

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية

إدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية: التحديات والفرص

لتحقيق التميز التنظيمي في بيئة العمل المحلية

إعداد الطالب/

ورده ظافر الشهري

الرقم الجامعي/

241002600

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2025 – 1447

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تلعب إدارة الأداء دورًا حيويًا في التأثير على أداء الشركات، إذ تضمن مساهمة الأفراد والفرق بفعالية في تحقيق أهداف الشركة. في الشركات الناشئة، حيث الموارد محدودة عادةً وسرعة التطور سريعة، تزداد أهمية اتباع نهج منضبط لإدارة الأداء. فعلى عكس المؤسسات الكبرى ذات أطر الموارد البشرية وإجراءات تقييم الأداء الراسخة، تعمل الشركات الناشئة في سياقات ديناميكية وغير متوقعة في كثير من الأحيان، مما يجعل قياس الأداء وتحسينه مهمة صعبة. وقد تطورت منظومة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية تطورًا كبيرًا خلال العقد الماضي، بقيادة رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد، وتحفيز الابتكار، وتوفير فرص العمل من خلال ريادة الأعمال. وقد أدى هذا التحول إلى زيادة الدعم للشركات الناشئة من خلال المبادرات الحكومية والبرامج المالية والإصلاحات التنظيمية، مما سمح لها بالتوسع بوتيرة غير مسبوقة. ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا التطور، لا تزال العديد من الشركات تواجه صعوبة في إدارة الأداء بنجاح، مما قد يضر باستمراريتها ونموها على المدى الطويل (Radu، 2023).

في المملكة العربية السعودية، تُضيف الطبيعة المتغيرة للقوى العاملة، إلى جانب القيود الثقافية والقانونية، المزيد من التعقيد إلى إدارة الأداء في الشركات الناشئة. مع تطور المؤسسات، يجب عليها ضمان مشاركة موظفيها وتحفيزهم ومواءمتهم لأهداف الشركة، مع الحفاظ على المرونة اللازمة للاستجابة لتغيرات السوق. يؤدي غياب أطر تقييم أداء واضحة المعالم عادةً إلى تقييمات غير متكافئة للموظفين، ومسارات مربكة للتقدم الوظيفي، وصعوبة في الاحتفاظ بكبار الموظفين. بخلاف المؤسسات التقليدية التي تُملي فيها الهياكل الهرمية توقعات الأداء، تتطلب الشركات الناشئة نهجًا أكثر مرونة وسرعةً في تقييم مساهمات الموظفين وتعزيزها. يتطلب هذا التحول توازنًا بين الهيكل والمرونة، بما يضمن حصول الموظفين على ملاحظات دورية، وفرص للتطوير المهني، وتقديرًا لإنجازاتهم (Alsalman، 2025).

أدى تزايد أهمية الشركات الناشئة في الاقتصاد السعودي إلى خلق سوق عمل تنافسي، حيث يتعين على الشركات توظيف الكفاءات والاحتفاظ بها للحفاظ على قدرتها التنافسية. ومع ذلك، عادةً ما تواجه الشركات الناشئة صعوبة في منافسة الشركات الراسخة التي تقدم رواتب أفضل، ومزايا متكاملة، وآفاقًا منظمة للتقدم الوظيفي. ونتيجةً لذلك، تُصبح إدارة الأداء أداةً أساسيةً لتحفيز الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وترسيخ ثقافة عمل قوية تُعزز الإبداع والتفاني. بدون ممارسات إدارة أداء مناسبة، تُخاطر الشركات الناشئة بمواجهة معدلات دوران عمل مرتفعة، وانخفاض معنويات الموظفين، وعدم كفاءة تشغيلية قد تُعيق نجاحها على المدى الطويل. إضافةً إلى ذلك، يُشكل الالتزام بقواعد السعودية (نطاقات)، التي تُلزم بتوظيف مواطنين سعوديين في قطاعات مُحددة، عقباتٍ كبيرةً في إدارة القوى العاملة. يجب على الشركات الناشئة بناء أطر إدارة أداء تُناسب قوى عاملة مُتنوعة، تجمع بين الكفاءات المحلية والأجنبية، مع الحفاظ على معايير تقييم عادلة وموضوعية (Rong، 2025).

أتاح التوجه نحو التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا خياراتٍ جديدة لإدارة الأداء في الشركات السعودية الناشئة. تُدمج العديد من الشركات بالفعل تقنيات الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لمراقبة أداء الموظفين، وتتبع الإنتاجية، وتحسين عمليات صنع القرار. تُتيح هذه الحلول للشركات التخلي عن تقييمات الأداء السنوية التقليدية، وتبني أساليب التغذية الراجعة الفورية التي تُوفر للعاملين رؤىً مُستمرة حول تطورهم. من خلال دمج لوحات معلومات الأداء، وأنظمة التقييم الآلية، والتحليلات القائمة على الذكاء الاصطناعي، يُمكن للشركات إنشاء بيئة عمل قائمة على البيانات تُعزز المساءلة والشفافية. لا تُعزز هذه الطريقة مشاركة الموظفين فحسب، بل تُساعد المديرين أيضًا على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن الترقّيات والتدريب والمكافآت القائمة على الأداء. علاوةً على ذلك، قد يُعزز ربط أساليب إدارة الأداء بأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 مصداقية الشركات ويجذب الاستثمارات، في ظل استمرار الحكومة في تشجيع الشركات التي تُساهم في التنمية الاقتصادية الوطنية وخلق فرص العمل (Badghish، 2024).

من أبرز المشاكل التي تواجه الشركات الناشئة السعودية في تبني إدارة أداء جيدة، التردد في تبني ثقافة قائمة على الأداء. ينحدر العديد من الأفراد من خلفيات تُعطي فيها الهياكل المؤسسية التقليدية

الأولى للأقدمية على الجدارة، مما يُصعّب عملية الانتقال إلى بيئة عمل قائمة على النتائج. يتطلب تشجيع التحول في العقلية قيادة قوية، ووضوحًا في تحديد التوقعات، ووضع معايير تقييم عادلة ونزيهة. بالإضافة إلى ذلك، قد يُساعد بناء ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني الموظفين على التكيف مع مناهج إدارة الأداء الجديدة، واعتبار الملاحظات فرصة للتقدم بدلًا من النقد. الشركات الناشئة التي تُركز على التدريب والتوجيه وتطوير المهارات أكثر قدرة على تكوين فرق عمل عالية الأداء تُسهم في نجاح الشركة (García-Juan, 2018).

أثّرت نماذج العمل المرنة أيضًا على مناهج إدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية، لا سيما في أعقاب التوجه العالمي نحو العمل عن بُعد والعمل الهجين. أصبحت المنهجية التقليدية لتقييم أداء الموظفين بناءً على حضورهم في المكتب وساعات العمل قديمة، حيث تتبنى العديد من الشركات مناهج التقييم القائمة على النتائج. يتطلب هذا التحول من الشركات التركيز على وضع أهداف واضحة، وتحديد مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس، وتقييم الأفراد بناءً على مساهماتهم بدلًا من حضورهم الفعلي في المكتب. من خلال تبني المرونة وتركيز النتائج على الإجراءات، يمكن لرواد الأعمال بناء بيئة عمل أكثر شمولاً وإنتاجية، تدعم أهداف الشركة ورفاهية الموظفين (Abdulrahim, 2023).

لا يمكن إغفال أهمية القيادة في إدارة الأداء، إذ يلعب مؤسسو الشركات الناشئة ومديروها دورًا حيويًا في تحديد ثقافة الشركة ووضع معايير الأداء. ينحدر العديد من الرؤساء التنفيذيين للشركات الناشئة من خلفيات تقنية أو ريادية، مع خبرة محدودة في إدارة الأفراد، مما قد يؤدي إلى تفاوت في كيفية تقييم الأداء ومكافأته. قد يساعد الاستثمار في برامج تطوير القيادة، وتثقيف المديرين في مجال التدريب على الأداء، وتطوير قنوات تغذية راجعة منظمة، على سد هذه الفجوة وضمان حصول الموظفين على التوجيه اللازم للنجاح في وظائفهم. علاوة على ذلك، فإن تقدير الأداء الاستثنائي ومكافأته من خلال الحوافز والترقيات والمزايا غير المالية قد يعزز بشكل كبير من تحفيز الموظفين وولائهم، مما يخفض معدلات دوران العمل، ويؤسس ثقافة عمل صحية (Zhao, 2022).

تُقدم تجارب رواد الأعمال السعوديين الناجحين، مثل رواد الأعمال في قطاعات البنوك والتجارة الإلكترونية والخدمات اللوجستية، رؤى ثاقبة حول أفضل ممارسات إدارة الأداء. وقد استطاعت الشركات التي طبقت أنظمة تقييم أداء واضحة، واتباع نهج قائم على البيانات في اتخاذ القرارات، وبذلت جهودًا لإشراك الموظفين، تحقيق نموٍّ أكثر نجاحًا مع الحفاظ على مستويات إنتاجية عالية. وبالاستفادة من دراسات الحالة هذه، قد تُطبّق شركات أخرى أساليب مماثلة لتحسين إجراءات إدارة أدائها وتحقيق التنمية المستدامة. إضافةً إلى ذلك، قد تُزوّد الشراكة مع حاضنات الأعمال ومسرّعات الأعمال وبرامج تطوير الأعمال المدعومة من الحكومة الشركات بالموارد والخبرة اللازمة لبناء أنظمة شاملة لإدارة الأداء (Alhumoudi، 2024).

في الختام، تُعدّ إدارة الأداء جانبًا حيويًا في نجاح رواد الأعمال السعوديين، إذ تتطلب توازنًا بين الهيكلية والمرونة لمواكبة التحديات الخاصة ببيئة الشركات الناشئة. ومع تعامل المؤسسات مع التوسع السريع، وتغيّر توقعات الموظفين، والالتزامات القانونية، يجب عليها تطبيق أساليب تقييم أداء إبداعية تتوافق مع أهداف الشركة ومتطلبات الموظفين. ومن خلال الاستفادة من التكنولوجيا، وترسيخ ثقافة التقييم المستمر، والاستثمار في تطوير القيادة، قد يُنشئ رواد الأعمال السعوديون فرقًا عالية الأداء تُعزز التميز المؤسسي على المدى الطويل. إن مواءمة أساليب إدارة الأداء مع جهود رؤية 2030 من شأنه أن يعزز مرونة الشركات ويساهم في التحول الاقتصادي الأوسع للمملكة. ومع استمرار تحول بيئة الشركات الناشئة، ستكون المؤسسات التي تُركز على إدارة الأداء الفعّالة في وضع أفضل لتحقيق نجاح مستدام في سوق تنافسية متزايدة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تُعدّ إدارة الأداء عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، إلا أنها لا تزال تُشكّل عائقًا كبيرًا أمام الشركات الناشئة، لا سيما في المملكة العربية السعودية. فبينما تمتلك المؤسسات الكبرى أطرًا راسخة للموارد البشرية وأنظمة تقييم أداء، تعمل الشركات الناشئة عمومًا في ظروف غير متوقعة ومحدودة الموارد، مما يُصعّب تطبيق أساليب إدارة أداء مُنظمة. وتفتقر العديد من الشركات السعودية إلى مؤشرات أداء

رئيسية موحدة (KPIs)، وإجراءات تقييم الموظفين، وعمليات تغذية راجعة مُنظمة، مما يؤدي إلى تباينات في تقييم الأداء. ولا يقتصر تأثير هذه الفجوة في إدارة الأداء على إنتاجية الموظفين ومشاركتهم فحسب، بل يمتد ليشمل استدامة الشركات وقابليتها للتوسع بشكل عام.

1. غياب أنظمة رسمية لإدارة الأداء

تعمل العديد من الشركات السعودية دون أطر رسمية لإدارة الأداء، مما يؤدي إلى تناقضات في تقييم مساهمات الموظفين. وعلى عكس المؤسسات الكبرى التي تعتمد أنظمة منظمة لتقييم الأداء، تعتمد الشركات الناشئة عادةً على تقييمات غير رسمية، مما قد يُسبب تحيزاً ويحد من الشفافية في تقييمات الموظفين. كما يؤدي غياب مقاييس أداء محددة إلى افتقار الموظفين إلى التوجيه اللازم لتقديمهم المهني، مما يُضعف دافعيتهم ومشاركتهم. وقد يؤدي نظام إدارة الأداء غير المنظم إلى توقعات غير مُوفقة بين الموظفين والإدارة، مما يُقلل من الإنتاجية. وبدون مقاييس أداء محددة، تُكافح الشركات لتحديد أفضل الموظفين أداءً، وتقديم ملاحظات بناءة، وبناء مسارات وظيفية هادفة لهم (Schleicher، 2018).

2. ديناميكيات الثقافة والقوى العاملة

تتأثر ثقافة مكان العمل في المملكة العربية السعودية بالأنظمة الهرمية القديمة، والتي قد تتعارض مع مناهج إدارة الأداء المعاصرة. ينحدر العديد من الموظفين في الشركات الناشئة من خلفيات تُعطي الأولوية للاستقرار الوظيفي والأقدمية على تقييمات الأداء القائمة على الجدارة. قد تؤدي هذه الديناميكيات الثقافية إلى مقاومة التقييمات القائمة على الأداء، وتُعيق اعتماد أنظمة إدارة أداء موضوعية. إضافةً إلى ذلك، يُفاقم تزايد عدد الوافدين إلى جانب المواطنين السعوديين هذه الصعوبة، إذ يتعين على الشركات التوفيق بين التوقعات الثقافية المتنوعة، مع وضع أساليب تقييم أداء عادلة وفعالة. كما يُعقّد التركيز المتزايد على التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ورفاهية الموظفين، عملية تقييم الأداء، حيث تُستبدل المنهجيات القديمة التي تُركّز على ساعات العمل ببدائل قائمة على الإنتاجية (Adamovic، 2023).

