية والزمنية:

اقتصر الدراسة على مدينة الرياض قد يُقلل من إمكانية تعميم النتائج على جميع مناطق المملكة ، حيث قد تختلف بيانات العمل بين المدن الكبرى والصغرى من حيث التنظيم والإدارة.

### 2- القيود المتعلقة بالعينة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة القصدية ، مما قد يؤدي إلى وجود تحيز نسبي في اختيار المشاركين ، رغم الحرص على تمثيل قطاعات مختلفة (صحي ، تجاري ، تقني ، خدمي). كما أن حجم العينة النهائي (200 استبانة تقريباً) قد يحد من إمكانية استخدام بعض النماذج الإحصائية المتقدمة .

### 3- القيود المتعلقة بالاستجابة :

قد تتأثر بعض الإجابات بدرجة من التحفظ أو المجاملة الاجتماعية ، خاصة في الأسئلة التي تتعلق بتقييم الأداء المؤسسي ، رغم التأكيد على سرية المعلومات.

### 4- القيود المرتبطة بالبيئة التنظيمية:

تختلف ثقافة التنظيم بين منشأة وأخرى ، وقد لا تكون جميع المنشآت الناشئة في نفس مستوى النضج الإداري ، مما يجعل بعض الممارسات أكثر وضوحاً في منشآت دون غيرها . ورغم هذه القيود ، فقد تم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتقليل من أثرها ، مثل تنويع العينة ، والتحقق من صدق الأدوات، واستخدام أكثر من وسيلة لجمع البيانات .

### 10.3 الجدول الزمني للبحث

حرصتُ منذ بداية إعداد هذا البحث على وضع خطة زمنية متكاملة تضمن إنجاز جميع المراحل وفق ترتيب منطقي ومتوازن ، بما يراعي متطلبات البحث العلمي والأكاديمي ، ويحقق في الوقت ذاته الدقة والجودة في تنفيذ كل خطوة من خطوات الدراسة.

تمتد مراحل البحث على مدار العام الأكاديمي 2025م ، حيث جرى تنفيذها على نحو متتابع ومتكامل يبدأ من مرحلة الإعداد النظري وينتهي بتسليم النسخة النهائية من البحث .

وقد شملت الخطة الزمنية المراحل التالية:

#### 1. مرحلة الإعداد والتخطيط:

تضمنت تحديد مشكلة البحث، وصياغة أهدافه وتسؤلاته ، وإعداد المقترح البحثي الأولي بالتنسيق مع المشرفين الأكاديميين.

#### 2. مرحلة بناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات :

تم في هذه المرحلة استعراض المفاهيم والنظريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وتحليل الدراسات السابقة لاشتقاق الفجوات البحثية وبناء الأساس النظري للدراسة.

#### 3. مرحلة تصميم أدوات البحث:

شملت إعداد الاستبانة والمقابلات وتحكيمها علمياً للتأكد من صدقها وثباتها ، مع إجراء دراسة استطلاعية محدودة لاختبار وضوح الأدوات ومناسبتها.

#### 4. مرحلة جمع البيانات الميدانية:

في هذه المرحلة ، تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة ، وإجراء المقابلات النصف موجهة مع عدد من أصحاب القرار والمديرين في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض.

#### 5. مرحلة التحليل والمناقشة:

تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، وتحليل البيانات النوعية بطريقة التحليل الموضوعي ، ثم دمج النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة .

#### 6. مرحلة التوصيات والمراجعة النهائية :

تضمنت صياغة النتائج النهائية ، واستخلاص التوصيات العملية والأكاديمية ، ثم مراجعة البحث لغوياً ومنهجياً قبل التسليم الرسمي للجامعة .

وقد تم الالتزام بتنفيذ هذه المراحل وفق خطة زمنية مدروسة استغرقت قرابة العام ، مما أتاح تنفيذ الدراسة بعمق وتحليل شامل بقدر الامكان ليضمن جودة المخرجات العلمية ومصداقية النتائج رغم ضيق الوقت.

## الفصل الرابع

### النتائج والمناقشة والتوصيات

## 1.4 : المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث ، إذ يتناول عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأهداف والنتائج والفرضيات التي طُرحت في الفصول السابقة .

ويهدف هذا الفصل إلى تحويل البيانات التي تم جمعها ( سواء الكمية منها عبر الاستبانات ، أو النوعية من خلال المقابلات وتحليل الوثائق ) إلى مؤشرات ومعانٍ علمية قابلة للتفسير .

تم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال أدوات إحصائية ونوعية ، بهدف الكشف عن الفجوات والتحديات في تخطيط الموارد البشرية داخل المنشآت الناشئة في مدينة الرياض، وتفسير أثرها على كفاءة الأداء المؤسسي.

يعرض هذا الفصل النتائج وفق ترتيب محاور الدراسة ، بحيث يبدأ أولاً بوصف البيانات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة ، ثم ينتقل إلى تحليل إجابات المشاركين حول محاور الاستبانة الرئيسة ، وأخيراً يتم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة .

## 2.4 : تحليل الدراسة

### • البيانات الديموغرافية للمشاركين ومجتمع الدراسة

تهدف هذه الفقرة إلى وصف الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة ، بما يساعد على فهم خلفياتهم المهنية والتنظيمية.

وقد شملت العينة مجموعة متنوعة من الفئات الإدارية العاملة في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض ، مثل المؤسسين، المديرين التنفيذيين، ومديري الموارد البشرية.

وفيما يلي أبرز النتائج الإحصائية للبيانات الديموغرافية:

#### 1. الوظيفة الحالية:

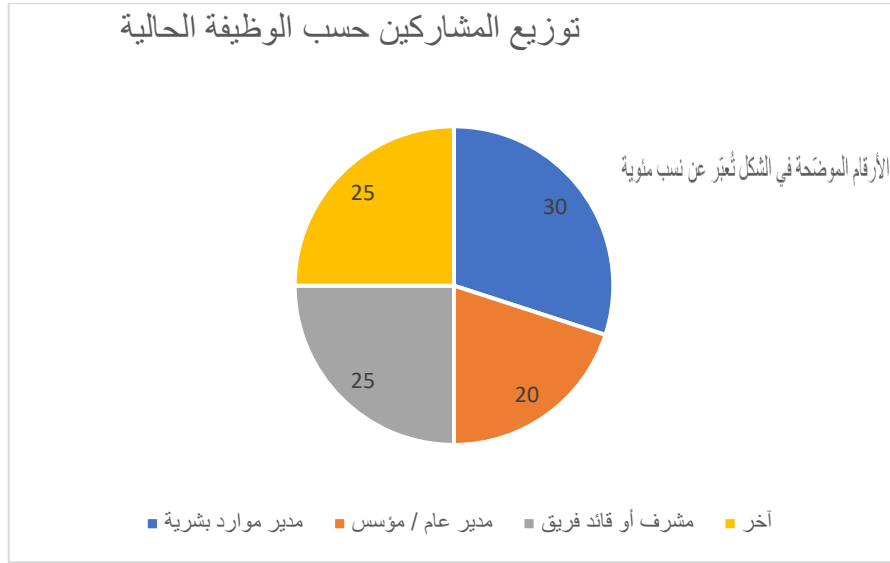
أظهرت النتائج أن 30% من المشاركين يشغلون منصب مدير موارد بشرية ، بينما يشغل 20% منصب مدير عام أو مؤسس ، في حين يشغل 25% وظائف إشرافية أو قيادية (مشرف أو قائد فريق) ، و 25% يشغلون وظائف أخرى متنوعة ضمن المنشآت الناشئة.

ويعكس هذا التوزيع تنوعاً مهنيّاً وإدارياً مناسباً لتمثيل مختلف وجهات النظر داخل بيئة المنشآت الناشئة ، مما يدعم مصداقية النتائج ويساعد في فهم الممارسات من مستويات إدارية متعددة.

