

بحث بعنوان/

تحديات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة
والمتوسطة وسبل تطويرها لتحقيق الاستدامة التنظيمية

اعداد الطالب Randa Ibrahim Attieh

253002510

مقدمة:

العالم تغير، وما عاد النجاح الاقتصادي مرتبطاً بحجم المصانع أو الأراضي أو رؤوس الأموال المادية. ما يصنع الفارق اليوم هو الإنسان، بعقله وخبرته وقدرته على الابتكار. هذا ما يسميه الاقتصاديون "رأس المال البشري"، وهو في جوهره السلاح الحقيقي لأي دولة تريد أن تنافس في زمن اقتصاد المعرفة.

وفي قلب هذا المشهد، تقف الشركات الصغيرة والمتوسطة بثقلها الحقيقي. هي ليست مجرد شركات صغيرة الحجم، بل هي العمود الفقري لاقتصادات بأكملها، وأكبر مصدر لفرص العمل في معظم دول العالم. تتميز بمرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات، لكنها في الوقت ذاته تحمل على كاهلها تحديات لا تنتهي، في مقدمتها كيف تدير أناسها بكفاءة وهي تفتقر لكثير من الأدوات التي تمتلكها الشركات الكبرى.

المشكلة تتفاقم حين تشتد المنافسة. الشركات الكبيرة تتسابق على استقطاب أفضل الكفاءات وتوفير بيئات عمل جاذبة، بينما تجد الشركات الصغيرة والمتوسطة نفسها في موقف صعب، تصارع محدودية الميزانية وغياب الممارسات الإدارية المنظمة. النتيجة واضحة للعيان: صعوبة في جذب المواهب، وارتفاع في معدلات ترك العمل، وتآكل تدريجي في القدرة التنافسية قد يهدد استمرار هذه الشركات على المدى البعيد.

والأمر الذي يزيد الطين بلة أن معظم الأبحاث والدراسات المتاحة إما تدور حول الشركات الكبيرة، أو تتناول الشركات الصغيرة كمشاريع تشغيلية بحتة دون النظر إلى أبعادها الاستراتيجية. وهذا يخلق فجوة حقيقية في المعرفة، إذ تبقى العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة وتحقيق الاستدامة التنظيمية بعيدة عن الدراسة الجادة والمتعمقة.

من هنا جاء هذا البحث، لا ليكتفي بتشخيص المشكلة كما فعل كثيرون قبله، بل ليذهب أبعد من ذلك. الهدف هو فهم جذور الإشكالية فهماً حقيقياً، ثم بناء نموذج عملي بأدوات واستراتيجيات قابلة للتطبيق، تنقل إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات من دورها التقليدي كوظيفة إدارية روتينية إلى مكانتها الحقيقية كشريك استراتيجي في رحلة النمو والاستدامة.

مشكلة الدراسة

تتناول هذه الدراسة قضيةً بالغة الأهمية تتمثل في التباين الكبير بين الوظيفة الاستراتيجية المتوقعة لإدارة الموارد البشرية، باعتبارها ركيزةً أساسيةً لتحقيق استدامة المؤسسات، والواقع الصعب الذي تواجهه الشركات الصغيرة والمتوسطة، فعلى الرغم من أن هذه المؤسسات مصممة لتكون محركاً ديناميكياً للابتكار وبيئةً جاذبةً للمواهب الناشئة في اقتصاد المعرفة، إلا أن الواقع يكشف عن قصور جوهري في ممارساتها المتعلقة بالموارد البشرية، ناجم عن انتشار استخدام منهجيات غير منظمة وقيود مالية ضمن أطرها الإدارية.

يؤكد هذا الادعاء التقارير الاقتصادية والدراسات السابقة، التي تشير إلى أن نسبة كبيرة من هذه الشركات تعاني خلال السنوات الخمس الأولى من تأسيسها، ومن العوامل الرئيسية المساهمة في هذا الفشل صعوبة إدارة رأس المال البشري، مما يؤدي إلى صعوبات في استقطاب الكفاءات، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، ونقص برامج الاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم. ولا تقتصر آثار هذه العيوب الهيكلية على تقويض الأداء التشغيلي فحسب، بل تهدد أيضاً بقاء الشركة واستدامتها.