3. ارتفاع معدل دوران الموظفين والاحتفاظ بهم

يُمثّل الاحتفاظ بالموظفين صعوبةً كبيرةً للشركات الناشئة السعودية، نظرًا لتنافسية سوق العمل ومحدودية الموارد اللازمة لتقديم حزم رواتب مُجزية. فبدون أنظمة إدارة أداء مُنظمة، قد يشعر الموظفون بعدم التقدير، مما يؤدي إلى فقدانهم للحماس وزيادة معدلات دورانهم. وعلى عكس الشركات الراسخة التي تُتيح فرصًا للتقدم الوظيفي على المدى الطويل، تُكافح الشركات الناشئة عمومًا للاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة، مما يُعيق استمرارية الشركة واحتفاظها بالمعرفة. لا تؤدي معدلات دوران الموظفين المرتفعة إلى زيادة تكاليف التوظيف والتدريب فحسب، بل تؤثر أيضًا على انسجام الفريق والإنتاجية الإجمالية (Al-suraihi, 2021).

4. تحديات قياس الأداء ومكافأته

تواجه العديد من الشركات صعوبات في وضع مقاييس أداء تعكس مساهمات الموظفين بدقة، لا سيما في ظل ظروف العمل المتقلبة. فعلى عكس بيئات الشركات التقليدية التي تُستخدم فيها مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقًا، تحتاج الشركات الناشئة إلى مؤشرات أداء مرنة وقابلة للتكيف تتناسب مع متطلبات الشركة المتطورة. وتكمن المشكلة في وضع معايير تقييم تعكس أداء الأفراد والفرق بشكل صحيح دون تحيز. إضافةً إلى ذلك، تفتقر الشركات الناشئة عمومًا إلى الموارد المالية اللازمة لمنح زيادات تنافسية في الأجور أو حوافز قائمة على الأداء، مما يُصعب إشراك الموظفين عبر أساليب التعويض التقليدية (Hokmabadi, 2024).

5. دور التكنولوجيا في إدارة الأداء

مع تزايد استخدام الأدوات الرقمية في عمليات الشركات، قد تلعب التكنولوجيا دورًا ثوريًا في تعزيز أنظمة إدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية. ومع ذلك، تواجه العديد من الشركات الناشئة صعوبة في اختيار وتنفيذ الحلول التقنية المناسبة بسبب القيود المالية، ونقص المعرفة، والنفور من التغيير. قد تعزز تقنيات الموارد البشرية المتقدمة، بما في ذلك تحليلات الأداء المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، وأنظمة الموارد البشرية السحابية، ومنصات التقييم الآلية، الشفافية والكفاءة في تقييمات الموظفين. تُمكن هذه الحلول رواد الأعمال من تحليل الأداء آنيًا، واكتشاف نقص المواهب، وتقديم رؤى قائمة على البيانات

لاتخاذ القرارات. على الرغم من المزايا المحتملة، تتردد العديد من الشركات الناشئة في تبني مثل هذه الحلول نظرًا لتعقيدها وتكاليف نشرها (Zehri، 2024).

6. مواءمة إدارة الأداء مع أهداف رؤية 2030

تؤكد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على نمو قطاع خاص نابض بالحياة، والابتكار، وكفاءة العمل، وكلها تتطلب أنظمة إدارة أداء فعّالة. ومع ذلك، تفشل العديد من الشركات الناشئة في مواءمة ممارسات إدارة الأداء الخاصة بها مع هذه الأهداف الوطنية بسبب نقص لوائح الموارد البشرية الرسمية ومهارات تخطيط القوى العاملة. تشجع رؤية 2030 على ثقافة مدفوعة بالأداء تؤكد على الإنتاجية والكفاءة والتعلم المستمر، إلا أن الشركات الناشئة تفتقر عادةً إلى الموارد والخبرة لتطبيق أفضل الممارسات التي تدعم هذه الأهداف. تكمن المشكلة في بناء أطر إدارة الأداء التي لا تعزز نجاح الشركات فحسب، بل تساهم أيضًا في التنمية الاقتصادية الأوسع للمملكة (Alnasser، 2024).

3.1 أهمية الدراسة:

يُعد هذا البحث بالغ الأهمية، إذ يتناول الصعوبات والفرص الجوهرية في إدارة الأداء داخل الشركات الناشئة السعودية، وهي صناعة سريعة النمو مدعومة بجهود رؤية 2030. ونظرًا للطبيعة الديناميكية للشركات الناشئة، تُعدّ إدارة الأداء الفعّالة أمرًا حيويًا لضمان التنمية المستدامة، والاحتفاظ بالموظفين، والكفاءة. ومن خلال تحديد التحديات المهمة، مثل الاحتفاظ المواهب، والآثار الثقافية، ودمج التكنولوجيا، تُقدّم هذه الدراسة رؤية قيّمة حول إنشاء أطر عمل مُهيكلّة وقابلة للتكيف لإدارة الأداء. وستُساعد النتائج رواد الأعمال، وخبراء الموارد البشرية، وصانعي السياسات على اقتراح حلول لتعزيز كفاءة العمل، والتواصل مع الأهداف الاقتصادية الوطنية، وتعزيز التميز المؤسسي في بيئة الأعمال الناشئة في المملكة العربية السعودية.

● الأهمية العلمية

1. المساهمة في أدبيات إدارة الأداء

تُحسّن هذه الدراسة المعرفة الحالية حول إدارة الأداء من خلال التركيز على الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وهو مجال لا يزال غير مُستكشف في البحث الأكاديمي. فبينما تم استكشاف نظريات إدارة الأداء بشكل جيد في سياقات الشركات، إلا أن هناك نقصًا في فهم كيفية عمل هذه الأطر في بيئات الشركات الناشئة، لا سيما في الشرق الأوسط. من خلال استكشاف العوائق الخاصة التي تواجهها الشركات الناشئة السعودية، مثل التأثيرات الثقافية والقيود القانونية، يُسهم هذا البحث في تكييف مناهج إدارة الأداء العالمية للتطبيق المحلي. كما يُقدم معلومات فعلية حول نجاح أساليب الأداء البديلة في الشركات الديناميكية عالية النمو (Aldhobaib, 2025).

2. تعزيز فهم التأثيرات الثقافية والتنظيمية

تتمثل إحدى المساهمات العلمية الحاسمة لهذا البحث في تحليله لكيفية تأثير التأثيرات الثقافية والقيود الحكومية، مثل برنامج "نطاقات"، على أساليب إدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية. ففي حين تُشدد نماذج الموارد البشرية التقليدية على معايير تقييم أداء موحدة، يؤكد هذا البحث على ضرورة وجود أطر عمل قابلة للتكيف ثقافيًا تتوافق مع توقعات العمالة المحلية. كما يبحث في كيفية تمكن الشركات من تجاوز قوانين العمل التي تفرضها الحكومة مع الحفاظ على تقييمات الأداء القائمة على الجودة. ومن خلال سد الفجوة بين أفضل ممارسات الموارد البشرية العالمية والمتطلبات الإقليمية، تُقدم الدراسة مرجعًا مفيدًا للباحثين المهتمين بإدارة القوى العاملة في سياقات الشركات المتنوعة ثقافيًا والخاضعة لرقابة شديدة (Alsanoosy, 2019).

3. دمج التكنولوجيا في تقييم الأداء

مع تزايد استخدام الشركات الناشئة للحلول الرقمية في عملياتها، تُحلل هذه الدراسة تأثير التكنولوجيا في تعزيز إدارة الأداء. وتشهد الأدبيات العلمية المتعلقة بتحليلات الموارد البشرية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، ومراقبة الأداء السحابية، وأنظمة التغذية الراجعة الآلية، تزايدًا مستمرًا، لا سيما في

سياق الشركات الناشئة. يُقيّم هذا البحث تأثير التقنيات الرقمية على مشاركة الموظفين، وتقييم الأداء الفوري، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات. ومن خلال تحليل فعالية تقنيات الموارد البشرية الناشئة، يُقدم البحث رؤى حول كيفية مساهمة التحول الرقمي في إعادة صياغة تقييم الأداء، وتحسين الشفافية، وتعزيز إنتاجية القوى العاملة، مما يُساهم في دفع النقاشات الأكاديمية حول تبني التكنولوجيا في إدارة الأداء.

4. رؤى حول تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم

يُعد تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من المجالات الأساسية في علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، على الرغم من قلة الدراسات التي تناولت كيفية تأثير هذه الخصائص على منظومات الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. يستكشف هذا البحث المكونات النفسية والسلوكية لإدارة الأداء، بما في ذلك كيفية تأثير التقدير والحوافز وآفاق التقدم الوظيفي على مشاركة الموظفين في الشركات الناشئة. من خلال دراسة العلاقة بين أساليب إدارة الأداء وسعادة العاملين، يُساهم هذا البحث في النقاش العلمي حول نظريات الحوافز وتطبيقاتها في بيئات الشركات عالية النمو ومحدودة الموارد. كما يُقدم معلومات عملية حول أفضل الأساليب لتكوين فريق عمل مُخلص ومُحفز في الشركات الناشئة (Cosa, 2024).

5. التوافق الاستراتيجي مع رؤية 2030

تطمح رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى إنشاء قطاع خاص نابض بالحياة، وتعزيز كفاءة سوق العمل، وتشجيع ريادة الأعمال. تُثري هذه الدراسة البحث العلمي من خلال تقييم مدى توافق استراتيجيات إدارة الأداء في الشركات الناشئة مع هذه الأهداف الوطنية. كما تدرس دور أنظمة تقييم الأداء المنظمة في تحفيز الابتكار، وتعزيز إنتاجية العمل، وتسهيل التنوع الاقتصادي. ومن خلال قياس تأثير السياسات القائمة على الأداء في الشركات الناشئة، تُقدم الدراسة لصانعي السياسات نصائح مُدعمة بالبيانات حول تعزيز ثقافة الأداء العالي في القطاع الخاص. كما تُساهم في تعزيز المعرفة العلمية بكيفية تأثير السياسات الاقتصادية الوطنية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدول النامية.

• الأهمية العملية

1. تحسين أداء الشركات الناشئة وقابلية التوسع

من أهم الإنجازات العملية لهذا البحث قدرته على تزويد رواد الأعمال السعوديين بأفكار عملية لتعزيز إدارة الأداء. تعاني الشركات الناشئة عمومًا من قواعد موارد بشرية غير منظمة، مما قد يؤدي إلى عدم الكفاءة ويحد من قابلية الشركة للتوسع. من خلال تقديم نصائح قائمة على الأدلة، تساعد هذه الدراسة رواد الأعمال على تطوير أطر لتقييم الأداء تتوافق مع أهداف نموهم. يساعد تطبيق أنظمة إدارة أداء منظمة ومرنة الشركات الناشئة على تحسين كفاءة موظفيها، ووضع أهداف واضحة، وضمان مساهمة الموظفين في نجاح الشركة على المدى الطويل. لذلك، يقدم هذا البحث لرواد الأعمال استراتيجيات عملية لتعزيز الكفاءة التشغيلية واستدامة الشركة (Hanifzadeh، 2024).

2. تعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم

يُمثل ارتفاع معدل دوران الموظفين صعوبة كبيرة للشركات الناشئة، ويعود ذلك عمومًا إلى نقص التطوير المهني المحدد، وضعف التغذية الراجعة، وعدم تنظيم حوافز الأداء. يقدم هذا التقرير لرواد الأعمال رؤى ثاقبة حول كيفية تعزيز الاحتفاظ بالموظفين من خلال تطبيق ممارسات فعالة لإدارة الأداء. من خلال ترسيخ ثقافة التقدير، وتقديم الملاحظات المستمرة، وتطوير المهارات، يُمكن للشركات الناشئة خلق بيئة عمل أكثر جاذبية تُعزز رضا الموظفين. تُمكن النتائج العملية للدراسة مديري الموارد البشرية من وضع برامج حوافز وتقدير مُناسبة لمتطلبات الموظفين، مما يُقلل من معدلات دوران العمل، ويضمن احتفاظ الشركات الناشئة بأفضل الكفاءات لضمان نجاحها على المدى الطويل (Khan، 2021).

3. اعتماد ممارسات الموارد البشرية القائمة على البيانات

يعتمد العديد من رواد الأعمال السعوديين على الحدس بدلاً من الحقائق عند اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية، مما قد يؤدي إلى تحيزات في تقييم الأداء وأساليب إدارة غير مُنتجة. يوضح هذا التقرير مزايا دمج حلول الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا، بما في ذلك تحليلات الأداء، وأنظمة الملاحظات القائمة

على الذكاء الاصطناعي، وأدوات التقييم الآلية. من خلال تقديم توصيات عملية حول اختيار ونشر حلول الموارد البشرية الرقمية، تُساعد الدراسة الشركات الناشئة على تبني تقنيات قائمة على البيانات تُعزز الموضوعية والكفاءة في إدارة الأداء. يُعزز هذا التحول من التقييمات التقليدية والذاتية إلى اتخاذ القرارات القائمة على البيانات العدالة والشفافية والأداء العام للموظفين (Antunes، 2025).