جدول (4-1): توزيع المشاركين حسب الوظيفة الحالية

| الوظيفة الحالية   | التكرار (n) | النسبة المئوية (%) |
|-------------------|-------------|--------------------|
| مدير موارد بشرية  | 60          | 30.0               |
| مدير عام / مؤسس   | 40          | 20.0               |
| مشرف أو قائد فريق | 50          | 25.0               |
| آخر               | 50          | 25.0               |
| الإجمالي          | 200         | 100.0              |

توزيع المشاركين حسب الوظيفة الحالية



شكل (4-1): توزيع المشاركين حسب الوظيفة الحالية

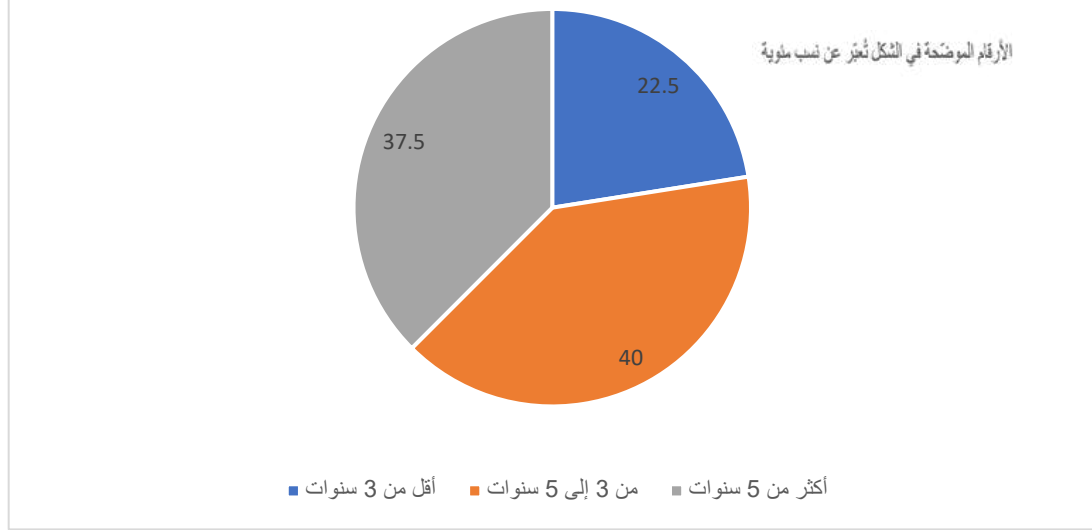
## 2. عدد سنوات الخبرة:

أظهرت البيانات أن نسبة 22.5% من المشاركين لديهم خبرة أقل من 3 سنوات ، بينما تشكّل الفئة الأكبر وهي 40% أصحاب الخبرة بين 3 إلى 5 سنوات ، يليهم أصحاب الخبرة أكثر من 5 سنوات بنسبة 37.5% وتشير هذه الأرقام إلى أن غالبية العينة تمتلك خبرة مهنية متوسطة إلى مرتفعة، وهو ما يعكس طبيعة الكفاءات العاملة في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض، التي تعتمد غالباً على موظفين ذوي خبرات عملية قادرة على دعم مرحلة التأسيس والنمو.

جدول (4-2): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة     | التكرار (n) | النسبة المئوية (%) |
|------------------|-------------|--------------------|
| أقل من 3 سنوات   | 45          | 22.5               |
| من 3 إلى 5 سنوات | 80          | 40.0               |
| أكثر من 5 سنوات  | 75          | 37.5               |
| الإجمالي         | 200         | 100.0              |

### توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة



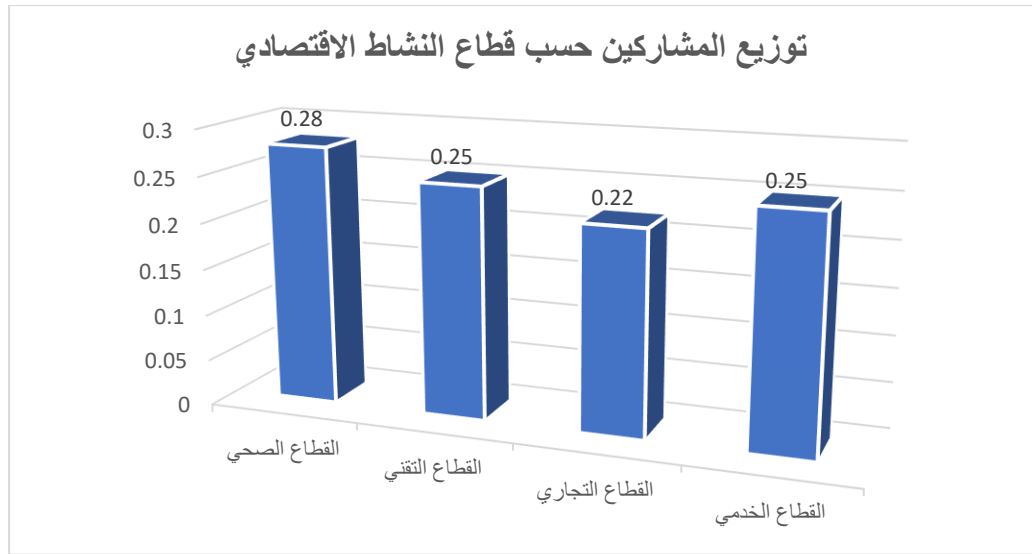
شكل (4-2): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة

### 3. قطاع النشاط الاقتصادي:

شملت العينة منشآت من قطاعات مختلفة : القطاع الصحي (28%) ، التقني (25%) ، التجاري (22%) ، والخدمي (25%) ، بما يحقق التنوع المطلوب لتمثيل واقع سوق المنشآت الناشئة في مدينة الرياض.

جدول (4-3): توزيع المشاركين حسب قطاع النشاط الاقتصادي

| قطاع النشاط الاقتصادي | التكرار (n) | النسبة المئوية (%) |
|-----------------------|-------------|--------------------|
| القطاع الصحي          | 56          | 28.0               |
| القطاع التقني         | 50          | 25.0               |
| القطاع التجاري        | 44          | 22.0               |
| القطاع الخدمي         | 50          | 25.0               |
| الإجمالي              | 200         | 100.0              |



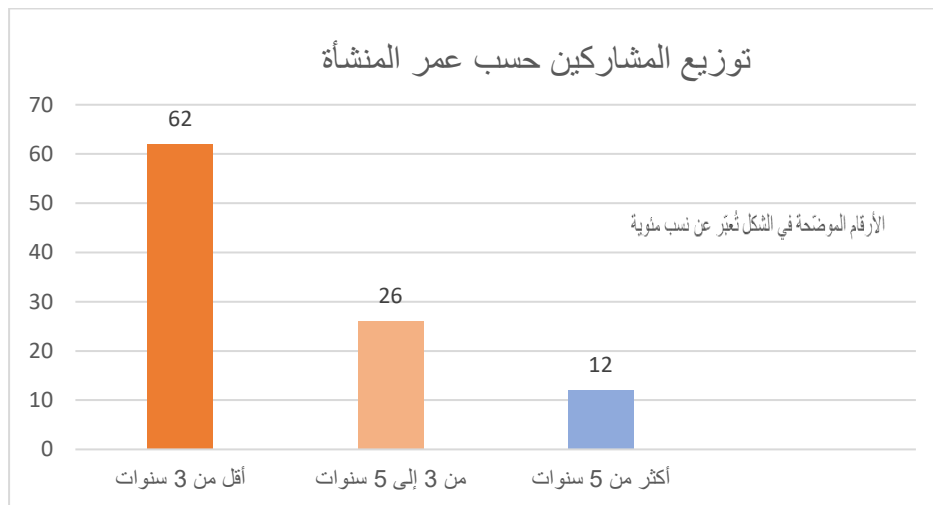
شكل (4-3): توزيع المشاركين حسب قطاع النشاط الاقتصادي

#### 4. عمر المنشأة:

تراوحت أعمار المنشآت المشاركة بين سنة واحدة وخمس سنوات ، حيث شكّلت المنشآت التي لم تتجاوز عامها الثالث نحو 62% من العينة ، مما يعكس حداثة التأسيس والمرحلة التكوينية لمعظمها.