في ضوء المناقشة السابقة، يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: "توجد أوجه قصور كبيرة وعوائق هيكلية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يعيق قدرتها على التكيف وتحقيق الاستدامة التنظيمية". ولمعالجة هذه المشكلة، يبرز السؤال الرئيسي: "ما هي التحديات الحقيقية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكن تطوير استراتيجيات معاصرة لمواجهة هذه التحديات بطريقة تحسّن من استدامتها التنظيمية؟"

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في سعيها لسدّ فجوة بحثية هامة في الأدبيات العربية وأدبيات الإدارة المعاصرة، مما يُثري الأدبيات العربية وقد ركزت الدراسات السابقة في معظمها على تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة، متجاهلةً الخصوصيات الهيكلية والقيود المالية التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة، تُقدّم هذه الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً يربط بشكل منهجي بين تحديات إدارة المواهب في سياق "اقتصاد المعرفة" والقدرات اللازمة لتحقيق أبعاد مختلفة من "الاستدامة التنظيمية". يُسهم هذا الأساس النظري في بناء قاعدة معرفية حديثة، مُوضّحاً كيفية تحويل القيود التنظيمية إلى فرص للابتكار الإداري، ومُمهّداً الطريق أمام الباحثين الآخرين لاختبار هذه المفاهيم في بيئات وقطاعات مختلفة.

2. الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في تركيزها المباشر على التحديات اليومية التي يواجهها عالم الأعمال. يهدف هذا البحث إلى تزويد أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الاقتراحات والآليات العملية لمساعدتهم على تجاوز الأساليب التقليدية وتبني استراتيجيات حديثة للاحتفاظ بالمواهب، مما يساهم في خفض معدل دوران الموظفين وتحسين الأداء العام. وتكمن أهمية هذا البحث أيضاً في قدرته على تزويد صانعي السياسات ومنظمات دعم ريادة الأعمال برؤى قائمة على الأدلة، مما يساعدهم على تصميم برامج دعم عالية الجودة لا تقتصر على تقديم الدعم المالي فحسب، بل تركز أيضاً على تطوير القدرات الإدارية ومهارات الموارد البشرية. علاوة على ذلك، سيعمل البحث على تطوير أدوات تقييم دقيقة ومعيارية للشركات لاستخدامها كأدوات تشخيصية للتقييم الذاتي مستقبلاً، وذلك لتحديد مدى فعالية ممارساتها في مجال الموارد البشرية ومدى استعدادها لتحقيق منافسة مستدامة.

أهداف الدراسة

• الهدف العام:

✓ الهدف الرئيسي للدراسة هو تحليل التحديات الهيكلية والوظيفية التي تعيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة تحليلاً نقدياً وشاملاً، واستكشاف وتطوير استراتيجيات حديثة ومبتكرة لإدارة المواهب. وهذا من شأنه أن يضمن تحويل هذه التحديات إلى فرص تدعم تحقيق الاستدامة التنظيمية الشاملة وتعزيز القدرة التنافسية والابتكار لهذه الكيانات.

• الأهداف المحددة:

✓ تقييم دقيق للتحديات، تحديد وتصنيف التحديات الرئيسية (المالية والتنظيمية والإدارية والثقافية) التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في جهودها لجذب المواهب المتميزة والاحتفاظ بها، وتحديد مدى تأثير نقص الموارد على كفاءة العمل. تقييم الوضع الحالي للممارسات: قياس وتقييم مستوى الوعي والتطبيق الفعلي لاستراتيجيات الموارد البشرية الحديثة (مثل إدارة المعرفة المؤسسية، وتمكين الموظفين، والمرونة التنظيمية، وأنظمة التعلم المستمر) في الكيانات المدروسة.

✓ قياس الأثر على الاستدامة الاقتصادية، اختبار وقياس الأثر المباشر لتطوير ممارسات مبتكرة في مجال الموارد البشرية (مثل التوظيف الذكي وأنظمة الحوافز المرنة) على تحسين المؤشرات الاقتصادية للشركة وخفض تكاليف التشغيل الناتجة عن الزيادة المستمرة في معدل دوران الموظفين.