4. تعزيز الامتثال لسياسات العمل السعودية

يتعين على رواد الأعمال السعوديين إدارة قيود العمل الصارمة، بما في ذلك مبادرات السعودية، ومعايير الحد الأدنى للأجور، ومتطلبات التنوع في مكان العمل. وتواجه العديد من الشركات صعوبة في الجمع بين الامتثال وأساليب التوظيف والتقييم القائمة على الأداء. وتقدم هذه الدراسة أفكارًا عملية حول كيفية دمج الشركات للالتزامات القانونية في أنظمة إدارة الأداء الخاصة بها دون التأثير على الكفاءة. ومن خلال عرض دراسات الحالة وأفضل الممارسات، يساعد التقرير الشركات على تصميم سياسات موارد بشرية تتوافق مع المتطلبات القانونية مع الحفاظ على كفاءة العمالة. وتُعد هذه الرؤى بالغة الأهمية لرواد الأعمال وخبراء الموارد البشرية الراغبين في تطوير مشاريع مستدامة تتوافق مع معايير العمل السعودية.

5. دعم النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل

تُعد الشركات الناشئة محركًا حيويًا لخلق فرص العمل في المملكة العربية السعودية، وتلعب الإدارة الجيدة للأداء دورًا حاسمًا في ضمان نجاحها على المدى الطويل. ويساهم هذا البحث في تعزيز البيئة الاقتصادية من خلال مساعدة رواد الأعمال على تعظيم أداء العمالة، وتعزيز الكفاءة، وتحفيز الابتكار. ومن خلال تقديم اقتراحات عملية حول تقييم الأداء، وإشراك الموظفين، وتنمية المواهب، تعزز الدراسة بناء قطاع قوي يُساهم في تنويع الاقتصاد الوطني. ويمكن أيضًا للجهات الحكومية وحاضنات الأعمال والمستثمرين الاستفادة من نتائج الدراسة لتشجيع إنشاء شركات عالية الأداء تتوافق مع أهداف التحول الاقتصادي لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.

4.1 أهداف الدراسة:

• الهدف الرئيسي

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى دراسة مشاكل وإمكانيات إدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية، بهدف تطوير أساليب فعالة تُحسّن التميز التنظيمي في بيئة العمل المحلية.

• الأهداف الفرعية

1. تحديد التحديات الرئيسية في إدارة الأداء للشركات الناشئة السعودية

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى تحديد وتقييم العوائق الرئيسية التي تعيق الشركات الناشئة السعودية عن إنشاء أنظمة فعالة لإدارة الأداء. تواجه العديد من الشركات تحديات مثل غياب إجراءات التقييم المنهجية، وتفاوت معايير الأداء، وعوائق الحفاظ على مشاركة الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تُعقّد التأثيرات الثقافية والقيود التشريعية، مثل قواعد العودة، قياس الأداء بشكل كبير. من خلال إجراء بحث معمق، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الأسباب الجذرية لهذه المشكلات وتزويد الشركات الناشئة بمعرفة شاملة بالمتغيرات التي تعيق إنشاء أطر عمل متينة لإدارة الأداء.

2. دراسة تأثير إدارة الأداء على إنتاجية الموظفين ومشاركتهم

يلعب نظام إدارة الأداء المُهيكل جيدًا دورًا حاسمًا في تعزيز إنتاجية الموظفين ومشاركتهم، على الرغم من أن العديد من الشركات في المملكة العربية السعودية تفتقر إلى أطر عمل موحدة. يركز هذا البحث على دراسة كيفية تأثير إجراءات تقييم الأداء على تحفيز الموظفين، ورضاهم الوظيفي، وكفاءتهم العامة. من خلال دراسة العديد من أنظمة تقييم الأداء، وآليات التغذية الراجعة، وبرامج الحوافز، يسعى هذا البحث إلى اكتشاف أكثر الأساليب فعالية لتعزيز مشاركة الموظفين. إن فهم العلاقة بين إدارة الأداء وسلوك الموظفين يمكن أن يساعد الشركات الناشئة على بناء ممارسات موارد بشرية أقوى تشجع على ثقافة الأداء العالي وتقلل من أوجه القصور في مكان العمل.

3. استكشاف دور التكنولوجيا في تعزيز إدارة الأداء في الشركات الناشئة

مع تزايد قبول التحول الرقمي في عمليات الشركات، يهدف هذا البحث إلى تقييم كيفية تعزيز التكنولوجيا لإدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية. تفتقر العديد من الشركات إلى الوصول إلى بيانات شاملة للموارد البشرية، وأدوات تقييم تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وأنظمة مراقبة الأداء السحابية. يركز هذا الهدف على دراسة مزايا وصعوبات دمج التكنولوجيا في تقييم الأداء، بما في ذلك أنظمة التغذية الراجعة الآنية، والتقارير الآلية، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. من خلال تحديد أفضل الممارسات لاستخدام التكنولوجيا، يقدم التقرير لرواد الأعمال نصائح عملية حول نشر الحلول الرقمية التي تعزز الشفافية والموضوعية والكفاءة في إدارة العمل.

4. تقييم تأثير القيادة والثقافة التنظيمية على إدارة الأداء

تعدّ القيادة الفعّالة والثقافة المؤسسية متغيرين أساسيين في تطوير أساليب إدارة الأداء. يُحلل هذا البحث كيفية تأثير أساليب القيادة، وأساليب التواصل، وثقافة مكان العمل على أداء الموظفين وإجراءات التقييم في الشركات الناشئة السعودية. ينحدر العديد من مؤسسي الشركات من خلفيات تقنية أو ريادية، مع خبرة محدودة في إدارة الأفراد، مما يؤدي إلى تفاوت في تقييمات الأداء. من خلال تقييم أهمية القيادة في بناء بيئة عمل عالية الأداء، يُقدّم هذا البحث رؤى حول كيفية تصميم الشركات الناشئة لبرامج تدريب القيادة، وتنفيذ جهود الإرشاد، وبناء ثقافة المسؤولية والتعلم المستمر لدفع عجلة نجاح الشركة.

5. دراسة دور أنظمة المكافآت والتطوير المهني في استبقاء الموظفين

يُمثل استبقاء الموظفين تحديًا كبيرًا للشركات الناشئة نظرًا للمنافسة الشديدة على الكفاءات وغياب خيارات مُنظمة للتقدم المهني. يُركز هذا الهدف على دراسة كيفية تأثير الحوافز القائمة على الأداء، وبرامج التطوير المهني، وجهود تقدير الموظفين على معدلات استبقاء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية. يستقيل العديد من الموظفين من الشركات بسبب عدم وضوح مسارات التطوير المهني، وضعف جوائز الأداء، وضيق آفاق النمو المهني. من خلال تقييم كفاءة أنظمة الحوافز المختلفة، بما في ذلك الترقّيات

والمكافآت والمزايا غير النقدية، يُقدم هذا البحث نصائح عملية للشركات الناشئة لبناء أساليب إدارة أداء تُعزز الرضا الوظيفي وولاء الموظفين.

6. مواءمة استراتيجيات إدارة الأداء مع أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠

تُركز رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على كفاءة العمل، والتنوع الاقتصادي، وتنمية القطاع الخاص، وكلها تتطلب أنظمة إدارة أداء فعّالة. يهدف هذا الهدف إلى تحليل كيفية ربط الشركات الناشئة بإجراءات تقييم أدائها بالأهداف الاقتصادية الوطنية لتعزيز شرعيتها، وجذب الاستثمارات، والمساهمة في خلق فرص العمل. تفتقر العديد من الشركات الناشئة إلى ممارسات شاملة للموارد البشرية تُسهم في تخطيط القوى العاملة على المدى الطويل، وتعزز استمراريّتها. من خلال مراجعة البرامج الحكومية، والأطر التشريعية، وأفضل الممارسات في هذا المجال، يُقدم هذا التقرير للشركات الناشئة نصائح حول كيفية إنشاء أنظمة إدارة أداء تتوافق مع الأهداف الوطنية، مع ضمان تطوير الشركات وابتكارها.

5.1 تساؤلات الدراسة:

• سؤال البحث الرئيسي

كيف يمكن لرواد الأعمال السعوديين إرساء وتطبيق تقنيات فعّالة لإدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي مع مواجهة التحديات الثقافية والتقنية والقانونية؟

• الأسئلة الفرعية

1. ما هي أكبر المشكلات التي تواجهها الشركات السعودية الناشئة في تطبيق أنظمة إدارة أداء مُهيكلّة؟
2. كيف تؤثر إدارة الأداء على إنتاجية الموظفين ومشاركتهم وتحفيزهم في الشركات السعودية الناشئة؟
3. ما دور التكنولوجيا في تحسين أنظمة إدارة الأداء داخل الشركات السعودية الناشئة؟

4. كيف تؤثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية على تقنيات تقييم الأداء في الشركات السعودية الناشئة؟

5. ما هي أنجح أنظمة التعويضات وأساليب التطوير المهني لتعزيز استبقاء الموظفين في الشركات السعودية الناشئة؟

6. كيف يمكن لرواد الأعمال السعوديين دمج استراتيجيات إدارة الأداء الخاصة بهم مع أهداف تنمية القوى العاملة لرؤية 2030؟

6.1 فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية

تؤثر حلول إدارة الأداء الفعالة بشكل كبير على التميز المؤسسي في الشركات الناشئة السعودية، من خلال تعزيز إنتاجية الموظفين ومشاركتهم واستبقائهم، مع معالجة القيود الثقافية والتقنية والقانونية.

• الفرضيات الفرعية

1. يؤثر غياب أطر إدارة أداء منظمة بشكل كبير على إنتاجية الموظفين في الشركات الناشئة السعودية

تعمل العديد من الشركات السعودية دون أنظمة إدارة أداء واضحة المعالم، مما يؤدي إلى اختلالات في تقييمات الموظفين وأهداف متضاربة. فبدون تقييمات أداء منظمة، قد يفتقر الموظفون إلى الدافع والتوجيه والشعور بالهدف، مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. تحلل هذه الفرضية ما إذا كان غياب معايير أداء محددة يؤدي إلى عدم الكفاءة وضعف الأداء. من خلال دراسة ملاحظات الموظفين، ومقاييس أداء الأعمال، ومستويات المشاركة في مكان العمل، يهدف البحث إلى تحديد ما إذا كانت أساليب التقييم المنظمة قد تعزز إنتاجية الموظفين وتساهم في التميز المؤسسي بشكل عام.

2. معدلات مشاركة الموظفين واستبقائهم أفضل في الشركات الناشئة السعودية التي تستخدم

أنظمة إدارة أداء شفافة

يُمثل ارتفاع معدل دوران الموظفين مصدر قلق كبير للشركات الناشئة، نظرًا لعدم استقرار التوظيف، وتقييد النمو المهني، وعدم كفاية تقدير النجاح. تُجادل هذه الفرضية بأن الشركات التي تعتمد أنظمة إدارة أداء مُحددة جيدًا، بما في ذلك التغذية الراجعة المستمرة، ومعايير أداء واضحة، وآليات حوافز مُهيكلية، قد خفضت معدلات دوران الموظفين وزادت من مشاركة الموظفين. يُحلل البحث ما إذا كانت أماكن العمل المُركزة على الأداء تُعزز الشعور بالانتماء والأمان الوظيفي، مما يُحفز الموظفين على البقاء لفترة أطول والمساهمة بفعالية أكبر. كما يبحث في دور برامج تقدير الموظفين وأنشطة التطوير المهني في تعزيز الولاء طويل الأمد للشركة.

3. يُعزز إدراج أنظمة إدارة الأداء الرقمية الكفاءة والموضوعية في تقييمات الموظفين

تلعب التكنولوجيا دورًا ثوريًا في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، على الرغم من أن العديد من الشركات الناشئة السعودية لا تزال تعتمد على تقنيات تقييم قديمة وذاتية. تزعم هذه الفرضية أن الحلول الرقمية، بما في ذلك تحليلات الأداء المُعتمدة على الذكاء الاصطناعي، ومنصات التغذية الراجعة الفورية، وأنظمة إدارة الموارد البشرية السحابية، قد تزيد من دقة تقييمات الأداء ونزاهتها وكفاءتها. يُحلل البحث ما إذا كانت الشركات التي تستخدم هذه التقنيات تتمتع بتحسين في مواءمة عمل موظفيها، واتخاذ قرارات أكثر اعتمادًا على البيانات، وزيادة في الإنتاجية الإجمالية. كما يستكشف تحديات تبني التكنولوجيا، بما في ذلك التكلفة والمعرفة والنفور من التغيير، لتحديد كيف يُمكن للشركات الناشئة تعظيم مزايا التحول الرقمي في إدارة الأداء.