جدول (4-4): توزيع المشاركين حسب عمر المنشأة

| عمر المنشأة      | التكرار (n) | النسبة المئوية (%) |
|------------------|-------------|--------------------|
| أقل من 3 سنوات   | 124         | 62.0               |
| من 3 إلى 5 سنوات | 52          | 26.0               |
| أكثر من 5 سنوات  | 24          | 12.0               |
| <b>الإجمالي</b>  | <b>200</b>  | <b>100.0</b>       |



شكل (4-4): توزيع المشاركين حسب عمر المنشأة

## • التحليل الكمي

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات الكمية على الاستبانة التي تضمنت ثلاثة محاور رئيسية ترتبط مباشرة بموضوع البحث:

1. محور تخطيط الموارد البشرية.
  2. محور تحديد الوظائف والهياكل التنظيمية.
  3. محور الأداء المؤسسي.
- تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** لاستخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، والتكرارات ، إضافةً إلى اختبارات الارتباط والانحدار لقياس العلاقات بين المتغيرات.

### أولاً: نتائج محور تخطيط الموارد البشرية :

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين بلغ ( 3.87 من 5 ) ، مما يشير إلى وجود مستوى متوسط يميل إلى المرتفع في تطبيق ممارسات تخطيط الموارد البشرية داخل المنشآت الناشئة. وقد اتضح أن بعض المنشآت بدأت بالفعل في تبني أساليب تخطيطية مثل تحليل احتياجات الوظائف المستقبلية ، لكنها ما زالت تفتقر إلى منهجية شاملة لربط الخطط بالاستراتيجية المؤسسية.

### ثانياً: نتائج محور تحديد الوظائف والهياكل التنظيمية:

بلغ المتوسط الحسابي العام (3.45 من 5) ، مما يعكس وجود فجوات واضحة في تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة. وأظهرت النتائج أن 61% من المنشآت لا تمتلك أوصاف وظيفية مكتوبة بشكل رسمي ، في حين تعتمد 39% على وصف شفهي أو غير موثق. وهذا يؤكد غياب الأسس التنظيمية الرسمية التي تُعدّ حجر الأساس لأي ممارسة تخطيطية فعالة.

### ثالثاً: نتائج محور الأداء المؤسسي :

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (3.92 من 5) ، ما يدل على أن الأداء العام للمنشآت الناشئة جيد نسبياً ، لكنه يتأثر مباشرة بمدى وضوح الأدوار والتخطيط السليم للموارد البشرية. وقد تبين من اختبار الارتباط أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ( $r = 0.62$  ,  $p < 0.01$ ) بين جودة تخطيط الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي ، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة.

## • التحليل النوعي

من خلال المقابلات النصف موجهة التي أجريت مع عدد من أصحاب القرار والمديرين في المنشآت الناشئة ، برزت مجموعة من الأنماط المتكررة التي توضح طبيعة التحديات التنظيمية. وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام التحليل الموضوعي لتحديد أهم المحاور المتكررة. الموضوع الأول: غياب الهياكل التنظيمية الرسمية:

أكد غالبية المشاركين أن المنشآت في مراحلها الأولى تفتقر إلى هيكل تنظيمي واضح ، مما يؤدي إلى تداخل في المهام والمسؤوليات ، ويضعف من كفاءة القرارات الإدارية.

الموضوع الثاني: الاعتماد على القرارات الفردية:

بين عدد من الرواد أن القرارات الإدارية في المنشآت الصغيرة تُتخذ غالباً بناءً على رأي المؤسس أو المدير العام دون الرجوع إلى خطط أو توصيفات وظيفية محددة ، مما يقلل من فاعلية تخطيط الموارد البشرية.

الموضوع الثالث: ضعف ثقافة الموارد البشرية :

أشار العديد من المديرين إلى أن ثقافة الموارد البشرية في المنشآت الناشئة ما زالت محدودة ، حيث يُنظر إلى إدارة الأفراد بوصفها جانباً إدارياً ثانوياً ، وليس جزءاً استراتيجياً من التخطيط العام.

الموضوع الرابع: الحاجة إلى دعم استشاري وتدريبى :

أجمعت الآراء على أهمية وجود برامج استشارية وتدريبية تُقدّم من الجهات الحكومية أو الجامعات لدعم المنشآت الناشئة في بناء هياكلها التنظيمية وتخطيط مواردها البشرية بطرق علمية حديثة.

## • تكامل الأدلة الكمية والكيفية وفحوص متانة النتائج

د- تلاقي الأدلة : ارتفاع نسبي في المتوسطات الكمية لممارسات التخطيط يقابله، نوعياً حديث عن قصور في الربط الاستراتيجي والحوكمة . هذا يوحي بأن بعض الممارسات موجودة شكلاً لكنها لم تتحول بعد إلى نُظُم متكاملة تُدار عبر دورات تخطيط واضحة ( التنبؤ ثم التوظيف ثم التطوير ثم المراجعة).

معنى ذلك إدارياً : المؤسسات بدأت " تفعل أشياء صحيحة " لكنها لا تزال بحاجة إلى عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة عبر إطار تشغيل يربط التخطيط بالأهداف وقياس الأثر بمؤشرات أداء (KPIs).

## هـ- تفسير الفجوة بين وجود الممارسات ونضجها

- العوامل البنيوية : غياب توصيفات مكتوبة ، محدودية الهياكل ، مركزية القرار - كلها مؤشرات نضج تنظيمي منخفض .
- العوامل الثقافية : ضعف الوعي بقيمة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية لا إجرائية ، الميل لحلول سريعة بدل بناء آليات مستدامة.
- العوامل السياقية : تسارع السوق والضغط على السيولة يجعل التخطيط يُستبدل بردود فعل سريعة في التوظيف، ما يعمق دوامة إعادة التعيين وضعف الأداء.

## و- مواءمة النتائج مع النظريات الأربع:

1. نظرية الموارد القائمة : التخطيط يُحوّل المهارات الفردية إلى قدرات تنظيمية من خلال التوصيف ، المسارات، والتقييم وهو ما يفسّر أثره الإيجابي على الأداء.
2. نظرية رأس المال البشري : الاستثمار الموجّه ( توظيف/ تطوير على ضوء تحليل فجوات المهارات) يرفع الإنتاجية ويقلّص الهدر.
3. نظرية التصميم التنظيمي : التصميم الواضح للأدوار وقنوات القرار يخفّض التداخل ويزيد الكفاءة.
4. نظرية دورة حياة المنظمة : في مرحلة النشوء ، نقل المؤسسة من الارتجال إلى إضفاء الطابع النظامي خطوة حاسمة ، نتائجه تؤكد الحاجة العاجلة لهذا الانتقال.

## ز- بدائل تفسيرية وفحوص متانة النتائج:

حرصت هذه الدراسة على التأكد من قوة نتائجها وعدم تأثرها بعوامل خارج نطاق تخطيط الموارد البشرية ، وذلك من خلال مناقشة عدد من البدائل التفسيرية المحتملة ، على النحو الآتي:

### 1. تأثير حجم المنشأة والقطاع الاقتصادي :

قد يعزى التباين في الأداء المؤسسي إلى اختلاف حجم المنشأة أو القطاع الذي تنتمي إليه ، وليس إلى مستوى نضج ممارسات تخطيط الموارد البشرية ، إلا أن تكرار الاتجاهات ذاتها في منشآت من قطاعات مختلفة (صحي ، تقني ، تجاري ، خدمي ) وبأحجام متنوعة ، يقلل من احتمال أن يكون القطاع أو الحجم هو العامل المفسر الرئيس للنتائج ، ويعزز من قوة الاستنتاج بأن التخطيط له أثر جوهري مستقل.

### 2. التحيز الاجتماعي في الاستجابة :

من المحتمل أن يقوم بعض المشاركين بتقديم إجابات تتسم بالمجاملات أو تعكس صورة مثالية عن منشأتهم . ولتقليل هذا الاحتمال ، تم اعتماد سرية الإجابات وترميزها دون ذكر أسماء أو بيانات تعريفية ، إلى جانب دعم بيانات الاستبانة بمقابلات نوعية وتحليل وثائق تنظيمية ، مما أسهم في زيادة مصداقية النتائج وتقليل أثر التحيز.