✓ تحليل الأثر على الاستدامة الاجتماعية، تقييم دور برامج التدريب والتطوير المهني وبيئة العمل الداعمة في تعزيز البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية، والذي ينعكس مباشرة على الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وتحقيق العدالة الداخلية. استكشاف الدور الوسيط للبيئة الداخلية: بحث وتحليل دور الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة العليا كعوامل محفزة أو معيقة للتنفيذ الناجح لاستراتيجيات الموارد البشرية الحديثة.

✓ تطوير إطار استراتيجي مقترح، تصميم وتقديم نموذج شامل وعملي مصمم خصيصاً للطبيعة المرنة والموارد المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بهدف رفع دور الموارد البشرية من دور إداري بحت وموجه للمستهلك إلى شريك استراتيجي نشط يخلق القيمة.

تساؤلات الدراسة

- ✓ ما هي التحديات الجوهرية التي تواجه أنظمة إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟ وكيف يمكن تطوير استراتيجيات حديثة ومبتكرة وتطبيقها للتغلب على هذه التحديات وضمان استدامة هذه المؤسسات؟
- ✓ ما هو حجم وطبيعة التحديات (بما في ذلك التحديات المالية والتنظيمية والإدارية والثقافية) التي تعيق استقطاب وتوظيف واستبقاء الكفاءات البشرية؟
- ✓ إلى أي مدى تبنت الإدارة العليا في هذه الشركات استراتيجيات وممارسات حديثة في مجال الموارد البشرية، مثل إدارة المعرفة وتمكين الموظفين، بما يتماشى مع واقع ومتطلبات اقتصاد المعرفة؟
- ✓ ما هو الأثر الإحصائي الملموس لتطبيق ممارسات مبتكرة لإدارة المواهب على تحسين الاستدامة الاقتصادية للشركات، لا سيما في خفض تكاليف إنهاء الخدمة وإعادة التوظيف؟
- ✓ كيف تسهم ممارسات التدريب المستمر وبيئة العمل الداعمة في الاستدامة الاجتماعية (مثل زيادة ولاء الموظفين وتحسين التوازن بين العمل والحياة)؟
- ✓ ما هو دور الثقافة التنظيمية الحالية وأساليب القيادة في دعم أو إعاقة الانتقال إلى ممارسات مستدامة في مجال الموارد البشرية؟
- ✓ ما هي السمات والمكونات الرئيسية التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تبنيها لتطوير أنظمة الموارد البشرية الخاصة بها واكتساب ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

- ✓ الفرضية الصفرية (H_0): عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ ، لا يحدث تطوير ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والحوافز) أثرًا ذا دلالة إحصائية على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للاستدامة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ الفرضية البديلة (H1): عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ ، يُحدث تطوير ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية أثرًا ذا دلالة إحصائية على الاستدامة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع الأبعاد.

الفرضية الفرعية الأولى:

يُحدث تبني استراتيجيات توظيف مبتكرة أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على تحسين "البعد الاقتصادي" للاستدامة التنظيمية (عن طريق خفض تكاليف التسريح وإعادة التوظيف).

الفرضية الفرعية الثانية:

يُسهّم تطوير برامج التدريب والتعلم المستمر بشكل إيجابي كبير في تحسين البعد الاجتماعي للاستدامة (عن طريق زيادة رضا الموظفين والاحتفاظ المواهب).

الفرضية الفرعية الثالثة:

يُسهّم تطبيق أنظمة عادلة ومرنة للحوافز وتقييم الأداء بشكل إيجابي كبير في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي العام وتحقيق الاستدامة التنافسية. الفرضية الأساسية الثانية (لقياس الفروقات الديموغرافية والتنظيمية):

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق جوهرية في تصورات العينة حول "تحديات الموارد البشرية ومستويات الاستدامة التنظيمية"، وتُعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الديموغرافية للشركة (مثل: عمر الشركة في السوق، وحجمها، وقطاعها).

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق جوهرية في تصورات العينة حول "تحديات الموارد البشرية ومستويات الاستدامة التنظيمية"، وتُعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الديموغرافية للشركة.