4. تؤثر أساليب القيادة وثقافة الشركة بشكل كبير على نجاح أنظمة إدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية

لمؤسسي الشركات الناشئة وإدارتها تأثير حيوي في تحديد ثقافة العمل وتوقعات الأداء. تشير هذه الفرضية إلى أن مناهج القيادة سواء أكانت تحويلية، أم تشاركية، أم سلطوية تؤثر بشكل مباشر على فعالية إدارة الأداء. فالشركات الناشئة التي تتمتع بثقافة التواصل المفتوح والتوجيه والتعلم المستمر أكثر ميلًا إلى نشر أنظمة تقييم أداء فعالة. يُقيّم البحث ما إذا كانت برامج تطوير القيادة والتدريب الإداري ومبادرات

تمكين الموظفين تُساهم في تحسين أداء القوى العاملة. بالإضافة إلى ذلك، يُحلل البحث تأثير التسلسل الهرمي التنظيمي والمعايير الثقافية ومشاركة القيادة على تحفيز الموظفين ومسؤوليتهم.

5. تُعزز أنظمة الحوافز القائمة على الأداء وبرامج التطوير المهني بشكل كبير تحفيز الموظفين ورضاهم

الوظيفي في الشركات الناشئة السعودية

كثيرًا ما تواجه الشركات الناشئة صعوبة في منافسة الشركات الكبرى من حيث التعويضات والمزايا، مما يجعل الحوافز غير النقدية ضرورية للاحتفاظ بالموظفين. تفترض هذه الفرضية أن أنظمة الحوافز المنظمة القائمة على الأداء - مثل الترقيات، وبرامج تطوير المهارات، وخيارات الأسهم، والتقدير العام - تُساهم في تحسين الرضا الوظيفي والتحفيز. يستكشف البحث ما إذا كان العاملون في الشركات الناشئة التي تتمتع بأفاق واضحة للتقدم الوظيفي وجوائز متكررة قائمة على الأداء يُظهرون مستويات أفضل من المشاركة والالتزام طويل الأمد. بالإضافة إلى ذلك، يبحث البحث في أهمية الإرشاد وبرامج التدريب والتطوير المهني في تطوير قوة عاملة مُحفزة تُعزز نجاح الشركة.

6. إن مواءمة أساليب إدارة الأداء مع أهداف القوى العاملة في رؤية 2030 يُعزز استدامة الشركات

السعودية وقدرتها التنافسية

تُركز رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على تنمية القوى العاملة، ونمو القطاع الخاص، والتنوع الاقتصادي. تجادل هذه الفرضية بأن الشركات التي تُطبق أساليب إدارة أدائها مع أهداف رؤية 2030 - مثل تطوير المهارات، وتوطين القوى العاملة (السعودية)، ومقاييس الأداء القائمة على الابتكار - تُحسن من استدامة الشركة وقدرتها التنافسية. وتستكشف هذه الورقة البحثية كيف تؤثر القوانين الحكومية، ومعايير الموارد البشرية الوطنية، وبرامج الحوافز على منهجيات تقييم الأداء في الشركات الناشئة. كما تبحث فيما إذا كانت الشركات التي تتبنى أفكار رؤية 2030 بفعالية في استراتيجياتها للموارد البشرية تُحسن من مكانتها في السوق، وتجذب المواهب، وتُحقق نجاحًا اقتصاديًا طويل الأمد.

7.1 الدراسات السابقة:

برز التميز التنظيمي كهدف أساسي للشركات التي تحاول الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف ديناميكية وغير متوقعة. وعادةً ما تُستشهد بممارسات الإدارة الفعالة، وخاصة في القيادة الاستراتيجية والتواصل والابتكار، باعتبارها المحركات الرئيسية لنجاح المنظمة. يحاول هذا البحث تقديم بيانات تجريبية لدعم العلاقة بين ممارسات الإدارة هذه والتميز التنظيمي باستخدام منهج كمي. وبالاعتماد على الأطر النظرية مثل نموذج التميز EFQM (EFQM، 2013) وبطاقة الأداء المتوازن تحلل الدراسة كيفية تأثير أساليب الإدارة على مقاييس الأداء وسعادة الموظفين والكفاءة التشغيلية الشاملة. وقد تم تقديم استطلاع منهجي إلى 150 عاملاً في ثلاث قطاعات رئيسية - التعليم والرعاية الصحية والصناعة - في المملكة العربية السعودية. وقد حلل الاستطلاع انطباعات المشاركين عن قيادة منظماتهم وأنظمة الاتصال الداخلية والعمليات القائمة على الابتكار. وتظهر النتائج أن القيادة الاستراتيجية هي أهم عامل في التميز التنظيمي، حيث تمثل 42٪ من التباين في نتائج الأداء. علاوة على ذلك، ثبت أن الاتصال الداخلي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بمشاركة الموظفين والتوافق مع أهداف الشركة، كما هو موضح في نظريات الاتصال كما يؤكد البحث أطروحة حول الابتكار كمحرك أساسي للنمو التنظيمي، حيث يكشف أن الشركات التي تدعم الابتكار أفادت بتحسين بنسبة 28٪ في مقاييس الأداء الرئيسية. لا تتحقق هذه الدراسة من الأساس النظري لممارسات الإدارة الممتازة فحسب، بل تقدم أيضاً توصيات عملية للشركات التي تسعى جاهدة لتعزيز تميزها التشغيلي. تشمل التوصيات الاستثمار في برامج تطوير القيادة، وتطوير تقنيات الاتصال الحديثة، وتنمية ثقافة الابتكار للحفاظ على الميزة التنافسية. تضيف الدراسة إلى النقاش الأوسع حول إدارة الأداء التنظيمي وتقدم إطاراً للبحوث المستقبلية حول الآثار طويلة المدى للتقنيات الإدارية في مواقف العمل المتنوعة. المصادر الرئيسية التي توضع هذا البحث في سياقه هي مفاهيم القيادة لكوتر (1990)، ومناهج تقييم الأداء لكابلان ونورتون (1996)، وأفكار الابتكار لشومبيتر (1934). ومن خلال الجمع بين هذه المفاهيم والبيانات التجريبية، يدعم البحث الدور الحاسم للإدارة الجيدة في تحقيق التميز التنظيمي والحفاظ عليه (Alshehab، 2024).

حاول الباحث (Alqurashi، 2023) وضع تصور مقترح لتحديد الذاكرة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات السعودية بالاعتماد على تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. وذلك

من خلال الكشف عن أبعاد الذاكرة التنظيمية في الجامعات السعودية (بعد المستوى، بعد المحتوى، بعد الأشكال، بعد التوجه، بعد التكوين) وتحديد درجة تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية بأبعاده (القيادة، العمليات، الموارد البشرية والمالية، المعرفة)، والكشف عن مدى مساهمة أبعاد الذاكرة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة 303 من القادة. وتم بناء استبانة مكونة من محورين: الأول يقيم درجة تحقيق أبعاد الذاكرة التنظيمية، وعدد فقراتها 24 فقرة، والمحور الثاني يقيم جوانب التميز المؤسسي، وعدد فقراته 20 فقرة. وتم التحقق من صدق وثبات أداة البحث باستخدام عينة استطلاعية. توصلت الدراسة إلى أن أبعاد الذاكرة التنظيمية قد مورست بدرجة كلية (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.00)، وظهرت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء بعد مستوى الذاكرة التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25)، يليه بعد الأشكال ثانيًا بمتوسط حسابي (3.19)، ثم بعد المحتوى (2.97)، ثم بعد التوجه (2.81)، ثم "بعد التكوين في المرتبة الأخيرة" بمتوسط حسابي (2.78)، كما تبين أن التميز المؤسسي قد تحقق بدرجة متوسطة (2.95)، يليه التميز في إدارة المعرفة بدرجة عالية (3.52)، ثم العمليات (2.95)، فالأفراد والموارد المالية (2.85)، وأخيرًا القيادة بدرجة متوسطة (2.83). كما تبين أن جوانب الذاكرة التنظيمية تساهم بنسبة 94% في التميز المؤسسي، وهي النسبة الأعلى. ولتحقيق التميز المؤسسي أوصى البحث بتطبيق الرؤية المعلنة وتهيئة القادة حول تقنيات بناء الذاكرة التنظيمية (33%)، وإنشاء الذاكرة التنظيمية (29%)، والتوجيه والإرشاد (11%).

الغرض من دراسة الباحث (Nson، 2024) هو تقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على العلاقة بين الإدارة بالتجول (MBWA) وأبعادها على التميز التنظيمي. منهجية البحث: أجرى هذا البحث تقييمًا شاملاً للدراسات المفاهيمية والتجريبية من المجالات ذات التأثير العالي ذات الصلة بالقضية، بالإضافة إلى خبرة المؤلفين. النتائج: تُظهر مراجعة الأبحاث ذات الصلة أن ممارسات الإدارة بالتجول (MBWA) وخصائصها تساهم بشكل إيجابي في نجاح المنظمة. تسد إدارة الجودة الشاملة الفجوة بين MBWA وOE. القيود: يركز هذا البحث على إدارة الجودة الشاملة وMBWA وجوانبهما في تحقيق التميز التنظيمي. المساهمة: توفر هذه الدراسة إطارًا للمؤسسات التجارية ورجال الأعمال والباحثين وصانعي

السياسات وقادة المجتمع والحكومات لإنشاء نماذج تنبؤية وبحوث تجريبية لتقييم آثار MBWA بواسطة إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي. ونتيجة لذلك، فإن توفير سلع وخدمات عالية الجودة سيساعد الناس على عيش حياة أفضل. الأصالة: تستجيب هذه الدراسة للتوصيات بإجراء المزيد من البحث في MBWA وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز التنظيمي. تُوسّع هذه الدراسة نطاق معرفتنا بعلاقة إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة تأثيرها على العلاقة بين خصائص ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الدول الناشئة. وتُعدّ هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول إدارة الجودة الشاملة كوسيط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي. وتُضفي قدرة الباحث على تحديد كيفية تطبيق الشركة لتقنيات ممارسات إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب الإرث الإبداعي العريق للإدارة اليابانية، لتحقيق الجودة والتميز، على هذه الدراسة طابعها الفريد.

أصبح تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية أولويةً رئيسية، تعكس الواقع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي المتغير في البلاد. وقد ركّز هذا التحليل على التدابير الحكومية الحالية، والتطورات الثقافية، والإصلاحات المؤسسية التي تستهدف تمكين المرأة في النظام الصحي السعودي. ونظر هذا التقييم الاستقصائي في الأدبيات العلمية والمنشورات الرسمية حول المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في قطاع الصحة السعودي، لتقديم لمحة عامة عن التقدم المحرز والقضايا المتبقية. وقد أظهرت الدراسة تقدمًا ملحوظًا في تمكين العاملات في مجال الرعاية الصحية، كما يتضح من زيادة مشاركتهن في المناصب القيادية، وزيادة الالتحاق بالتعليم الطبي، واعتماد لوائح عمل تعزز التكافؤ بين الجنسين. وتتوافق هذه المبادرات مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد على الشمول والتنوع كركيزتين أساسيتين للتنمية المستدامة. ومع ذلك، فقد أُشير إلى مشاكل مستمرة، مثل الأعراف الجندرية الراسخة، والتحديات في مكان العمل، وصعوبة الوصول إلى فرص التوجيه والقيادة، كعوائق أمام المزيد من التقدم. ورغم التقدم الكبير المحرز، إلا أن تحقيق المساواة بين الجنسين في قطاع الرعاية الصحية السعودي سيتطلب جهودًا متواصلة للتغلب على القيود الثقافية والمؤسسية. ينبغي الاستفادة من القوة التحويلية للتعليم، وتنمية المهارات القيادية، وبرامج الإرشاد لتمكين العاملات في مجال الرعاية الصحية. وتُعدّ التحسينات التشريعية

والتحولات الثقافية المستمرة أمراً بالغ الأهمية لبناء نظام رعاية صحية متنوع بين الجنسين (Alzaaqi, 2025).

تهدف دراسة (Alghanemi, 2025) إلى دراسة دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات السعودية، مع مراعاة قطاع التعليم العالي سريع التغير. كما تهدف إلى تقييم جدوى القيادة الريادية في الجامعات السعودية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، مع التركيز على عناصر أساسية كالابتكار والمبادرة وتحمل المخاطرة المدروسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استعرضت الأبحاث الحالية حول القيادة الريادية، ودرست تجارب الجامعات العالمية، وبحثت في ممارسات القيادة الريادية في المؤسسات السعودية. كما درست معايير التميز المؤسسي كالقيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي وتحسين العلاقات المجتمعية. تُظهر النتائج أن إدخال القيادة الريادية في المؤسسات السعودية لا يزال في مراحله الأولى. ومع ذلك، تُبذل محاولات لتحسينه من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات وبرامج التطوير. كما وجد البحث عوائق رئيسية أمام تبني القيادة الريادية، مثل نقص التمويل، ومعارضة المؤسسات للتغيير، ونقص القدرات القيادية المدربة، وغموض اللوائح التي تشجع على ريادة الأعمال. وتؤكد التوصيات على إنشاء وحدات متخصصة داخل الجامعات لدعم القيادة الريادية، وتطوير برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية لتمكينها من تبني استراتيجيات ريادة الأعمال، وتعزيز الإبداع والمبادرة والمخاطرة المدروسة من خلال إنشاء مراكز متخصصة داخل الجامعات لدعم الأفكار الريادية وتمويل المشاريع الأكاديمية والبحثية التي تركز على الابتكار والتطوير ودمج التكنولوجيا.