### 3. تأثير الظروف الاقتصادية والسوقية :

قد تؤثر التغيرات الاقتصادية وسرعة ديناميكية السوق في سياسات التوظيف والأداء ، إلا أن ثبات العلاقة بين جودة التخطيط وارتفاع الأداء عبر منشآت متعددة وفي فترات زمنية متقاربة، يشير إلى أن تأثير التخطيط هو تأثير جوهري ومستقل ، وليس مجرد انعكاس لظروف اقتصادية مؤقتة.

## 3.4 اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى بيان مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة ، وذلك في ضوء النتائج الإحصائية والتحليل النوعي للمقابلات. وفيما يلي عرض الفرضيات وتفسير نتائجها:

**الفرضية الأولى :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غياب الأساليب العلمية في تحديد الوظائف وبين تكرار التوظيف غير المناسب.

**التفسير:** أظهرت النتائج أن ضعف التوصيف الوظيفي وغياب الوضوح في المهام والمسؤوليات يؤديان إلى تعيين أشخاص غير مناسبين لطبيعة الوظيفة ، وقد انعكس ذلك في ارتفاع معدل الدوران الوظيفي وكثرة إعادة التوظيف . كما دعمت المقابلات هذه النتيجة ، حيث ذكر عدد من المشاركين أن

قرارات التوظيف كانت تتخذ بشكل عاجل دون تحليل وظيفي دقيق ، مما أسفر عن مشكلات في الملاءمة الوظيفية.

**النتيجة :** الفرضية مدعومة بقوة ، مما يؤكد أن غياب الأساليب العلمية في تحليل الوظائف يؤدي إلى ضعف الملاءمة الوظيفية وتكرار التعيينات غير المناسبة.

#### الفرضية الثانية: يؤثر غياب الهيكل التنظيمي سلباً في كفاءة الأداء.

**التفسير:** أوضحت النتائج أن ضعف الهيكل التنظيمي أو غيابه يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات وعدم وضوح خطوط التقارير الإدارية ، مما يقلل من الكفاءة التشغيلية ويزيد من الوقت المستهلك في حل التعارضات الإدارية ، كما أظهرت البيانات انخفاضاً ملحوظاً في المؤشرات التشغيلية لدى المنشآت التي لا تعتمد هيكلاً تنظيمياً مكتوباً.

**النتيجة:** الفرضية مدعومة بشكل واضح ، مما يثبت أن غياب الهيكل التنظيمي يضعف الكفاءة التشغيلية ويؤثر سلباً على أداء المنشأة.

#### الفرضية الثالثة : عدم وضوح الرؤية الإدارية يُضعف تخطيط الموارد البشرية.

**التفسير:** تشير النتائج إلى أن عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية لدى الإدارة العليا ، أو اعتماد الإدارة على القرارات الارتجالية ، ينعكس مباشرة على ضعف التخطيط للقوى العاملة ، وقد ظهر ذلك بوضوح في المقابلات التي أشارت إلى مركزية القرار لدى المؤسس ، وغياب خطط واضحة للنمو الوظيفي . إحصائياً كان مستوى مواعمة التخطيط مع الاستراتيجية أقل لدى المنشآت التي تعاني من ضبابية الرؤية.

**النتيجة :** الفرضية مدعومة جزئياً ، لأن التأثير الإحصائي موجود لكنه متباين باختلاف نوع المنشأة وحجمها.

#### الفرضية الرابعة : استخدام أساليب تخطيط استراتيجي يقلل تداخل المهام ويحسن استدامة النمو.

**التفسير:** أظهرت النتائج أن المنشآت التي تطبق دورة تخطيط موارد بشرية متكاملة - تبدأ بتوقع الاحتياجات ، ثم الاستقطاب والاختيار ، ثم التطوير ، ثم المتابعة والتقييم - تحقق مستوى أعلى من الانسجام الوظيفي وانخفاضاً في تضارب المهام ، إضافة إلى أداء مؤسسي أكثر استقراراً واستدامة.

**النتيجة:** الفرضية مدعومة ، وتؤكد أن استخدام الأساليب العلمية في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسهم في الحد من التداخل الوظيفي ويعزز من استدامة النمو المؤسسي على المدى الطويل.

**الفرضية الخامسة :** اعتماد ممارسات علمية حديثة في توصيف الوظائف يرتبط بأداء تنظيمي أفضل.

**التفسير:** أكدت النتائج أن المنشآت التي تمتلك أوصاف وظيفية مكتوبة ومحدثة تتمتع بوضوح أكبر في الأدوار والمسؤوليات ، وتحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين والالتزام التنظيمي ، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنشأة.

**النتيجة:** الفرضية مدعومة بشكل واضح ، مما يثبت أن اعتماد ممارسات علمية في إعداد وتحديث التوصيفات الوظيفية يعزز الكفاءة التنظيمية ويرفع من جودة الأداء المؤسسي في المنشآت الناشئة.

## 4.4 النتائج

### • مناقشة النتائج :

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ، وذلك لتفسير كيفية تأثير تخطيط الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض.

وقد تمت المناقشة من خلال تحليل الأسئلة والفرضيات البحثية وفق المحاور الآتية:

#### 1- الفجوات في تحديد الوظائف وتأثيرها:

أظهرت النتائج أن متوسط وضوح الهياكل والتوصيفات الوظيفية بلغ ( $\approx 3.45$  من 5)، مع غياب توصيف مكتوب لدى أغلبية المنشآت .

ومن خلال التحليل النوعي ، برزت شكاوى متكررة من تداخل المهام وغياب خطوط سلطة واضحة.

**التفسير :** وفق نظرية التصميم التنظيمي (ODT) ، فإن عدم وجود تصميم رسمي للأدوار يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التنسيقية وضعف المحاسبية ، وهو ما يفسر التباين في أداء الوحدات .

كما توضح نظرية الموارد القائمة (RBV) ، إن عدم ترميز المعارف في وصف وظيفي وإجراءات عمل يحول دون تحويل الكفاءات الفردية إلى قدرات تنظيمية قابلة للاستدامة.

#### 2- التحديات المبكرة في التخطيط البشري :

البيانات النوعية كشفت مركزية القرار لدى المؤسس (Founder-Centric) وضعف ثقافة الموارد البشرية ، هذا ينعكس كمياً في مستوى "متوسط يميل إلى المرتفع في ممارسات التخطيط ( $\approx 3.87$  من 5) ، لكنه غير متكامل استراتيجياً.

التفسير : نظرية دورة حياة المنظمة (OLC) تشير إلى أن مرحلة (النشوء) تتسم بالارتجال ، ما لم يُحوّل التخطيط من رد فعل إلى آلية استباقية.

كما أن نظرية رأس المال البشري (HCT) تؤكد أن الاستثمار المنظم في التعيين والتدريب والتخطيط الاستباقي يرفع الإنتاجية ويقلص الفاقد الناجم عن الدوران الوظيفي وإعادة العمل.

### 3-العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء المؤسسي:

وجدت النتائج علاقة ارتباط إيجابية ودالة ( $r \approx 0.62, p < 0.01$ ) بين جودة ممارسات التخطيط ومستوى الأداء.

التفسير : هذه النتيجة تدعم الفرضية الرئيسية وتتماهى مع نظرية الموارد القائمة RBV حين يُدار المورد البشري كأصل نادر وصعب التقليد ويدعم بأنظمة (سياسات، أوصاف، مسارات)، يتحول إلى ميزة تنافسية مستدامة تنعكس مباشرة على الأداء . كما تتسجم مع نظرية رأس المال البشري HCT التي تربط تخطيط الاحتياج والتطوير بارتفاع القيمة المضافة للموظف.