المنهجية وطرق البحث:

لمعالجة هذه القضية المعقدة وفهم جوانبها المترابطة، تستخدم هذه الدراسة منه وصفي وتصميمًا تفسيريًا تسلسليًا. يُعظّم هذا المنهج المتكامل مزايا كلا المنهجين. تتضمن الخطوة الأولى استخدام التحليل الوصفي (الكمي) لجمع بيانات شاملة، مما يُمكن الباحثين من قياس طبيعة العلاقات المختلفة، وتحديد مدى التحديات

التي تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودراسة تأثير هذه التحديات إحصائيًا على استدامة المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

بعد تحليل هذه البيانات واستخلاص المؤشرات، تتعمق الأساليب النوعية (الاستكشافية) في هذه النتائج، مُفسِّرة إياها من خلال استكشاف الرؤى المباشرة والخبرات العملية لقادة الإدارة. يُضفي هذا بُعدًا إنسانيًا وواقعيًا على البحث، متجاوزًا جمود التحليل الإحصائي، ومُفسِّرًا الأسباب الجوهرية وراء نجاح أو فشل استراتيجيات الاحتفاظ المواهب.

مجتمع وعينة الدراسة:

ستشمل عينة الدراسة المستهدفة جميع القيادات والإشرافيين (المديرين التنفيذيين، ومديري الموارد البشرية، وأصحاب الأعمال) في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة. ولأن هذه العينة ليست بالضرورة صغيرة، ولا يمكن الحصول على عينة تغطيها بالكامل، فإننا نقترح استخدام أسلوب المعاينة التالي لتسهيل الحصول على بيانات دقيقة وممثلة:

العينة الكمية: سيتم استخدام عينة عشوائية طبقية تتراوح بين 250 و300 شخص للحصول على تمثيل عادل وموضوعي لكل من الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال أنشطتها الاقتصادية المتنوعة، مما يضمن إمكانية تعميم النتائج. العينة النوعية: سيتم اختيار عينة مستهدفة تتراوح بين 10 و15 خبيرًا ومديرًا ممن أظهروا معرفة واسعة في الجانب الكمي، لإجراء مقابلات معهم. أدوات جمع البيانات واختبارها:

ولضمان سلامة البيانات وموثوقيتها، تعتمد الدراسة على أداتين رئيسيتين مصممتين بعناية لتعكس الطبيعة الفريدة للعنصر البشري:

الاستبيان (أداة كمية): هذه هي الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية، وهي تتكون وفقًا لمقياس ليكرت ذي الخمس نقاط، ويتكون من ثلاثة أجزاء هيكلية؛ يتناول الجزء الأول البيانات الديموغرافية والتنظيمية مثل حجم المنظمة وعمرها، ويتناول الجزء الثاني تقييم تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة والتحديات (20 بندًا) لهذا التنفيذ، بينما يقيم الجزء الثالث أبعاد الاستدامة التنظيمية (الاقتصادية والاجتماعية) وتأثيرها على استقرار بيئة العمل (15 بندًا).

المقابلة شبه المنظمة (أداة نوعية): دليل مقابلة مرن يستكشف (من 7 إلى 10) أسئلة مفتوحة تهدف إلى الكشف عن حلول غير تقليدية وعوائق غير معلنة تعيق الإدارة في استقطاب المواهب. اختبارات الصلاحية والموثوقية:

لتعزيز الدقة المنهجية، سيتم فحص الاستبيان ودليل المقابلة من قبل مجموعة من الأكاديميين والممارسين الخبراء (للتأكد من صحة المظهر وصحة المحتوى)، وسيتم إجراء اختبار مسبق على دراسة تجريبية تضم 30 مستجيباً لتحديد معامل ألفا لكرونباخ والتأكد مما إذا كانت العبارات مفهومة للمستجيبين قبل التوزيع الميداني النهائي.

الدراسات السابقة

١_ حسين، م.، وآخرون (2025). استكشاف معوقات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. **مجلة الإدارة والعلوم الاجتماعية**

هدف الدراسة: التعرف على العوائق الرئيسية التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عند محاولة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة.