هدفت دراسة (Almutrif, 2024) إلى دراسة كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مثل تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات، على التميز التنظيمي بأبعاد مختلفة مثل التميز القيادي والتميز الاستراتيجي وتميز الهيكل التنظيمي والتميز الفردي وتميز الثقافة التنظيمية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. تكونت عينة البحث من 262 عاملاً من إجمالي 578 عاملاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وقد توصل البحث إلى وجود أدلة ذات دلالة إحصائية على تأثير أساليب إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. ودعا البحث إلى التطوير

المستمر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة والمدرسة جيدًا والتي تشمل جميع مراحل دورة حياة الموظف من أجل تعظيم استخدام الموارد البشرية وتحقيق الأداء والأهداف التنظيمية.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الأسس النظرية لهذه الدراسة إلى نماذج وأطر عمل راسخة في إدارة الأداء، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية. تُوفر هذه الأفكار أساسًا فكريًا لفهم كيفية تحسين الشركات لإنتاجية موظفيها، ومشاركتهم، واستبقائهم من خلال عمليات تقييم أداء منهجية. يبحث البحث في كيفية تأثير أنظمة إدارة الأداء على نجاح الشركات من خلال دمج عناصر من نظريات التحفيز، ونماذج القيادة، والتطورات التكنولوجية في مجال الموارد البشرية. علاوة على ذلك، يبحث البحث في القضايا الثقافية والقانونية التي تؤثر على الشركات الناشئة السعودية، مع ضمان توافق الأساليب المقدمة مع أفضل الممارسات العالمية والخصائص الخاصة لبيئة العمل السعودية.

1. نظرية تحديد الأهداف

وضع إدوين لوك وغاري لاثام نظرية تحديد الأهداف، التي تُسلط الضوء على ضرورة وضع أهداف واضحة وصارمة للموظفين لتحسين أدائهم. ووفقًا لهذه الفرضية، يكون الموظفون أكثر تحفيزًا وإنتاجية عندما تكون لديهم أهداف محددة ويتلقون ملاحظات دورية حول تقدمهم. يستخدم هذا البحث نظرية تحديد الأهداف لدراسة كيفية تعزيز الشركات الناشئة السعودية لمشاركة الموظفين وأدائهم من خلال تطبيق أطر عمل مُهيكلية لتحديد الأهداف. كما يتناول البحث كيف يُمكن أن يؤدي ربط أهداف الأفراد والشركات برؤية السعودية 2030 إلى تحفيز قوى عاملة أكثر. يُمكن للشركات الناشئة زيادة إنتاجيتها ونجاحها التجاري من خلال استخدام مناهج تحديد الأهداف القائمة على الأداء (Debara، 2022).

2. نظرية التوقعات.

أنشأ فيكتور فروم نظرية التوقعات، التي تصف كيف يُحرك توقعات الموظفين للحوافز والنتائج. ووفقًا لهذه الفرضية، يكون الموظفون أكثر ميلًا إلى الأداء الجيد إذا شعروا أن جهودهم ستؤدي إلى حوافز مرغوبة، مثل الترقّيات والمكافآت أو فرص النمو المهني. في سياق الشركات الناشئة السعودية، يستخدم هذا البحث نظرية التوقعات لتقييم كيفية تأثير الحوافز القائمة على الأداء على تحفيز الموظفين. ويبحث فيما إذا كانت الشركات التي توفر مسارات واضحة للتقدم الوظيفي وأنظمة تعويضات شفافة تتمتع بمشاركة أقوى للموظفين واحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي واستمرارية طويلة الأجل (Sutton, 2024).

3. نظرية القيادة التحويلية.

تؤكد نظرية القيادة التحويلية، التي طورها جيمس ماكجريجور بيرنز ووسّعها برنارد باس لاحقًا، على أهمية القيادة الرؤيوية في زيادة حماس الموظفين وأدائهم. يبحث هذا البحث في كيفية تأثير أنماط القيادة في الشركات الناشئة السعودية على أنظمة إدارة الأداء. يُعدّ العديد من مؤسسي الشركات متخصصين في هذا المجال، وقد يفتقرون إلى تدريب قيادي رسمي، مما يحدّ من قدرتهم على تطبيق تقنيات تقييم أداء فعّالة. باستخدام نظرية القيادة التحويلية، تبحث الدراسة في كيفية مساهمة القيادة القوية، وبرامج الإرشاد، وثقافة التحسين المستمر في زيادة أداء الموظفين، ومشاركتهم، وإبداعهم في بيئة الشركات الناشئة السعودية (Gupta, 2024).

4. نظرية رأس المال البشري

تؤكد نظرية رأس المال البشري، التي وضعها اقتصاديون مثل غاري بيكر وثيودور شولتز، على ضرورة الاستثمار في مهارات الموظفين، وتعليمهم، وخبراتهم لتحسين نجاح المؤسسة. يستخدم هذا البحث نظرية رأس المال البشري لتقييم كيفية تمكين رواد الأعمال السعوديين من تحسين أداء موظفيهم من خلال برامج التدريب، ومبادرات التعلم المستمر، وخيارات التطوير المهني. يمكن للشركات الناشئة زيادة الإنتاجية، وتحفيز الإبداع، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية طويلة الأجل من خلال اعتبار موظفيها أصولًا قيّمة

والاستثمار في تطويرهم. كما يبحث التقرير في تأثير السياسات الحكومية وجهود رؤية 2030 على تنمية رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية (Ross، 2024).

5. نموذج القبول التكنولوجي (TAM)

وضع فريد ديفيس نموذج القبول التكنولوجي (TAM) لوصف كيفية اكتساب الأفراد للتقنيات الجديدة واستخدامها في مكان العمل. وفيما يتعلق بإدارة الأداء، يستخدم هذا البحث نموذج القبول التكنولوجي لدراسة كيفية دمج رواد الأعمال السعوديين لأدوات الموارد البشرية الرقمية، والتحليلات القائمة على الذكاء الاصطناعي، ومنصات تقييم الأداء السحابية. تواجه العديد من الشركات الناشئة صعوبة في تبني تقنيات الموارد البشرية بسبب معارضة التغيير، أو نقص الكفاءة التقنية، أو قيود الميزانية. يُلقي فهم المتغيرات التي تؤثر على تبني التكنولوجيا الضوء على كيفية استخدام رواد الأعمال للحلول الرقمية لتحسين الشفافية والكفاءة والموضوعية في إدارة الأداء (Schorr، 2023).

6. النظرية المؤسسية

أسس باحثون مثل بول ديماجيو ووالتر باول النظرية المؤسسية، التي تدرس كيفية تأثير التشريعات الخارجية، والأعراف الثقافية، ومعايير الصناعة على الأعمال. يستخدم هذا البحث النظرية المؤسسية لدراسة كيفية تأثير السياسات الحكومية، مثل برنامج السعودة (نطاقات)، وتشريعات العمل، وجهود رؤية ٢٠٣٠، على أساليب إدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية. ويبحث في كيفية دمج الشركات للامتثال التنظيمي مع أنظمة التوظيف والتقييم والحوافز القائمة على الأداء. ومن خلال دراسة العوامل المؤسسية التي تؤثر على ممارسات الموارد البشرية، يقدم التقرير اقتراحات حول كيفية تمكن الشركات الناشئة من التغلب على العقبات القانونية والثقافية مع الحفاظ على كفاءة موظفيها وقدرتها التنافسية الاقتصادية.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

1. تصميم البحث

تعتمد هذه الدراسة استراتيجية بحثية متعددة الأساليب، تجمع بين المنهجيات الكمية والنوعية لاكتساب معرفة شاملة بصعوبات وإمكانيات إدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية. يتضمن المنهج الكمي جمع البيانات الرقمية عبر الاستبيانات والتحليل الإحصائي، مما يوفر رؤية كمية حول فعالية إدارة الأداء. أما المنهج النوعي، فيتضمن إجراء مقابلات معمقة مع مؤسسي الشركات، وأخصائي الموارد البشرية، والعاملين، لاستكشاف التجارب الشخصية، وجهات النظر، وأفضل الممارسات. ومن خلال الجمع بين المنهجين، يضمن البحث دراسة عادلة وشاملة لاستراتيجيات إدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية.

2. منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة استراتيجية بحث استنتاجية، مبنية على نظريات راسخة في إدارة الأداء، وتختبر تطبيقها في بيئة الشركات الناشئة السعودية. وتضع الدراسة فرضيات تستند إلى نظريات حالية، مثل نظرية تحديد الأهداف، ونظرية التوقع، ونظرية رأس المال البشري، والتي تُفحص بعد ذلك باستخدام البيانات التجريبية. يهدف البحث إلى تحديد ما إذا كانت أنظمة إدارة الأداء المنظمة تُحسن إنتاجية الموظفين ومشاركتهم واستبقائهم في الشركات الناشئة.

3. المجتمع والعينات

تشمل الفئة السكانية المستهدفة في المملكة العربية السعودية العاملين في الشركات الناشئة، وخبراء الموارد البشرية، وأصحاب الشركات. يركز البحث على الشركات الناشئة الرقمية، وشركات التجارة الإلكترونية، والشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتطور بنشاط بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030. ولضمان التنوع بين القطاعات وأحجام الشركات، تم استخدام نهج العينة العشوائية الطبقية. يبلغ حجم العينة 200 على الأقل للاستبيانات، و15-20 للاستبيانات النوعية، مما يضمن مجموعة بيانات واسعة وتمثيلية.

4. طرق جمع البيانات

- الاستبيانات: تُرسل استبيانات منظمة إلى العاملين في الشركات الناشئة ومديريها لتقييم تجربتهم في إدارة الأداء. يطرح الاستطلاع أسئلة على مقياس ليكرت حول تحديد الأهداف، ودعم القيادة، وأنظمة الحوافز، وتبني التكنولوجيا.
- المقابلات: تُجرى مقابلات شبه منظمة مع خبراء الموارد البشرية وأصحاب الأعمال للتعرف على صعوبات إدارة الأداء وأفضل الممارسات. تُقدم هذه المقابلات رؤى متعمقة حول التأثيرات الثقافية والتشريعية والتقنية على تقييم الأداء.
- تحليل الوثائق: يُمكن فهم أطر إدارة الأداء الحالية من خلال تحليل قواعد إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة، وتقارير تقييم الأداء، والتشريعات الحكومية المعمول بها (مثل سياسات السعودية).

5. تقنيات تحليل البيانات

- التحليل الكمي: تُستخدم الإحصاءات الوصفية، وتحليل الارتباط، ونمذجة الانحدار لتقييم الروابط بين أساليب إدارة الأداء ونتائج المؤسسة. قد تشمل معالجة البيانات استخدام أدوات إحصائية مثل SPSS أو Python.
- يُستخدم التحليل النوعي للكشف عن المواضيع والأنماط المتكررة في نصوص المقابلات المتعلقة بتأثير القيادة، وتحفيز الموظفين، والتكامل التكنولوجي. يُمكن ترميز البيانات النوعية باستخدام برنامج NVivo.

6. الاعتبارات الأخلاقية

يلتزم هذا البحث بمتطلبات أخلاقية صارمة لحماية سرية المشاركين وهويتهم. قبل إجراء الاستبيانات والمقابلات، يتم الحصول على إذن مُسبق، وتُحفظ البيانات بشكل آمن لتجنب الوصول غير المرغوب فيه. كما يضمن البحث للمشاركين خيار الانسحاب في أي وقت دون أي عقوبة.

10.1 أدوات الدراسة

1. استبيان استقصائي.

يهدف استبيان استقصائي منهجي إلى جمع معلومات كمية من العاملين في الشركات الناشئة، وأخصائي الموارد البشرية، والمديرين. يستخدم الاستبيان أسئلة مغلقة بمقياس ليكرت لتقييم مواقف الموظفين تجاه إدارة الأداء. ويناقش تحديد الأهداف، وفعالية القيادة، وأساليب التغذية الراجعة، وأنظمة الحوافز، واستخدام التكنولوجيا في تقييمات الأداء. ويضمن الاستبيان استخدام عينة واسعة ومتنوعة لإيجاد أنماط إحصائية وارتباطات بين مناهج إدارة الأداء وفعالية المؤسسة.

2. دليل المقابلات شبه المنظمة

تُستخدم المقابلات شبه المنظمة للحصول على بيانات نوعية من مؤسسي الشركات، ومديري الموارد البشرية، والعاملين. يتضمن دليل المقابلات أسئلة مفتوحة تشجع المشاركين على شرح تجاربهم في إدارة الأداء. تشمل القضايا الرئيسية تأثير القيادة، وصعوبات اعتماد تقييمات الأداء المنظمة، وتحفيز الموظفين، وتأثير الاعتبارات الثقافية والقانونية. تُكمل المقابلات بيانات الاستبيان من خلال توفير رؤى أكثر تعمقًا حول القضايا والإمكانات الخاصة بالشركات الناشئة.

3. وثائق تقييم الأداء

تُدرس قواعد الموارد البشرية، وتقارير تقييم الأداء، وسجلات ملاحظات الموظفين، وتفاصيل برامج التدريب لتقييم أطر إدارة الأداء الحالية للشركات الناشئة السعودية. يدعم تحليل هذه الوثائق نتائج الاستبيانات والمقابلات من خلال تقديم أمثلة واقعية حول كيفية تقييم رواد الأعمال لأداء الموظفين ومراقبته وتحسينه.