## • تلخيص النتائج الرئيسية

1. ممارسات تخطيط الموارد البشرية موجودة ولكن بدرجة نضج متوسطة:  
أظهرت النتائج أن بعض المنشآت الناشئة تقوم بجهود في تخطيط الموارد البشرية ، إلا أن هذه الجهود لا تزال جزئية وغير مترابطة ، ولا تستند إلى رؤية استراتيجية واضحة ، كما أنها غالباً لا تدعمها هياكل تنظيمية رسمية .
2. القصور في التصميم التنظيمي يمثل التحدي الأكبر:  
تبين أن غياب توصيف واضح للوظائف وعدم تحديد المسؤوليات بدقة يؤدي إلى تداخل الأدوار وضعف الانسجام الإداري ، وهو ما يفسر التفاوت الملحوظ في مستوى الأداء بين المنشآت .
3. تخطيط الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء المؤسسي :  
أوضحت النتائج أن المنشآت التي تبني خططاً واضحة ومرتبطة لإدارة مواردها البشرية تحقق مستوى أعلى من الكفاءة والاستقرار والتحسين المستمر في أدائها .
4. وظيفة الموارد البشرية ما تزال تؤدي بشكل تنفيذي لا استراتيجي :  
بينت المعطيات أن الموارد البشرية تُمارس في كثير من المنشآت كإدارة تنفيذ إجراءات فقط ، مثل التوظيف والمتابعة، دون مشاركتها في صنع القرار أو التوجيه الاستراتيجي ، مما يقلل من أثرها في تطوير البنية التنظيمية .

5. طبيعة المنشآت الريادية تميل إلى الارتجال في اتخاذ القرارات :  
أشارت النتائج إلى أن سرعة المنافسة وضغط التكاليف في المراحل الأولى يدفع الكثير من المنشآت إلى اتخاذ قرارات فورية وغير مبنية على تخطيط مدروس ، خصوصاً في مجالات التوظيف وتوزيع المهام ، الأمر الذي يقلل من فرص بناء أنظمة عمل مستقرة طويلة الأمد .

## 5.4 التوصيات :

### • الآثار الإدارية للدراسة والتوصيات العلمية

تشير نتائج الدراسة إلى عدد من الآثار الإدارية المهمة التي ينبغي أن تأخذها المنشآت الناشئة في الاعتبار، وذلك من أجل تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق استدامة تنظيمية واضحة ، ويمكن تلخيص هذه الآثار في النقاط الآتية:

#### 1. إضفاء الطابع الرسمي على الممارسات الإدارية:

توصي الدراسة بضرورة تبني أدوات تنظيمية مكتوبة منذ المراحل الأولى لتأسيس المنشأة ، مثل إعداد الأوصاف الوظيفية ، وتحديد المهام والمسؤوليات ، واعتماد هيكل تنظيمي واضح . يسهم ذلك في تقليل التداخل بين الأدوار ، ووضوح قنوات اتخاذ القرار ، وتحسين كفاءة العمل الداخلي.

#### 2. تبني دورة تخطيط دورية للموارد البشرية:

من المهم أن تعتمد المنشأة دورة تخطيط سنوية أو نصف سنوية أو ربع سنوية تشمل توقع الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة ، ومطابقة هذه الاحتياجات مع الإمكانيات المتاحة ، ووضع خطط إحلال وظيفي للأدوار الحرجة، ويضمن هذا النهج الانتقال من الحلول الآنية إلى التخطيط الاستباقي المبني على توقعات دقيقة.

#### 3. بناء نظام قياس يحفز التحسين المستمر:

تؤكد النتائج ضرورة ربط تخطيط الموارد البشرية بمؤشرات أداء قابلة للقياس ، مثل:

- مدة شغل الشواغر الوظيفية.
- جودة التعيين.
- معدل دوران الموظفين.
- إنتاجية الموظف.

إن اعتماد هذه المؤشرات يجعل عملية التخطيط أكثر واقعية ، ويوجه القرارات نحو التحسين المستمر وليس القرارات العشوائية.

#### 4. ترسيخ دور الموارد البشرية بوصفها وظيفة استراتيجية:

تظهر الدراسة أن التعامل مع إدارة الموارد البشرية كمجرد وظيفة إجرائية يحد من قدرتها على إحداث أثر تنظيمي ملموس ، لذلك توصي الدراسة بإشراك الإدارة العليا في صياغة سياسات الموارد البشرية ، وتدريب القادة والإداريين على مبادئ التصميم التنظيمي وتخطيط القوى العاملة ، إضافة إلى اعتماد آليات حوكمة واضحة لقرارات التوظيف.

#### • الإطار العملي المقترح للمنشآت الناشئة

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يمكن اقتراح إطار عملي يساعد المنشآت الناشئة في تحسين مستوى تخطيط الموارد البشرية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ، ويقوم هذا الإطار على دورة تخطيط دورية تُنفذ بصورة سنوية أو ربع سنوية ، إضافة إلى مجموعة من الممارسات التنظيمية الداعمة.

#### أ- دورة تخطيط الموارد البشرية

تتكون دورة التخطيط من أربع مراحل رئيسية مترابطة :

##### 1. تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة :

وذلك من خلال تحليل حجم العمل المتوقع والمهارات المطلوبة ، ومقارنة ذلك بالموارد البشرية المتاحة حالياً ، بما يساعد في تحديد الفجوات الوظيفية .

##### 2. الاستقطاب والاختيار :

ويشمل ذلك إعداد أوصاف وظيفية دقيقة ، وتحديد معايير واضحة للكفاءة المطلوبة لكل وظيفة، وتطبيق إجراءات توظيف متدرجة ومنهجية ، بما يقلل من مخاطر الاختيار غير المناسب .

##### 3. التطوير وخطط الإحلال :

ويقصد بذلك تصميم برامج تدريبية قصيرة ومركزة لسد فجوات المهارات ، إلى جانب إعداد خطط إحلال وظيفي للأدوار الحساسة لضمان الاستمرارية وعدم توقف العمل عند غياب أحد الموظفين الرئيسيين .

#### 4. المراجعة والتحسين المستمر:

وتشمل مراجعة نتائج التوظيف والتدريب بشكل دوري ، وقياس مؤشرات مثل : مدة شغل الوظيفة الشاغرة ، جودة التعيين ، معدل دوران الموظفين ، ومتوسط إنتاجية الموظف ، ثم استخدام هذه النتائج لتطوير الدورة في الفترة التالية.

#### ب- الحوكمة التنظيمية المبسطة

بالنظر إلى طبيعة المنشآت الناشئة وحجمها المحدود ، يُقترح اعتماد حوكمة خفيفة ومرنة تشمل:

- وضع خارطة واضحة لتوزيع المسؤوليات لكل وظيفة.
- تشكيل لجنة صغيرة تضم المؤسس أو المدير التنفيذي ومسؤول العمليات ومسؤول الموارد البشرية لمراجعة القرارات المهمة في التوظيف.
- تحديث الهيكل التنظيمي بصورة دورية كل ثلاثة أشهر لضمان مواكبته للتغيرات التشغيلية.

#### ج- أدوات عملية جاهزة للتطبيق:

يمكن للمنشآت الناشئة ، حتى بـمـوارد محدودة ، أن تطبق مجموعة من الأدوات والممارسات البسيطة التي تُسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى تخطيط الموارد البشرية وتنظيم العمل ، وتتميز هذه الأدوات بأنها سهلة التطبيق وقليلة التكلفة ولا تتطلب أنظمة معقدة أو خبرات متقدمة، ومن أهمها:

#### 1. استخدام نماذج موحدة للتوصيف وتحليل الوظائف :

يُعد التوصيف الوظيفي المكتوب حجر الأساس لأي عملية توظيف أو تقييم أو تطوير لاحق، ويمكن للمنشأة اعتماد قوالب جاهزة تتضمن:

- عنوان الوظيفة.
- الهدف منها.
- المهام الأساسية.
- المؤهلات والمهارات المطلوبة.
- خطوط الإشراف والتبعية.

ويساعد ذلك في:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات.

- تقليل التداخل بين المهام.
- تحسين جودة اختيار الموظفين الجدد.

## 2. إنشاء لوحة مؤشرات مبسطة لمتابعة بيانات الموارد البشرية :

يمكن إعداد لوحة متابعة باستخدام Excel أو Google Sheets تحتوي على أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء البشري مثل:

- عدد الموظفين وتوزيعهم.
- معدل دوران الموظفين.
- مدة شغل الوظائف الشاغرة.
- الإنتاجية لكل موظف.