المنهجية وطرق البحث: استخدمت الدراسة المنهج الكيفي الاستكشافي من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع مديري الشركات، وتحليل البيانات موضوعياً (Thematic Analysis).

أهم النتائج: خلصت الدراسة إلى أن القيود المالية، ومقاومة التغيير الثقافي، ونقص القيادة الابتكارية، وغياب الدعم المؤسسي هي أبرز العوائق التي تشل حركة هذه الشركات.

العلاقة ببحثك: تدعم هذه الدراسة المتغير المستقل لبحثنا (تحديات الموارد البشرية)، وتؤكد على أهمية الجانب الثقافي والقيادي كجزء من التحديات، وهو ما سيتم تضمينه في تصميم أدوات القياس (الاستبيان).

٢_ جوزيف، أ.، وشريف، س. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة: ضرورة استراتيجية. مجلة العلوم المالية والإدارية.

هدف الدراسة: استكشاف كيفية دمج ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق نتائج أداء مستدامة.

المنهجية وطرق البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة وتوصيف الممارسات الإدارية وتأثيراتها المعيارية.

أهم النتائج: أثبتت أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة الربحية وتحسين الاستدامة التنظيمية، لكنها أشارت صراحة إلى أن هذه الشركات تفتقر إلى "الخبرة المعرفية" اللازمة لربط ممارسات الموظفين بأهداف العمل الاستراتيجية.

العلاقة ببحثك: تؤسس هذه الدراسة للرابط النظري بين الممارسات الإدارية ومخرجات "الاستدامة"، مما يدعم بقوة الفرضية الرئيسية لبحثنا، ويسلط الضوء على فجوة "الخبرة المعرفية".

٣_ فؤاد، م.، وآخرون (2025). تعزيز الاستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الإندونيسية من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء. المشكلات والآفاق في الإدارة.

هدف الدراسة: قياس الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات الموارد البشرية على الأداء المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات النامية.

المنهجية وطرق البحث: استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات ونمذجة المعادلات البنائية (SEM) لاختبار الفرضيات.

أهم النتائج: كشفت عن نتيجة محورية غير متوقعة؛ وهي أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية "الحديثة" وحدها قد لا يحسن الاستدامة التنظيمية بشكل مباشر، بل تحتاج إلى أن تتكامل مع تبني "سلوكيات تنظيمية داعمة" لتؤدي ثمارها الفاعلة.

العلاقة ببحثك: تلفت هذه الدراسة الانتباه المنهجي إلى عدم الاكتفاء بالقياس المباشر للمتغيرات، بل ضرورة إدماج "الثقافة والبيئة الداخلية" للشركة ضمن تساؤلات البحث لتفسير النتائج بدقة.

تحليل الدراسات السابقة

من خلال التحليل النقدي المعمق للأدبيات السابقة، نلاحظ تكاملاً منهجياً يثري الموضوع؛ فبينما تعمقت دراسة (حسين 2025) في الجانب الكيفي لفهم "لماذا" تحدث المشكلات، قدمت دراسة (فؤاد 2025) أدلة إحصائية كمية لقياس "حجم" التأثير، وتتفق مجمل الدراسات على حقيقة ثابتة: الشركات الصغيرة والمتوسطة تعاني من هشاشة قوية في الموارد ونقص في بناء القدرات. ومع ذلك، يبرز تباين ملحوظ في النتائج؛ فبينما افترضت دراسة (جوزيف 2024) تأثيراً إيجابياً مباشراً للممارسات الإدارية على البقاء والنمو، أثبتت دراسة فؤاد أن هذا التأثير "مشروط" بوجود استراتيجيات تكاملية وسلوك تنظيمي داعم، مما يفتح الباب أمام مزيد من التقصي حول طبيعة هذا الأثر في بيئات اقتصادية مختلفة.