4. برامج التحليل الإحصائي (SPSS، بايثون)

لتحليل البيانات الكمية، تُجري برامج مثل SPSS أو بايثون (باستخدام Pandas و NumPy و Scikit-Learn) اختبارات إحصائية، بما في ذلك:

- تُستخدم الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، والوسيط، والمنوال، والانحراف المعياري) لتلخيص نتائج الاستبيان.
- يبحث تحليل الارتباط في الروابط بين عوامل مثل فعالية إدارة الأداء وإنتاجية الموظفين.
- يُستخدم تحليل الانحدار لتوقع آثار مبادرات أداء معينة على نتائج المؤسسة.

5. برنامج التحليل النوعي (Nvivo)

يُستخدم NVivo (أو برنامج تحليل نوعي مماثل) لتحليل نصوص المقابلات وردود الاستبيانات المفتوحة. تساعد هذه الأداة في تحديد المواضيع والأنماط المتكررة في البيانات النوعية، مما يسمح بإجراء تحليل أكثر تعمقًا لكيفية النظر إلى إدارة الأداء والتعامل معها في الشركات الناشئة السعودية.

6. منصات الاستبيانات الإلكترونية (نماذج جوجل، كوالتريكس، وسيرفي مونكي)

لجمع البيانات من عينة كبيرة، تُستخدم منصات الاستبيانات الإلكترونية مثل نماذج جوجل، كوالتريكس، وسيرفي مونكي. توفر هذه التقنيات جمعًا آليًا للبيانات، وإجابات آنية، وتنسيقًا موحدًا، مما يُسهّل تحليل مجموعات البيانات الضخمة.

11.1 حدود الدراسة:

• الحدود البشرية

يركز هذا البحث على العاملين بشكل مباشر في إدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية، مثل موظفي الشركات الناشئة، وأخصائي الموارد البشرية، وأصحاب الشركات أو مدراءها. يلعب هؤلاء الأشخاص أدوارًا مهمة في تطوير أنظمة تقييم الأداء وتجربتها، مما يجعلهم مصادر معلومات مهمة. يشارك موظفون من مختلف المستويات والأقسام للحصول على وعي شامل بصعوبات إدارة الأداء وإمكانياتها. ومع ذلك، يستثني البحث الشركات الكبرى والهيئات الحكومية والمنظمات غير الربحية نظرًا لاختلاف هياكل الموارد

البشرية لديها اختلافًا كبيرًا عن هياكل الشركات الناشئة. بالإضافة إلى ذلك، يُستبعد الموظفون الذين تقل مدة خدمتهم في الشركة عن ثلاثة أشهر لضمان امتلاكهم خبرة كافية في أساليب تقييم الأداء.

• الحدود المكانية

يقتصر البحث على المملكة العربية السعودية، ويركز على الشركات الناشئة العاملة في مجالات اقتصادية رئيسية مثل التكنولوجيا والتجارة الإلكترونية، والرعاية الصحية، والخدمات اللوجستية، والتعليم. وقد تم اختيار هذه المجالات لتطورها القوي وارتباطها برؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تُولي الأولوية للابتكار وتوسع القطاع الخاص. يستثني البحث الشركات الناشئة خارج المملكة العربية السعودية والشركات متعددة الجنسيات ذات استراتيجيات الموارد البشرية الموجهة من الخارج، نظرًا لأن أطر إدارة أدائها قد لا تعكس العوامل الثقافية والقانونية المحلية. يضمن التركيز الجغرافي المحدود للدراسة أن تكون استنتاجاتها وثيقة الصلة بمناخ الأعمال السعودي، وقد تُقدم نصائح فعّالة حول استراتيجيات الشركات الناشئة المحلية.

• الحدود الزمنية

يتناول التقرير تقنيات إدارة الأداء في الشركات الناشئة السعودية بين عامي 2018 و2025، وهي فترة شهدت تغييرًا جذريًا في عمليات الشركات نتيجةً لرؤية 2030، والتحول الرقمي، وجائحة كوفيد-19. يوفر الجدول الزمني مقارنة لأنماط إدارة الأداء قبل الجائحة وأثناءها وبعدها. علاوةً على ذلك، يتزامن هذا الوقت مع إجراءات حكومية واسعة النطاق لتعزيز تنمية القوى العاملة ونمو القطاع الخاص. سيتم جمع البيانات في عامي 2024 و2025 لضمان أن تعكس النتائج أحدث التطورات في ممارسات الموارد البشرية. من خلال التركيز على هذه الفترة الزمنية، يرصد البحث التطورات المهمة في ممارسات إدارة الأداء وتأثيرها على رواد الأعمال السعوديين.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الشركات الناشئة

1.1.2 مفهوم الشركات الناشئة:

تُعرف الشركات الناشئة (Startups) بأنها كيانات تجارية حديثة التأسيس، تتمحور حول فكرة مبتكرة أو نموذج عمل جديد، وتسعى إلى التوسع والنمو السريع عبر تبني حلول غير تقليدية في السوق. وهي تختلف في طبيعتها وأهدافها عن الشركات التقليدية، ليس فقط في حجمها أو حداثتها، بل في طريقة عملها، وهيكلها التنظيمي، وطموحاتها المستقبلية. فالشركة الناشئة لا تهدف بالضرورة إلى الربح السريع في مراحلها الأولى، بل تسعى بالأساس إلى التحقق من جدوى فكرتها، وتطوير نموذج عمل قابل للتكرار والتوسع، ثم الانتقال إلى مرحلة النمو والتثبيت في السوق. (Boubaghela, 2024)

يُعتبر الابتكار المحرك الرئيس للشركات الناشئة، حيث تنبثق معظم هذه المشاريع من محاولة حل مشكلة قائمة بطريقة إبداعية، أو تقديم منتج أو خدمة غير موجودة سابقًا، أو تحسين تجربة المستخدم بأساليب تقنية وذكية. وغالبًا ما تعمل هذه الشركات في بيئة عالية المخاطر وغير مستقرة، ولكنها تتمتع بمرونة كبيرة، وقدرة على التكيف السريع مع متغيرات السوق واحتياجات العملاء. وهي تميل إلى استخدام الموارد المحدودة بكفاءة عالية، والتركيز على اختبار السوق، وتطوير المنتج باستمرار وفقًا لردود أفعال المستخدمين. (Benzerroug, 2024)

ويُعد الطابع الرقمي والتكنولوجي سمة بارزة في أغلب الشركات الناشئة، إذ تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي، والتطبيقات الذكية، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات، لتقديم خدماتها بطرق أكثر فعالية. إلا أن الشركات الناشئة لا تقتصر على القطاع التقني، بل ظهرت نماذج ريادية ناجحة في مجالات التعليم، والصحة، والطاقة، والتمويل، واللوجستيات، والزراعة، وغيرها، الأمر الذي يؤكد على أن

الفكرة الجوهرية التي تقوم عليها الشركة، لا طبيعة القطاع فقط، هي ما يميزها بوصفها مشروعًا ناشئًا.
(Hebbaz, 2023)

ومن الخصائص الجوهرية للشركات الناشئة أيضًا اعتمادها على التمويل الخارجي في مراحلها الأولى، حيث نادرًا ما تعتمد على رأسمال كبير من البداية. وتلجأ غالبًا إلى مصادر تمويل متنوعة مثل المستثمرين الأفراد (المعروفين بالمستثمرين الملائكيين)، وحاضنات ومسرّعات الأعمال، وصناديق رأس المال الجريء (Venture Capital)، إضافة إلى المنح الحكومية والمجتمعية. وتُستخدم هذه الأموال لتطوير الفكرة، وتجريب النموذج، والتوسع في السوق، مع إيلاء أهمية كبيرة لبناء فريق عمل متنوع ومتخصص يمتلك روح الريادة والمخاطرة. (Mihoub, 2023)

ويُعدّ مفهوم "الشركة الناشئة" أيضًا مفهومًا ديناميكيًا لا يرتبط فقط بعمر الشركة، بل بمرحلة تطورها. فالشركة تبقى ناشئة طالما أنها في طور اختبار نموذج عملها، ولم تصل بعد إلى مرحلة استقرار العمليات وتحقيق الأرباح المستدامة. وبمجرد أن تُثبت الفكرة نجاحها في السوق، وتحقق توازنًا ماليًا ونموًا مستمرًا، تتحول غالبًا إلى شركة ناضجة تدخل في منافسة مباشرة مع الشركات التقليدية أو الكبرى في ذات القطاع. (Meziani & Boussa, 2024)

في السياق الاجتماعي والاقتصادي، تلعب الشركات الناشئة دورًا محوريًا في تحفيز الاقتصاد المحلي والوطني، من خلال توليد الوظائف، وتنشيط بيئة الابتكار، وتقديم حلول للتحديات التنموية بطريقة فعّالة ومتكيفة مع الواقع. كما تُساهم في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال، وخلق نماذج نجاح جديدة تُلهم الأفراد لتأسيس مشاريعهم الخاصة، بدلًا من الاعتماد الكلي على التوظيف الحكومي أو التقليدي. (Benchedda & Meherzi, 2023)

ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الشركات الناشئة اليوم بوصفها محركًا للتغيير ووسيلة لإعادة تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي، خصوصًا في ظل التحولات الرقمية والاقتصادية المتسارعة. كما أصبحت الحكومات في مختلف الدول، بما فيها الدول العربية، تُولي اهتمامًا متزايدًا بتشجيع هذا النوع من الشركات

من خلال تسهيل الإجراءات، وتقديم الحوافز، وتوفير بيئة تنظيمية وقانونية داعمة، إدراكاً منها لأهمية هذا القطاع في بناء مستقبل أكثر مرونة وابتكاراً واستدامة. (Nadji & Bourennane, 2023)

وباختصار، يمكن القول إن الشركة الناشئة ليست مجرد مشروع صغير جديد، بل هي عقلية ريادية قائمة على التجريب والتكيف والنمو السريع. وهي تشكّل اليوم نقطة التقاء بين الطموح الفردي، والديناميكية الاقتصادية، والتحول التكنولوجية، ما يجعلها واحدة من أبرز الظواهر المؤثرة في المشهد الاقتصادي المعاصر. (Bouguetaia, 2024)

2.1.2 أركان الشركات الناشئة: أسس جوهريّة لبناء مشروع ريادي ناجح

تقوم الشركات الناشئة على مجموعة من الأركان الأساسية التي تمثل الدعائم الجوهريّة لنجاحها واستمرارها في بيئة شديدة التنافس والتغير. هذه الأركان لا تقتصر على الجوانب الإدارية والتنظيمية، بل تشمل أيضاً البعد الفكري والابتكاري والاقتصادي الذي يُميّز هذا النوع من الكيانات عن غيره من النماذج التقليدية في عالم الأعمال. فالشركة الناشئة ليست مجرد مؤسسة جديدة، بل هي كيان يبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والنمو السريع، مما يجعل أركانها تتداخل وتتكامل بطريقة ديناميكية تعكس خصوصيتها في مراحل التأسيس والتوسع. (Harmouche, Maki, & Doukhi, 2021)

أول وأهم ركن من أركان الشركات الناشئة هو الفكرة الريادية. فالفكرة ليست مجرد تصور نظري، بل تمثل الحل المبتكر لمشكلة قائمة أو طريقة جديدة لتلبية حاجة في السوق. ويُشترط في الفكرة أن تكون فريدة أو تقدم قيمة مضافة مقارنة بما هو متاح حالياً، كما ينبغي أن تكون قابلة للتطوير والاختبار في السوق. وتعتمد قوة هذه الفكرة على مدى ارتباطها بتجربة المستخدم، ومدى قابليتها للتحوّل إلى منتج أو خدمة قابلة للتنفيذ. ومن هنا، فإن مرحلة "التحقق من الفكرة" (Idea Validation) تُعدّ أمراً حاسماً قبل الشروع في التنفيذ الفعلي، لأن كثيراً من المشاريع الناشئة تفشل ليس بسبب ضعف الموارد، بل بسبب غموض أو عدم واقعية الفكرة. (Haouam, 2023)

أما الركن الثاني فهو الفريق المؤسس، وهو من أبرز العناصر التي تحدد مصير الشركة الناشئة. ففي بيئة غير مستقرة وسريعة التغير، يكون الفريق الديناميكي والمتحفّز عنصراً فاصلاً بين النجاح والفشل. يتكوّن هذا الفريق غالباً من مؤسسين يمتلكون خلفيات متنوعة ومهارات متكاملة، مثل المهارات التقنية، والإدارية، والتسويقية، والمالية. كما يتميز أفراد الفريق بروح ريادية عالية، وقدرة على العمل تحت الضغط، والمرونة في مواجهة الفشل، والاستعداد للتعلّم المستمر. وغالباً ما يُنظر إلى جودة الفريق على أنها أهم من جودة الفكرة نفسها، لأن الفريق القوي يستطيع تعديل الفكرة وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات السوق. (Koroghli, 2023)

الركن الثالث يتمثل في نموذج العمل (Business Model)، والذي يُشكّل الإطار الذي من خلاله تقوم الشركة بخلق القيمة وتقديمها للعميل، ثم تحويلها إلى إيرادات. ويتمثل جوهر نموذج العمل في تحديد من هو العميل، وما هي حاجاته، وكيف يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة فعالة، وما هي القنوات المستخدمة للتوزيع والتسويق، وكيف يتم توليد الدخل من هذا النشاط. ويجب أن يكون النموذج مرناً قابلاً للتعديل بناءً على تجارب السوق والتغذية الراجعة من العملاء. وفي هذا السياق، يُعتبر استخدام أدوات مثل نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) من الوسائل الشائعة التي تساعد المؤسسين على تصور النموذج بشكل بصري ومنهجي. (Noui, Houari, & Azizi, 2021)