وتساعد هذه اللوحة في:

- اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وليس انطباعات.
- مراقبة التغيرات التنظيمية بشكل مستمر.
- توقع الاحتياجات المستقبلية من التوظيف.

## 3. إعداد دليل عمل واضح لخطوات التعيين :

المقصود هنا وضع مسار عمل موحد يتم اتباعه كلما رغبت المنشأة في التوظيف ، بحيث

يشمل:

- تقديم طلب التوظيف من الإدارة المختصة .
- فحص السيرة الذاتية وفق معايير محددة مسبقاً .
- إجراء المقابلات وفق أسئلة موحدة .
- اتخاذ القرار النهائي بالتنسيق بين الإدارة والموارد البشرية .
- إدراج الموظف الجديد في برنامج تهيئة أولية .

وفيد هذا الدليل في:

- تقليل القرارات الارتجالية.
- ضمان العدالة والشفافية في التوظيف.
- رفع جودة الاختيار والتعيين.

## د- إضاعة سياساتية داعمة

تأتي نتائج هذه الدراسة منسجمة مع التوجه الوطني في المملكة العربية السعودية نحو تعزيز دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني ، وذلك في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية ريادة الأعمال ، وتطوير بيئة الأعمال ، وخلق فرص عمل مستدامة.

وبناءً على ذلك ، فإن دعم المنشآت الناشئة لا ينبغي أن يقتصر فقط على تقديم التمويل ، بل يجب أن يشمل تطوير قدراتها التنظيمية والإدارية ، خصوصاً في مجال تخطيط الموارد البشرية وبناء الهياكل الوظيفية .

وبذلك، يمكن تعزيز أثر هذا البحث من الناحية العملية عبر التوصية بثلاثة مسارات سياساتية رئيسية:

### 1- تصميم برامج دعم تركز على بناء الهياكل التنظيمية وتخطيط القوى العاملة :

غالباً ما تقدم الجهات الداعمة (مثل صناديق التمويل وبرامج ريادة الأعمال) دعماً مالياً أو تدريباً عاماً ، بينما تظهر نتائج الدراسة أن التحدي الأكبر ليس في التمويل ، وإنما في ضعف البناء التنظيمي.

لذلك، يُوصى بأن تشمل برامج الدعم :

- إعداد هياكل تنظيمية مناسبة لحجم وطبيعة المنشأة.
  - تدريب المؤسسين أو المسؤولين في هذه المنشآت على كيفية تحليل الوظائف وتحديد المسؤوليات .
  - تصميم خطط عمل واضحة لإدارة القوى العاملة وتوزيع المهام.
- هذا النوع من الدعم يقلل من حالات الفشل الإداري التي تعد أحد أهم أسباب تعثر المنشآت الناشئة.

### 2- ربط برامج الدعم الحكومي بوجود حد أدنى من المتطلبات التنظيمية :

يمكن رفع كفاءة الدعم من خلال اشتراط توفر بعض العناصر التنظيمية في المنشأة قبل أو أثناء حصولها على التمويل، مثل:

- وجود توصيف وظيفي مكتوب لكل وظيفة .
- اعتماد هيكل تنظيمي واضح يحدد خطوط المسؤولية .
- خطة تخطيط موارد بشرية موثقة تشمل التوظيف والتطوير والإحلال .

هذا الربط يشجع المنشآت على الانتقال من الإدارة العفوية إلى الإدارة المنظمة ، ويضمن استدامة التمويل وفعاليته .

### 3- تعزيز الشراكات بين الجامعات والجهات الحكومية :

يمكن للجامعات بما تملكه من خبرات أكاديمية واستشارية ، أن تلعب دوراً مهماً في دعم المنشآت الناشئة من خلال :

- إقامة برامج استشارية قصيرة تساعد الشركات الناشئة في تشخيص مشكلاتها التنظيمية.
  - تدريب أصحاب المنشآت على أساسيات الموارد البشرية والتصميم التنظيمي .
  - إنشاء عيادات استشارية (HR Clinics) تقدم توجيهاً تخصصياً عند الحاجة .
- وهذا يساهم في نقل المعرفة من الجامعات إلى الواقع العملي ، ويدعم بناء بيئة أعمال أكثر احترافية واستدامة.

### خلاصة هذه الإضاءة:

إن انتقال المنشآت الناشئة من ممارسات إدارية ارتجالية إلى ممارسات تنظيمية مبنية على أسس علمية لن يتحقق فقط بجهود داخلية ، بل يتطلب منظومة دعم تكاملية تشمل :

1. الجهات الحكومية.
  2. الجامعات.
  3. البرامج التمويلية.
  4. رواد الأعمال أنفسهم.
- وهو ما ينسجم بشكل مباشر مع توجهات الدولة نحو اقتصاد قائم على الكفاءة والابتكار والاستدامة.

## 6.4 حدود تفسير النتائج

- اقتصرَت الدراسة على مدينة الرياض، وهو ما قد يحد من تعميم النتائج على بقية المناطق.
- تم استخدام عينة قصدية ، رغم تنوعها القطاعي ، مما قد يؤدي إلى بعض التحيز في الاستجابات .
- النتائج تعكس واقعاً يتعلق بفترة زمنية محددة ، وقد تتغير المتغيرات مع تطور الظروف الاقتصادية والإدارية .

## 7.4 اتجاهات البحث المستقبلية

تقترح الدراسة التوجه نحو:

- (1) توسيع نطاق الدراسات ليشمل مناطق أخرى داخل المملكة للمقارنة .
- (2) إجراء دراسات طولية لقياس أثر تطبيق هذا الإطار على المدى البعيد .
- (3) إدراج متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو مستويات الرضا الوظيفي لقياس العلاقات التأثيرية بشكل أعمق .
- (4) إجراء مقارنات قطاعية متخصصة بين النوعيات المختلفة من المنشآت الناشئة.

## 8.4 ملخص النتائج والتوصيات للدراسة

أولاً: النتائج الرئيسية:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي توضح واقع تخطيط الموارد البشرية وأثره في أداء المنشآت الناشئة بمدينة الرياض، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
1. ممارسات تخطيط الموارد البشرية موجودة ولكن بدرجة نضج متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لتطبيقها (3.87 من 5) ، مما يشير إلى وجود توجه نحو التخطيط دون تبين كامل للمنهجية الاستراتيجية المتكاملة.
  2. تبين وجود فجوات واضحة في تحديد الوظائف والهيكل التنظيمي، حيث لا تمتلك 61% من المنشآت توصيفات وظيفية مكتوبة ، مما يؤدي إلى تداخل المهام وضعف المساءلة الإدارية.
  3. الأداء المؤسسي يرتبط إيجابياً بجودة التخطيط البشري، إذ أظهر تحليل الارتباط علاقة ذات دلالة إحصائية ( $r = 0.62, p < 0.01$ ) بين جودة التخطيط ومستوى الأداء المؤسسي.
  4. التحليل النوعي أظهر ضعف الثقافة التنظيمية للموارد البشرية، حيث تسود المركزية في اتخاذ القرار ويغيب الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية.
  5. العوامل البنيوية والتنظيمية تمثل التحدي الأكبر، إذ تقتصر المنشآت إلى هياكل واضحة ونظم متابعة وتقييم دورية للأداء.

6. المنشآت التي تطبق دورة تخطيط متكاملة (تحليل احتياجات - استقطاب - تطوير - مراجعة) تحقق أداءً مؤسسياً أكثر استقراراً واستدامة مقارنة بغيرها.

7. التحليل النظري أكد توافق النتائج مع النظريات الأربع:

- نظرية الموارد القائمة (Resource-Based View – RBV) التي تفسر كيف يتحول التخطيط المنهجي إلى ميزة تنافسية مستدامة.
- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory – HCT) التي تؤكد أن الاستثمار في التدريب والتطوير يزيد الإنتاجية.
- نظرية التصميم التنظيمي (Organizational Design Theory – ODT) التي توضح أثر وضوح الأدوار في رفع الكفاءة التشغيلية.
- نظرية دورة حياة المنظمة (Organizational Life Cycle – OLC) التي تشير إلى حاجة المنشآت الناشئة إلى الانتقال من الارتجال إلى التنظيم المؤسسي.