الفجوة البحثية

رغم الثراء المعرفي الذي قدمته الأدبيات المعاصرة، إلا أن الفحص النقدي كشف عن فراغ علمي (Research Gap) واضح، يسعى هذا البحث لسده وتجاوزه من خلال المحاور الآتية:

التركيز الجزئي مقابل الشمولية: اتجهت معظم الدراسات الحديثة (مثل دراستي حسين و فؤاد) للتركيز بشكل مكثف على الموارد البشرية من زاوية "الاستدامة البيئية/الخضراء". الفجوة هنا تتمثل في الحاجة الماسة لدراسة "الاستدامة التنظيمية" بمفهومها الهيكلي الشامل (الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية)، والذي يضمن "البقاء المالي" للشركة و"الولاء الوظيفي" لكوادرها، وهو التحدي الأهم لتلك الشركات.

إغفال متغير "اقتصاد المعرفة": تعاملت الدراسات السابقة مع الموارد البشرية في الشركات الصغيرة كمهام روتينية (توظيف وتدريب). ولم تقم بربط آليات التغلب على ندرة الموارد بمتطلبات واستراتيجيات "اقتصاد المعرفة" (مثل إدارة المعرفة، المرونة التنظيمية، والابتكار المؤسسي) الذي يُعد اليوم الرافعة الحقيقية للتنافسية.

القصور في تقديم أطر قابلة للتطبيق، اكتفت أغلب الدراسات بتشخيص القيود والتحديات وتقديم توصيات عامة تقتصر للقابلية للتنفيذ في كيانات محدودة الميزانية. لذا، يتبلور التميز الجوهري للبحث الحالي في سعيه لتصميم "إطار استراتيجي تطبيقي ومقنن" يتواءم حصرياً مع القدرات المحدودة للشركات الصغيرة والمتوسطة، لينتقل بالبحث من مجرد الرصد النظري إلى تقديم حلول عملية قابلة للقياس والتنفيذ محلياً.

أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات بدقة علمية، سيتم تفرغ ومعالجة البيانات الأولية المستخلصة من الجانب الميداني باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على حزمة من الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة البيانات، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة (مثل: حجم الشركة، سنوات الخبرة، القطاع الاقتصادي).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان، وتحديد مستوى حدة التحديات الميدانية، وترتيب ممارسات الموارد البشرية حسب أهميتها النسبية.

ثانياً: أساليب قياس جودة أداة الدراسة

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس الصدق البنائي والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ومحاوره.

معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة وموثوقيتها المنهجية قبل الشروع في التحليل الاستدلالي.

ثالثاً: أساليب الإحصاء الاستدلالي

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار وقياس مدى تأثير المتغير المستقل (استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية) على المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية ببعديها الاقتصادي والاجتماعي).

اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-test): لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية أو التنظيمية.

رابعاً: تحليل البيانات النوعية

نظراً لاعتماد الدراسة على المنهج المختلط، سيتم استخدام أسلوب "التحليل الموضوعي" (Thematic Analysis) لتفريغ وترميز نصوص المقابلات الشخصية مع المديرين، واستخلاص الأنماط المتكررة لتفسير وتعميق فهم النتائج الرقمية للاستبيان.

استبيان دراسة ميدانية

العنوان: تحديات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة وسبل تطويرها لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير، وتهدف إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في شركتكم الموقرة، وكيفية تطويرها لتحقيق الاستدامة. نرجو التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة، علماً بأن البيانات تُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية

(يرجى وضع علامة ✓ أمام الاختيار المناسب)

المسمى الوظيفي: () مالك/شريك - () مدير تنفيذي - () مدير/مسؤول موارد بشرية

حجم الشركة: () صغيرة (من 1 إلى 49 موظف) - () متوسطة (من 50 إلى 249 موظف)

عمر الشركة في السوق: () أقل من 3 سنوات - () من 3 إلى 10 سنوات - () أكثر من 10 سنوات

القطاع الاقتصادي: () تجاري - () صناعي - () خدمي - () تكنولوجي

الجزء الثاني: تحديات وممارسات إدارة الموارد البشرية

(مقياس الإجابة: 1 = غير موافق بشدة | 2 = غير موافق | 3 = محايد | 4 = موافق | 5 = موافق بشدة)

المحور الأول: تحديات إدارة الموارد البشرية (10 عبارات)

تعاني الشركة من ضعف الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير المهني.