الركن الرابع هو التمويل، وهو ما يمنح المشروع القدرة على الاستمرار والنمو، خاصة في المراحل الأولى التي لا تُدر فيها الشركة أرباحاً بعد. وتتسم الشركات الناشئة بحاجة متزايدة للتمويل الخارجي، نظراً لمحدودية رأس المال التأسيسي، وارتفاع تكاليف التطوير والتشغيل في المراحل الابتكارية. وتشمل مصادر التمويل حاضنات ومسرعات الأعمال، والمستثمرين الملائكيين، وصناديق رأس المال الجريء، والمنح الحكومية. ولا تقتصر أهمية التمويل على توفير السيولة، بل تشمل أيضاً ما يقدمه المستثمر من خبرات واستشارات واتصالات يمكن أن تسرّع من تطور المشروع. (Bouabaghela, 2024)

أما الركن الخامس، فهو الابتكار والتكنولوجيا، إذ تُبنى معظم الشركات الناشئة اليوم على استخدام تقنيات جديدة أو ابتكار طريقة مختلفة في تقديم المنتجات والخدمات. وهذا الركن لا يقتصر

على الجوانب البرمجية أو الرقمية فحسب، بل يشمل أيضًا الابتكار في نماذج العمل، وتجربة المستخدم، وسلسلة القيمة، وحتى في استراتيجيات التوسع والشراكة. وتُعتبر التكنولوجيا وسيلة فعالة لخفض التكاليف، وزيادة كفاءة التشغيل، وتوسيع نطاق الوصول إلى العملاء. ويُعدّ تبني الحلول الرقمية أداة أساسية في تعزيز قدرة الشركة على المنافسة في سوق سريع التطور. (Benzerroug, 2024)

وفي النهاية، يُعتبر السوق نفسه أحد الأركان المحورية للشركات الناشئة، فهو الذي يحدد حجم الفرصة المتاحة ومدى إمكانية النمو. ويجب على رواد الأعمال دراسة السوق المستهدف بعمق، من حيث عدد العملاء المحتملين، وسلوكياتهم الشرائية، والمنافسين، والحوافز التنظيمية أو التقنية. ولا يمكن لأي مشروع أن ينجح حتى وإن امتلك فكرة قوية وفريقًا متميزًا، ما لم يكن هناك سوق حقيقي يحتاج إلى ما يقدمه المشروع من حلول أو منتجات. (Hebbaz, 2023)

وباختصار، فإن أركان الشركات الناشئة لا تعمل في عزلة، بل تتكامل ضمن منظومة ديناميكية تبدأ بفكرة مبتكرة، وتعتمد على فريق قوي، وتُدعم بنموذج عمل فعال، وتمويل مناسب، وتكنولوجيا حديثة، وسوق واقعي. وهذا التكامل هو ما يمنح المشروع القدرة على تجاوز تحديات البدايات، والوصول إلى مراحل النمو والاستقرار. (Mihoub, 2023)

3.1.2 تنوع فريق الشركة الناشئة

أهم المواد الخام لبرامج مسرعات الأعمال هم مؤسسي الشركات الناشئة التي تدعمها، حيث أن نماذج طلبات التقديم غالباً ما تركز على أسئلة مصممة للكشف عن فريق الشركة الناشئة أكثر من فكرة العمل نفسها، وإذا كان أعضاء الفريق لديهم خبرة جيدة في المنتج، سوف يكتسبون قيمة من الحصول على الدعم من المرشدين المختصين. بالإضافة إلى ذلك فإن الشركات الناشئة التي لديها خلفية تقنية لن تحتاج إلى دعم كبير في جانب التطوير التقني. (Meziani & Boussa, 2024)

من خلال المراجعات الأدبية أفاد أن نهج الاختيار الرئيسي لجميع مسرعات الأعمال هو التركيز على فريق المغامرين وخصائصهم حيث أن الخصائص الشخصية لفريق المغامرين تتكون من المهارات الإدارية،

المهارات التقنية الخبرات العملية والخبرة الفنية. ووفقاً لذلك فمعيار تنوع الفريق يركز عليه من قبل مسرعات الأعمال لكونه يعتبر بمثابة مؤشر جيد لنجاح الشركات الناشئة. (Benchedda & Meherzi, 2023)

برامج مسرعات الأعمال انتقائية جداً في اختيار المشاركين، وذلك من خلال حكم الخبراء الاختيار أكثر الفرق الواعدة. معظم مسرعات الأعمال التي تم تناولها كان لديها نسبة نجاح للطلبات التي تستلمها ويتم قبولها تقل عن 10%. وغالباً ما تستنزف مسرعات الأعمال وقتاً طويلاً في اختيار الشركات الناشئة التي يتم قبولها في البرنامج وذلك للحفاظ على نوعية الفرق التي يتم قبولها. (Nadji & Bourennane, 2023)

متوسط حجم فريق المؤسسين لكل شركة ناشئة يتكون غالباً من حوالي ثلاثة أشخاص والسبب في أن الفرق عادة ليست أصغر هو ضغط العمل في تشغيل الشركة الناشئة وكثافة برنامج التسريع تصبح كبيرة جداً في هذه الحالة، والسبب في أن الفرق ليست أكبر هو أن الاستثمار لكل شركة ناشئة يصبح مرتفعاً جداً. تعتقد مسرعات الأعمال أنه من خلال تجميع مجموعات من نجوم رواد الأعمال المحتملين، فإنهم سيولدون أفكاراً أكثر وأفضل مما لو كانوا يمولون كل واحد منهم بشكل تسلسلي بمعزل عن الآخرين. (Bouguetaia, 2024)

معظم مسرعات الأعمال تركز على الفرق الصغيرة وليس الأفراد ولا تقبل المؤسسين الأفراد إلا في ظروف استثنائية، فعلى حسب تعليمات مسرعات الأعمال الشركة الناشئة فيها الكثير من العمل بالنسبة لشخص واحد. كما أنه نادراً ما تقبل مسرعات الأعمال فرقاً أكبر من أربعة أشخاص لأن الاستثمار اللازم لتغطية تكاليف المجموعات الكبيرة سيكون أكبر. (Haouam, 2023)

بناء على ما سبق يمكن القول إن تنوع فريق الشركة الناشئة عنصر مهم لنجاح الأعمال الناشئة للأسباب التالية: (Harmouche, Maki, & Doukhi, 2021)

أ. وجود تنوع في خبرات فريق الشركة الناشئة ووجود واحد منهم على الأقل بخبرة عملية في المنتج نفسه يساعد في اكتساب قيمة من الحصول على الدعم من المرشدين المختصين.

ب. وجود واحد على الأقل من مؤسسي الشركة الناشئة مما لديهم خبرة تقنية يقلل من احتياج الدعم في المجال التقني.

ج. واحد من عوامل الاختيار التي تختار على أساسها المسرعات الشركات الناشئة التي يتم قبولها في برنامج التسريع أن يكون فريق الشركة الناشئة متنوع الخبرات العملية والفنية.

د. إقامة الشركة الناشئة وتطويرها يحتاج لمجهود أكبر من أن يقوم به شخص واحد، لذا يشترط القبول الشركة الناشئة في برنامج التسريع ألا يقل عدد الأعضاء عن واحد ولا يزيد عن ثلاثة أو أربعة أشخاص لأن الاستثمار اللازم لتغطية تكاليف المجموعات الكبيرة سيكون أكبر.

4.1.2 مؤشرات نجاح الشركة الناشئة

لا توجد مقاييس نجاح واضحة ودقيقة تساعد في قياس نجاح الشركات الناشئة والحكم على مدى نجاحها أو فشلها، وذلك لأن مسرعات الأعمال التي تعمل على تسريع الشركات الناشئة تعتبر مجاًلاً حديثاً والدراسات التي قامت بتناول هذه الموضوعات ما زالت محدودة وتحتاج مزيداً من الجهد لاختبار ووضع مقاييس ومؤشرات واضحة للنجاح، لكن هذا لا يمنع وجود محاولات لوصف وتحديد مؤشرات تدل على النجاح أو القرب منه. (Koroghli, 2023)

وفقاً لدراسة الوصول لمرحلة التخرج من مسرعة الأعمال هو بحد ذاته يعتبر نجاحاً حيث أن الخروج ممثلاً بمناسبات السيولة وعودة الأموال التي قام المستثمرين باستثمارها من خلال التمويل المبدئي الذي قدم للشركات الناشئة من خلال الاكتتاب الأولي العام أو الشراء (الاستحواذ) من قبل مستثمرين آخرين. ومن مؤشرات النجاح أيضاً أن يكون خريجي المسرعات من الشركات الناشئة قادرين على الحصول على جولات إضافية من التمويل، وهذا ما أكد عليه في دراستهما أن الشركات الناشئة تكون ناجحة في اللحظة التي تصبح مربحة للغاية أو في اللحظة التي تبدأ أسهمها تباع من خلال الطرح العام الأولي أو شراؤها من قبل مستثمرين آخرين. (Hebbaz, 2023)

لكن الوصول إلى مناسبات الاكتتاب الأولي العام تستغرق سنوات ولا يمكن الوصول لها بمجرد الانتهاء من برنامج التسريع، ولذلك فإنه من الممكن التنبؤ بنجاح الشركات الناشئة من خلال الجولات الإضافية من التمويل. (Noui, Houari, & Azizi, 2021)

لا يوجد مقياس واضح لقياس أداء مسرعات الأعمال أو حتى الشركات الناشئة، وبالرغم من ذلك فإن قياسها من خلال بقاء ونمو الأعمال التي تقوم بتسريعها، حيث أنه يوجد هناك إجماع من قبل الباحثين على أفضل المقاييس لنمو الشركات الناشئة والتي منها ربحية وسلامة عمليات برامج المسرعات حيث أنه يجب أن تبقى مسرعات الأعمال محافظة على ربحيتها من أجل ضمان تقديم أفضل الخدمات للشركات الناشئة. ومن العوامل التي تساهم في استدامة الشركات الناشئة أيضاً أن تكون عمليات الاختيار والفرز للالتحاق ببرنامج التسريع من البداية صارمة ودقيقة لاختيار الأفضل وبذل المجهود مع الأقوى على البقاء والنمو. كذلك تساهم جودة الخدمات في زيادة فرص البقاء على المدى الطويل من خلال إشباعها لاحتياجات فرق الشركات الناشئة التي تساعد على بناء وتطوير شركاتها والحفاظ على استمراريته، وكذلك خدمات التشبيك مهمة أيضاً في نجاح الشركات الناشئة من خلال العلاقات التي تقوم بتوفيرها مع مستثمرين يقوموا بتقديم جولات إضافية من التمويل على سبيل المثال. (Benzerroug, 2024)

ومن جهة أخرى أوضح تقرير أن أحد مؤشرات النجاح هو أن تبدأ الشركة الناشئة بالتوسع Scale up، وهذا ما أكد عليه أحد العاملين في مسرعة الأعمال غزة سكاي جي كس بأن أحد عوامل اختيار الشركات الناشئة للالتحاق ببرنامج التسريع هو أن تكون قابلة للتوسع. (Mihoub, 2023)

وأخيراً يمكننا القول بأن الشركة الناشئة تعتبر ناجحة حين تبدأ بتحقيق الافتراضات التي وضعتها لقياس نجاح شركتها في بداية برنامج التسريع مثل تحديد حجم السوق الذي تنوي الوصول إليه، قدرتها على دخول السوق والحصول على ثقة الزبائن. (Boubaghela, 2024)

بناء على ما سبق يمكن قياس مؤشرات نجاح الشركات الناشئة من خلال ما يلي: (Meziani & Boussa, 2024)

أ. تحقيق الشركة الناشئة للافتراضات التي وضعتها في بداية برنامج التسريع.

ب. الحصول على ثقة المستثمرين والحصول على جولات إضافية من التمويل تساعد في تطوير الشركة الناشئة وتحقيق مزيد من النجاحات.

ج. توسع الشركة الناشئة؛ توسيع حجم السوق على سبيل المثال.

د. الوصول إلى مناسبات الاكتتاب الأولى العام أو شراء الشركة من قبل مستثمرين جدد.