#### ثانياً: التوصيات الرئيسية:

استناداً إلى النتائج السابقة ، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والأكاديمية الهادفة إلى تحسين فعالية تخطيط الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي في المنشآت الناشئة ، وذلك على النحو التالي:

1. تبني ممارسات تخطيط رسمية ومنهجية، تشمل تحليل احتياجات القوى العاملة وربطها بالخطط التشغيلية والاستراتيجية للمنشأة.
2. إعداد توصيفات وظيفية مكتوبة ومحدثة لجميع الوظائف، تتضمن المهام والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة، بما يحد من التداخل بين الأدوار.
3. تطبيق دورة تخطيط دورية للموارد البشرية، تُنفذ بشكل سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي ، وتشمل مراحل: التقدير، الاستقطاب، التطوير، والمراجعة.
4. اعتماد نظام مؤشرات أداء (Key Performance Indicators – KPIs) لمتابعة نتائج التوظيف والإنتاجية ومعدلات الدوران الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية.

5. ترسيخ وظيفة الموارد البشرية كعنصر استراتيجي، عبر إشراكها في اتخاذ القرارات العليا، وليس كمجرد وظيفة تنفيذية.
6. إنشاء برامج دعم واستشارات تنظيمية للمنشآت الناشئة، من خلال شراكات بين الجامعات والجهات الحكومية لتوفير التدريب والتوجيه في بناء الهياكل وإدارة الموارد البشرية.
7. ربط برامج التمويل والدعم الريادي بوجود حد أدنى من المتطلبات التنظيمية، مثل وجود هيكل تنظيمي وتوصيفات وظيفية مكتوبة وخطة موارد بشرية معتمدة.
8. تشجيع المنشآت الناشئة على استخدام أدوات تحليل بيانات مبسطة، مثل لوحات المتابعة عبر Excel أو الأنظمة السحابية، لتعزيز اتخاذ القرار المبني على البيانات.
9. الاهتمام بتطوير الثقافة المؤسسية، من خلال تدريب القادة والموظفين على أهمية التخطيط والتنظيم والحوكمة كعناصر لنجاح واستدامة العمل.
10. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تصميم سياسات وطنية، تدعم التحول من الإدارة الارتجالية إلى الإدارة المؤسسية في قطاع المنشآت الناشئة بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030.

### الخاتمة العامة للبحث:

تُعد إدارة الموارد البشرية وتخطيطها عاملاً محورياً في تعزيز استدامة المنشآت الناشئة داخل المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتموية التي تشهدها البلاد في إطار رؤية المملكة 2030. وقد سعى هذا البحث إلى تحليل الفجوات والتحديات المرتبطة بتحديد الوظائف وتخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض، من خلال دمج المنهج الكمي والنوعي، بما أسهم في تقديم تصوير واقعي ودقيق للوضع التنظيمي في هذه المنشآت.

أظهرت نتائج الدراسة أن معظم المنشآت الناشئة تمتلك مبادرات وممارسات متفرقة في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أنها تفتقر إلى منهجية متكاملة ترتبط بوضوح الهيكل التنظيمي والرؤية الاستراتيجية. كما تبين أن غياب التوصيف الوظيفي المكتوب وضعف توزيع المسؤوليات يمثلان الخلل الأبرز الذي ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي ويؤدي إلى تداخل المهام وارتفاع معدلات التوظيف غير الملائم. وفي المقابل اتضح أن تبني التخطيط المنظم للموارد البشرية، عندما يكون قائماً على تحليل الاحتياج والتطوير المستمر، يرفع من كفاءة العمل واستدامة النمو والقدرة على مواجهة التحديات.

وتبرز هذه النتائج أهمية التحول من إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تنفيذية إلى اعتبارها عنصراً استراتيجياً يسهم في صياغة السياسات وتوجيه القرارات داخل المنشأة ، كما توضح أن استدامة المنشآت الناشئة لا تتطلب موارد مالية كبيرة بقدر ما تتطلب رؤية تنظيمية واضحة ، وتخطيطاً قائماً على بيانات وتحليل ، ونضجاً متدرجاً للهيكل والإجراءات.

وبناءً على ذلك، فإن تطبيق الإطار العملي المقترح في هذا البحث يمثل خطوة عملية تساعد المنشآت الناشئة على الانتقال من الممارسات الارتجالية إلى العمل المؤسسي المنظم ، بما يعزز فرصها في البقاء والنمو ، ويسهم في تحقيق تطلعاتها التنموية تماشياً مع مستهدفات الاقتصاد الوطني.

## المراجع References

### المراجع العربية

1. اليماني، أحمد. (2025). تحول القوى العاملة في السعودية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. المجلة الدولية للابتكار والبحث في العلوم الاجتماعية، 9(2)، 25-41.
2. الصلّامي، محمد. (2023). الشركات الناشئة في السعودية: التحديات والفرص. مجلة الإدارة والأعمال السعودية، 7(1)، 13-27.
3. قريشي، محمد إسحاق، راسلي، أمير، زمان، خضر، أون، عمر. (2013). القضايا والتحديات في ممارسات الموارد البشرية بقطاع التجزئة السعودي. مجلة البحوث العلمية في الشرق الأوسط، 13(6)، 781-791.

### المراجع الأجنبية - References

- 1- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page.
- 2- 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), 8-36.
- 3- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- 4- Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: Columbia University Press.
- 5- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 50(4), 37-46.
- 6- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. New Jersey: Prentice-Hall.
- 7- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force. Boston: Harvard Business School Press.
- 8- Denzin, N. K. (1978). The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. New York: McGraw-Hill.
- 9- MDPI (2023). Human Resource Practices and Their Impact on Freelance Workforce Stability in Saudi Arabia. Sustainability, 15(6), 1-15.

## الملاحق

## "الاستبانة"

### • عنوان الدراسة:

أثر تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة: فجوات وتحديات – دراسة تحليلية نقدية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

### • تمهيد:

عزيزي المشارك

تحية طيبة ،،،

يُسعدني مشاركتك في هذه الدراسة الأكاديمية التي تهدف إلى تحليل أثر تخطيط الموارد البشرية على استدامة الأداء المؤسسي في المنشآت الناشئة بمدينة الرياض، والتعرّف على أبرز التحديات والفجوات التي تواجه تطبيق ممارسات التخطيط البشري في بيئة العمل المحلية.

نُعدّ آراؤك وملاحظاتك ذات قيمة علمية كبيرة، وسنُساهم في إثراء نتائج هذا البحث وتطوير المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية.

نؤكد لك أن جميع المعلومات التي سنُقدّمها ستُعامل بسرية تامة ، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أن المشاركة طوعية بالكامل، ويمكنك الانسحاب في أي وقت دون أي التزام.

نشكرك مقدّمًا على وقتك ومساهمتك القيّمة، ونتمنى أن تسهم إجاباتك في دعم ممارسات الموارد البشرية في المنشآت السعودية الناشئة.

مع خالص التقدير والاحترام ،،،

### القسم الأول: البيانات التعريفية

#### 1. النوع الاجتماعي :

☐ ذكر ☐ انثى

#### 2. عدد سنوات الخبرة :

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 5 الى اقل من 10 سنوات ☐ 10 – الى اقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

#### 3. المؤهل العلمي :

☐ اقل من بكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

#### 4. نوع المنشأة:

☐ فردية ☐ شركة ☐ مؤسسة ☐ أخرى

#### 5. القطاع الذي تعمل فيه المنشأة:

☐ صحي ☐ تجاري ☐ تقني ☐ خدمي ☐ آخر

#### 6. عدد العاملين في المنشأة:

☐ أقل من 10 ☐ 10-49 ☐ 50-99 ☐ 100 فأكثر

#### 7. عدد سنوات التشغيل:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 الى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