نواجه صعوبة في منافسة الشركات الكبرى من حيث الرواتب والمزايا المالية.
يمثل التسرب الوظيفي (استقالة الكفاءات) تحدياً رئيسياً يهدد استقرار العمل.
تغيب المسارات الوظيفية الواضحة التي تضمن ترقى الموظفين مستقبلاً.
المركزية الشديدة في اتخاذ القرار تحد من قدرة الموارد البشرية على التطوير.
نعاني من نقص في الكوادر المتخصصة والمؤهلة لإدارة شؤون الأفراد.
تقف الثقافة التنظيمية ومقاومة الموظفين للتغيير عائقاً أمام تطبيق ممارسات حديثة.
ضعف البنية التحتية التكنولوجية يبطئ من كفاءة العمليات الإدارية للموظفين.
يفتقر بيئة العمل إلى ثقافة تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين القدامى والجدد.
يؤثر عدم استقرار التشريعات والسياسات الداخلية سلباً على تخطيط الموارد البشرية.
المحور الثاني: ممارسات الموارد البشرية الحديثة (10 عبارات)

11. تستخدم الشركة منصات مبتكرة وشبكات مهنية لاستقطاب المواهب المتميزة.
12. توفر الشركة برامج توجيه وتدريب مستمر تتناسب مع متطلبات اقتصاد المعرفة.
13. تُشرك الإدارة العليا الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير بيئة العمل.
14. يوجد نظام عادل وشفاف لتقييم أداء الموظفين يستند إلى أهداف واضحة.
15. يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات الابتكار والإنجاز الفعلي للموظف.
16. تتيح الشركة مرونة في أوقات ومكان العمل (العمل عن بُعد/الساعات المرنة).
17. تُستخدم التكنولوجيا الحديثة (مثل الأنظمة السحابية) في إدارة بيانات الموظفين.
18. توفر الإدارة بيئة عمل مادية ونفسية تشجع على الإبداع والتعلم الذاتي.
19. يوجد تخطيط واضح للتعاقد الوظيفي لضمان عدم تأثر العمل برحيل أي كفاءة.
20. تدعم الشركة مبادرات العمل الجماعي وتكافئ الفرق المتميزة.

الجزء الثالث: أبعاد الاستدامة التنظيمية

المحور الأول: البعد الاقتصادي (7 عبارات)

21. ساهمت ممارسات الموارد البشرية الحالية في خفض تكاليف التوظيف المتكرر.
22. يؤدي الاحتفاظ بالكفاءات إلى تحسين جودة الخدمات/المنتجات التي تقدمها الشركة.
23. كفاءة الموظفين ساهمت بشكل مباشر في زيادة الحصة السوقية للشركة مؤخراً.
24. حققت الشركة نمواً ملحوظاً في إيراداتها المالية بفضل جهود فرق العمل.
25. يساهم تشجيع الابتكار الوظيفي في تقليل الهدر المالي والتشغيلي بالشركة.
26. العائد المالي على الاستثمار في تدريب الموظفين يُعد إيجابياً وملموساً.
27. مرونة الموظفين تمنح الشركة قدرة عالية على التكيف مع الأزمات الاقتصادية.

المحور الثاني: البعد الاجتماعي (8 عبارات)

28. يشعر الموظفون بالرضا العام عن بيئة العمل داخل الشركة.
29. هناك شعور قوي بالانتماء والولاء المؤسسي يربط العاملين بالشركة.
30. تلتزم الشركة بتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين دون تمييز.
31. تحرص الإدارة على توفير بيئة عمل آمنة، وصحية، وداعمة نفسياً.
32. تساهم الشركة في توفير فرص عمل وتدريب لأبناء المجتمع المحلي.
33. تدعم سياسات الشركة تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظف.
34. معدلات الغياب والتمارض تُعد منخفضة جداً مقارنة بالشركات المماثلة.
35. يوصي الموظفون الحاليون بهذه الشركة كجهة عمل ممتازة للمرشحين الجدد.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة في تأصيلها العلمي إلى إطار نظري متكامل يدمج بين ثلاث مقاربات إدارية حديثة، لتفسير العلاقة العميقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة التنظيمية داخل بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نظرية الموارد الكامنة (Resource-Based View – RBV)

تفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية المستدامة لأي منظمة لا تنبع من ظروف بيئتها الخارجية، بل تعتمد بالأساس على امتلاكها لموارد داخلية تتسم بكونها قيّمة، ونادرة، وعصية على التقليد. وفي سياق الدراسة الحالية، تُوظف هذه النظرية للتدليل على أن الشركات الصغيرة والمتوسطة، رغم محدودية مواردها المالية، يمكنها تعويض ذلك التفاوت عبر الاستثمار الاستراتيجي في "رأس المال البشري". فالموظف الموهوب والممكن يمثل المورد الداخلي الأهم القادر على الابتكار وخلق قيمة مضافة تضمن صمود الشركة ونموها.

ثانياً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُركز هذه النظرية على القيمة الاقتصادية للمهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد. وتؤكد أن الإنفاق على تدريب وتطوير العاملين ليس محض تكلفة تشغيلية، بل هو استثمار رأسمالي يدر عوائد مستقبلية. وتُطبق الدراسة هذه النظرية لتفسير مسار الأثر؛ حيث إن ممارسات الموارد البشرية الحديثة (كالتعلم المستمر والتحفيز) ترفع من كفاءة الأداء وتقلل من نزيف الكفاءات والدوران الوظيفي، وهو ما يصب مباشرة في صالح تحقيق بُعدي الاستدامة (الاقتصادية والاجتماعية) لتلك الكيانات.

ثالثاً: المنظور القائم على المعرفة (Knowledge-Based View)

يُعد هذا المنظور امتداداً متطوراً لنظرية الموارد، ولكنه يضع "المعرفة الابتكارية" كأهم مورد استراتيجي. ونظراً لارتباط الدراسة بمتطلبات "اقتصاد المعرفة"، فإن هذا المنظور يبرر حتمية تحول أقسام الموارد البشرية في الشركات الصغيرة من أداء المهام الإدارية التقليدية (كصرف الرواتب)، إلى تبني دور استراتيجي يركز على إدارة المعرفة المؤسسية. ويتم تطبيقه هنا لإثبات أن الاستدامة التنظيمية ترتبط جذرياً بقدرة الشركة على توليد المعرفة، ومشاركتها، والاحتفاظ بالعقول البشرية الصانعة لها.

المراجع:

- ناصر، محمد. (2023). قياس تأثيرات وظائف إدارة الموارد البشرية «المكافأة والمنفعة والتقدير» و«إدارة الأداء» على الابتكار وريادة الأعمال: دراسة عملية. المجلة العربية للإدارة، 43(3)، 311-324.
- الدليمي، محمود فهد. (2020). توظيف عمليات إدارة المعرفة لتعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 9(35)، 15-42.
- العطاس، أبو بكر، والشمري، وائل. (2023). سياسات الحكومة الرقمية وأثرها في تحقيق الاستدامة الرقمية: دراسة استطلاعية. المجلة العربية للإدارة، 43(3)، 103-118.
- أبو مارية، ميار. (2024). التعلم والنمو من خلال أبعاد أيزو الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية وتأثيره على الأداء التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- حريم، حسين. (2020). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية مستدامة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الهنداوي، زينب عبد الرزاق. (2022). دراسة العلاقة بين الاستثمار برأس المال البشري والاستدامة التنظيمية: بحث تحليلي لأراء عينة من تدريسي جامعة بابل. مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال EJFB، 3(4).
- آل زاهر، فهد. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)، 4(46).

المراجع الأجنبية:

- Joseph, A., & Shrivastava, S. (2024). Sustainable human resource management practices in small and medium enterprises: A strategic

imperative for achieving sustainability. *Journal of Financial and Management Sciences*, 1(1), 1-10.

- Roy, A. P. S., & Nasution, M. (2025). Human Resource Management, Digital Transformation, and Sustainable Business for SMEs Growth with Market Adaptation. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 5(2), 112-120.
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008.
- Kapoor, M. (2024). Human Resource Management Challenges In SMEs: An Empirical Study. *Contemporary Explorations in Multidisciplinary Sciences*, 1(3), 1269-1280.