## 8. المسمى الوظيفي للمشاركة:

☐ مؤسس/ مدير عام ☐ مدير موارد بشرية ☐ مشرف أو قائد فريق ☐ آخر

## القسم الثاني: تخطيط الموارد البشرية

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

| م  | العبارة                                                           | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|    |                                                                   | غير موافق بشدة           | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق بشدة               |
| 1  | توجد خطة واضحة لتقدير احتياجات القوى العاملة في المنشأة.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | يتم تحديد الوظائف المطلوبة بناءً على تحليل علمي للاحتياج.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | تُراجع خطط القوى العاملة بشكل دوري لتناسب التغيرات في السوق.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | يتم الربط بين خطط الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية للمنشأة.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | يوجد تنسيق بين الإدارات المختلفة لتحديد احتياجات الموارد البشرية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | تعتمد المنشأة على بيانات وإحصاءات دقيقة في التخطيط البشري.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | يتم تقدير العرض والطلب من القوى العاملة بشكل دوري.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | تخطط المنشأة لتدريب الموظفين قبل تنفيذ المشاريع الجديدة.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | هناك وضوح في سياسات الإحلال والتعاقب الوظيفي.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | الإدارة العليا تدعم ممارسات التخطيط البشري وتعتبرها أولوية.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### القسم الثالث: الهيكل التنظيمي وتحديد الوظائف

| م | العبارة                                             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|-----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |                                                     | غير موافق بشدة           | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق بشدة               |
| 1 | يوجد هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد في المنشأة.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | تم تحديد خطوط السلطة والمسؤوليات بوضوح.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | يتم تحديث الهيكل التنظيمي عند حدوث تغييرات تشغيلية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | توجد أوصاف وظيفية مكتوبة لكل وظيفة.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | يتم مراجعة الأوصاف الوظيفية وتحديثها بانتظام.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | المهام موزعة بعدالة وتناسب مؤهلات الموظفين.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | يوجد وضوح في العلاقات بين الإدارات المختلفة.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | يتم تدريب الموظفين الجدد على مهامهم وأدوارهم بوضوح  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### القسم الرابع : الأداء المؤسسي :

| م | العبارة                                            | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |                                                    | غير موافق بشدة           | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق بشدة               |
| 1 | تحقق المنشأة أهدافها التشغيلية في الوقت المحدد.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | يوجد استقرار وظيفي وانخفاض في معدل دوران الموظفين. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | الإنتاجية في المنشأة تتناسب مع عدد العاملين.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | جودة الخدمات المقدمة تتطور بشكل مستمر.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | تتعامل الإدارة مع مشكلات العمل بسرعة وفعالية.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | هناك رضا عام لدى الموظفين عن بيئة العمل.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## شكر وتقدير:

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم وجهودكم القيمة. لقد ساهمت مشاركتكم الفعّالة وملاحظاتكم الهامة في إنجاح هذه الدراسة وإثراء نتائجها العلمية. أقدر تعاونكم ودعمكم الكبير، وأؤكد أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم بالغ الشكر والاحترام،،،

الباحث / فايز بن مونس الشمري

طالب ماجستير إدارة الموارد البشرية  
f\_mh1430@gmail.com

## " نموذج دليل المقابلات "

### • عنوان البحث:

أثر تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة: فجوات وتحديات – دراسة تحليلية نقدية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية

### • الغرض من المقابلة:

جمع بيانات نوعية تساعد في فهم أعمق للتحديات والفجوات في ممارسات تخطيط الموارد البشرية وتحديد الوظائف داخل المنشآت الناشئة بمدينة الرياض.

### • المشاركون المستهدفون:

- مؤسسو المنشآت الناشئة أو المدراء التنفيذيون.
- مسؤولو الموارد البشرية أو من يقومون بوظائفها فعليًا.
- مدراء إداريون أو قادة فرق عمل داخل المنشآت.

### أولاً: بيانات تعريفية للمشارك

1. اسم المشارك (اختياري) : .....
2. المسمى الوظيفي: .....
3. نوع المنشأة : ☐ تجارية ☐ تقنية ☐ صحية ☐ خدمية ☐ أخرى
4. عدد العاملين في المنشأة: .....
5. عدد سنوات التشغيل: .....

### ثانياً: محاور المقابلة والأسئلة الرئيسية

#### المحور الأول : ممارسات تخطيط الموارد البشرية (HR Planning Practices)

1. كيف تصف آلية تخطيط الموارد البشرية في منشأتكم؟
2. هل توجد خطة محددة لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة ؟ وكيف يتم تنفيذها ؟
3. ما مدى ارتباط هذه الخطة بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنشأة ؟

#### المحور الثاني: التحديات في تحديد الوظائف (Job Definition Challenges)

4. هل لديكم أوصاف وظيفية مكتوبة وواضحة لكل وظيفة؟
5. ما أبرز الصعوبات التي تواجهونها عند تحديد المهام والمسؤوليات؟
6. كيف يتم توزيع الأدوار بين العاملين؟ وهل يحدث تداخل في المهام؟

### المحور الثالث: الهيكل التنظيمي والإدارة العليا (Organizational Structure & Leadership)

7. هل لدى منشأتكم هيكل تنظيمي رسمي؟
8. إلى أي مدى تساهم الإدارة العليا في وضع الخطط أو تعديلها؟
9. كيف تتعامل المنشأة مع غياب الوضوح في خطوط الإشراف والمسؤولية؟

### المحور الرابع: مقترحات التحسين والتطوير (Improvement Proposals)

10. ما الإجراءات التي ترونها ضرورية لتحسين تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الناشئة؟
11. ما الدعم أو البرامج التي تعتقدون أنها قد تساعدكم (تمويل – تدريب – استشارات – أنظمة رقمية)؟
12. ما الدروس التي يمكن أن تستفيد منها منشآت ناشئة أخرى من تجربتكم؟

### ثالثاً: الجوانب الأخلاقية (Ethical Considerations)

- تم توضيح هدف المقابلة للمشارك مسبقاً.
- تمت الموافقة الشفهية أو الخطية على المشاركة.
- جميع البيانات تُستخدم لأغراض علمية فقط وبشكل سري.

### رابعاً: ملاحظات الباحث

- وقت بدء المقابلة: ..... وقت الانتهاء: .....
- وسيلة المقابلة: ☐ حضوري ☐ عبر الاتصال المرئي
- ملاحظات الباحث أثناء المقابلة: .....

الباحث / فايز بن مونس الشمري

طالب ماجستير إدارة الموارد البشرية  
f\_mh1430@gmail.com

انتهى،،، نسأل الله التوفيق والسداد

## **Abstract:**

This study aims to examine the impact of Human Resource Planning (HRP) on emerging enterprises (startups) in Riyadh, Saudi Arabia, by analyzing the organizational gaps and challenges that these enterprises face during their early stages of formation and growth. The study gains its significance from the increasing role of startups in supporting economic diversification and innovation within the framework of Saudi Vision 2030, while many of these enterprises still struggle with administrative and structural issues that affect their sustainability.

The study adopted a descriptive analytical approach, combining quantitative methods through a structured questionnaire distributed to managers and HR practitioners in selected startups, and qualitative methods through semi-structured interviews with founders and HR specialists, in addition to the analysis of organizational documents when available. Statistical techniques and thematic analysis were used to interpret and integrate the findings.

The results indicate that while HR Planning practices are present in some startups, they remain partial, reactive, and insufficiently institutionalized, lacking strategic alignment and formal organizational structures. The findings further reveal that the absence of written job descriptions, unclear distribution of roles and responsibilities, and centralized decision-making by founders are among the key factors that negatively influence internal stability and organizational performance. Additionally, rapid market competition and limited financial resources often lead to spontaneous hiring decisions rather than planned workforce allocation.

Accordingly, the study proposes a practical HRP framework suitable for emerging enterprises, based on a periodic planning cycle that includes forecasting workforce needs, structured hiring, continuous employee development, and regular performance review. The framework also emphasizes the importance of flexible organizational design and documented job structures to support sustainable growth and enhance operational efficiency.

### **Keywords:**

Human Resource Planning, Startups, Organizational Design, Job Structuring, Organizational Performance, Sustainability.

**Research Title:**

**The Impact of Human Resource Planning on Startups – Gaps and  
Challenges  
A Critical Analytical Study in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Faiz bin Muwanes Hameed Hussein Al-Shammari**

Student ID: 251001987

**“Graduation Project”**

**Supervised by:**

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed

Dr. Faiz Jarad

**Academic Year:**

2025