وعليه يمكن القول بأن مسرعات الأعمال تزيد من فرص تحقيق الشركات الناشئة للافتراضات التي وضعتها في بداية برنامج التسريع الحصول على ثقة المستثمرين وجولات إضافية من التمويل اللاحق، ومساعدتها في اكتشاف وتحديد طريقها للتوسع من خلال التمويل المبدئي الذي تحصل عليه في بداية التسريع والذي بدوره يوفر دخل للشركة الناشئة يساعدها في التفرغ والتركيز على متابعة وتطوير الشركة الناشئة والاستفادة من الخدمات التي تقدمها المسرعة. (Benchedda & Meherzi, 2023)

إن المدة الزمنية المحددة لتلك البرامج تقلل من مقدار الارتباط بين الشركة الناشئة والمسرعة مما يزيد من فرص الاعتماد على الذات بعد انتهاء برنامج التسريع، كما وأنها تعتبر محفز لتحقيق النتيجة القصوى في تطوير الشركة الناشئة خلال فترة قصيرة من الزمن، خلق بيئة من الضغط العالي على مؤسسي الشركة الناشئة والتي تمثل دافع للتقدم السريع خلال هذا البرنامج تقدم المسرعات مجموعة من الخدمات المميزة مثل خدمات التوجيه والإرشاد التي بدورها تساعد مؤسسي الشركة الناشئة على معرفة كيفية الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لتطوير ونجاح شركتهم، ومن خلال هذه الخدمات توفر المسرعات قاعدة كبيرة من المرشدين والموجهين الذين يمكن التواصل معهم في أي وقت لأخذ النصيحة والمشورة. كما أن توفر مجموعة من خدمات التشبيك التي توفر للأعمال الناشئة فرص لتوليد وخلق فرص للتمويل الإضافي من المستثمرين من خلال مناسبات التشبيك التي تعقدتها المسرعات مع المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال. (Nadji & Bourennane, 2023)

وأخيراً إن من الجدير بالذكر أن أهم ما يسعد على زيادة فرص النجاح هو فريق الشركة الناشئة نفسه الذي يجب أن يكون متنوع الخبرات والتخصصات باعتبار أن هذا المعيار هو واحد من عوامل الاختيار التي تختار على أساسها المسرعات الشركات الناشئة التي يتم قبولها في برنامج التسريع. (Bouguetaia, 2024)

المبحث الثاني: التميز التنظيمي

1.2.2 المقدمة:

كانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما قد تم تعريف ان كتابهما البحث عن التميز عام والذي جاء كردة فعل لتمييز الشركات اليابانية على نظيراتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي، وقد أشار الكاتبان انه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وانما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز. (Besada & El-Said, 2023)

2.2.2 مفهوم التميز التنظيمي

نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات المنظمة على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية من ناحية أخرى. (Dara, Al-Tijani, Hanawi, & Gharib, 2020)

قد تم تعريف التميز التنظيمي بأنه عملية نوعيه يشترك فيها جميع الاقسام العاملة في المنظمة من أجل فهم أفضل للأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، والعمل على معالجه الاخطاء وتحسين العمليات فيها، مما يدفعها لتحسين فاعليتها، وزيادة قوتها التنافسية، وتميز الاداء. (Alameddine, 2025)

تشير الدراسات الى أن هذا المفهوم كان يستخدمها الاغريق بمفهوم والذي ترجم الى الانجليزية اي أفضل الاحوال الشجاعة، والأكثر هولاً، اما عند الاغريق فقد كان اصلاً لكلمتين تعني تدفق الضوء او الخير، والتي تعني الاستقرار والتوافق. (Kharmouche & Bahri, 2024)

التميز النظري عبارته عن اسلوب للحياة ويُمكن ان يحدث هذا التميز في المنظمات سواء كانت كبيرة او صغيره حكومية أو خاصة، تقدم خدمات او تصنع منتجات أن مصطلح التميز المنظمي يتعلق بتقديم

خدمه مضافه تتجاوز توقعات العميل والاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتقدم المستمر للمؤسسة. (Al-Kilani & Al-Sarayrah, 2023)

قد تم تعريف التميز المنظمي بأنه كل فعل او نشاط يُعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة". (Besada & El-Said, 2023)

في حين عرف التميز المنظمي على انه جهد مستمر لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات بهدف تحفيز واثراك الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء في إطار توقعات الأعمال. كذلك عُرف انه كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد منه نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجال للخطأ أو الانحراف، ويُهيئ الفرص الحقيقية لتنفيذ الاعمال بشكل مميز. (Long & Al-Azab, 2022)

قد تم تعريف بان التميز المنظمي على انه الارتقاء بأداء المؤسسة من ثقافته الحد الأدنى إلى ثقافته الاتقان والتميز، للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة، من أجل تحقيق توقعات ورغبات العملاء وتلبية متطلباتهم. (Kedendel, 2022)

فان التميز المنظمي هو وصول المنظمة إلى درجة عاليه من الرقي ويظهر عدة مؤشرات مثل القدرة على التنافس، وجودة المنتج، وقلة التكاليف، ورضا ذلك من خلال العميل، وزيادة عدد العملاء وانخفاض التكلفة وغيرها من المؤشرات. (Ali & El-Kholi, 2025)

قد تم تعريف فان مفهوم التميز اليوم في سوق الاعمال يعني تفوق وتفرد المؤسسة في اداء عن مثيلاتها من المؤسسات وهذا لا يتحقق الا من خلال تبني المؤسسة لسياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمتعاملين معها بشكل متوازن، وتدعم خططها الطموحة في انجاز التوقعات المستقبلية لعملائها. (Al-Kasr, 2023)

وعرفت كثير من نماذج الجودة المنظمات المتميزة بعدة تعاريف منها تعريف نموذج الجودة الأوروبي للتميز والذي يوضح أن المنظمة المتميزة هي القادرة على اداء الممارسات التي تعمل على تحقيق تسعه من

المفاهيم الاساسية وهي التركيز على العملاء، الإدارة من خلال العمليات والحقائق التعلم المستمر الشراكة التنمية والمسؤولية العامة التوجه بالنتائج القيادة التحسين والتطوير والابتكارات والاختراعات. (Al-Amian & Al-Hawi, 2023)

ومما سبق ترى الباحث أن التميز التنظيمي هي إدارة المنظمة بالتركيز على الاداء من خلال التركيز على العملاء والعمليات والتحسين المستمر والتنمية المستدامة والتطوير والابتكار من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (Mostafa, Abd El-Jali, Gomaa, & Mohamed, 2020)

3.2.2 اهمية التميز التنظيمي

ان الكثير من المداخل الادارية المعاصرة ركزت جهودها لتحديد مفاهيم التميز المنظمي، فمدخل الادارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المنظمي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، واذاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ والثقافة المنظمة، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق اهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة. (Kamel & Darwish, 2022)

التميز المنظمي له تأثير ايجابي على الإنتاجية التنظيمية، وله أيضاً تأثير على اداء الموظفين بشكل كبير والتنبؤ بالإنتاجية التنظيمية، والتباين في الإنتاجية التنظيمية. (Alameddine, 2025)

قد تم تعريف ان اهمية التميز المنظمي تكمن في عدة أوجه، منها احتياج المنظمات لوسائل محدده تستطيع من خلالها التغلب على التحديات التي تواجهها، وتحتاجها المنظمات إلى وسيله تمكنها من جمع المعلومات التي تستطيع من خلالها اتخاذ القرارات الضرورية والمتعلقة بالموارد البشرية مثل القرارات التي تحدد من الموظف الجدير بالترقية، أو تلك التي تحدد الموظف الذي يتسم بالأبداع ، وتطوير العاملين فيها بشكل مستمر لتستطيع منافسه المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى تزويد صناع القرار بالمهارات اللازمة، من

افراد او جماعات وابرار الدور الذي يقوم به في مجال التميز والابداع. (Abdalla, Mansour, Eljelly, & Abdalla, 2022)

تنبع اهمية التميز التنظيمي من إمكانية المنظمات في تحديد الركائز الأساسية التي تمتلكها والتي تستطيع من خلالها التفرد عن مثيلاتها من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية والقدرة على توظيف التكنولوجيا التوظيف الأمثل في سبيل تحقيق مكانه متميزة لها في السوق. (Ibrahim, Khalil, Fahmy, & Al-Azab, 2023)

يُعتبر التميز التنظيمي من أهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات لأنه يستطيع العمل على تحقيق ما يلي:

- قدرة المؤسسة على مواجهه التحديات والصعوبات، والتعامل مع الأزمات وذلك من خلال تحسين العمليات واستثمار فرص النمو.
- التحول من مؤسسات تقليدية إلى منظمات متميزة من خلال إعادة هندسة كافة نشاطات المؤسسة وتغيير اساليب الأداء الخالية إلى اساليب أكثر تميزاً
- تواصل العاملين من كافة المستويات الادارية والوظيفية في المؤسسة فيما بينهم وبين المؤسسة والمحيط الخارجي.
- تحقيق قياده كفوة وعاملين الفياء مما ينعكس على البيئه التنظيميه ويُحقق مستويات عاليه من الإبداع والتميز والإبتكار.

4.2.2 المبادئ الأساسية للتميز المنظمي:

تعتبر المبادئ الأساسية للتميز المنظمي بمثابة منهجية تتمكن المنظمة من خلالها تحديد طريقها نحو التميز والإبداع والاستمرار به من خلال معرفتها للاحتياجات الحالية والمستقبلية وقدرتها على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط قوتها وضعفها وفرصها والتهديدات التي من الممكن ان تواجهها مما

يمكنها من تشخيص الفجوة المراد تحسينها وتصبح المنظمة لديها القدرة على تحديد أفضل الأساليب والممارسات الاستدامة تميزها. (Al-Momani & Al-Sarayrah, 2023)

وقد تم تعريف ان هناك ثمانية مبادئ اساسيه للتميز المنظمي وهي:

1. القيادة والثبات على الاهداف وهي قدره القائد على تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحديد المسار المستقبلي للمنظمة من خلال صياغة الرؤية والرسالة والقدرة على تحفيز الآخرين وشحن هممهم العاملين لاتباعه نحو تحقيق رؤيته ورسالته.
2. الإدارة من خلال العمليات والحقائق: يجب ان تكون صناعه القرارات مبنيه على الحقائق والمعلومات الموثقه المأخوذه من نتائج قياس الاداء ومؤشرات كفاءه العمليات والأنظمة اضافة لتحديد احتياجات جميع المعنيين وتوقعاتهم وتبسط الاجراءات امامهم وتعزز الشفافية والعمل بروح الفريق وصولاً نحو المتعاملين بأعلى درجات الكفاءه والفعالية المطلوبة.
3. الاهتمام والتصويب نحو النتائج وتقوم المنظمة بمراجعة سياساتها واستراتيجياتها بشكل مستمر على اساس التغذية الراجعة ويشترط هنا تحقيق كافة النتائج التي تهم وتسعد جميع المعنيين وان تتسم المنظمة بالمرونة وسرعه التكيف والاستجابة الفورية لمتطلبات التفوق والاستعداد للقياس والتعرف على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لهم. (Kedendel, 2022)
4. التركيز على خدمة العملاء: ويتم ذلك من خلال اضافه قيمه حقيقه لهم وبصوره مستمرة والتعرف على احتياجاتهم وتفهيم متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية وليس فقط الحالية وتحديد وتشخيص المعوقات ومكان الخطأ أو التأخير سعياً وراء صياغة علاقة متميزة مع جميع المتعاملين.
5. تنمية العاملين واشراكهم تقوم المنظمة بتحديد وفهم متطلبات العاملين لديها من ناحية المهارات المطلوبة حالياً ومستقبلاً لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات واهداف المنظمة وعليه يتم اعاده هندسه العمليات وتوظيف كوادر تمتلك المهارات المطلوبة لإنجاز المهام والعمل على تنميه قدراتهم تحقيقاً للاستراتيجيات المعلنة واهداف المنظمة المسطرة إيماناً منها بأهمية الموارد المعرفية لديها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. (Ali & El-Kholi, 2025)

6. التعلم والإبداع والابتكار والتحسين المستمر: يجب ان تكون المنظمة منفتحة على افكار وآراء جميع المعنيين فيها للاستفادة منها في ادارة التغيير فيجب ان تقسم العلاقات داخل المنظمة بالانفتاح والثقة التامة والاحترام المتبادل وبهذا تحقق المنظمة التميز في الاداء من خلال عاملين أو موظفين يبحثون عن المعرفة ان وجدت ويحولونها لابتكار من شأنه أن يحدث القيمة المضافة المطلوبة للمنظمة من جميع المتعاملين والمعنيين من خلال التعلم والمعرفة لخلق الإبداع ومن ثم احداث التطوير والتحسين المستمر. (Shubar & Oudah, 2022)

7. تطوير الشراكة مفهوماً وممارسه ان الاحتفاظ بعلاقات طويلة الأمد يتم من خلالها تبادل المنافع من قبل الطرفين ويمكن صياغة مثل هذه العلاقة مع العملاء والمجتمع والموردين والمنظمات الأخرى أيضاً ويجب ان تتسم العلاقات في هذه الحالة بالانفتاح والثقة التامة والاحترام المتبادل. (Long & Al-Azab, 2022)

8. المسؤولية المجتمعية تتخذ المنظمة كافة التدابير والممارسات بكل شفافية ومسؤولية تجاه الأدوار البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تود القيام بها كما تهتم أيضاً بالأثر الذي تحدثه ليس فقط على الاجيال والمجتمعات الحالية ولكن المستقبلية أيضاً سعياً منها لتقليل او ازاله الآثار السلبية المترتبة على بعض انشطتها تجاه المجتمع وليس فقط الانكفاء على مهامها وقوانين انشائها وان تحدث أثراً ايجابياً على المجتمع المحلي بيئياً واجتماعياً واقتصادياً حالياً ومستقبلياً لما له من دور كبير في توطيد علاقه المنظمة مع المجتمع وتحسين سمعتها وصورتها الذهنية. (Goura & Kharmouche, 2024)

يعتمد التميز المنظمي بالأساس على اداء العاملين الكفونين والمتميزين في المنظمة والذين يتميزوا بالجدية والذقه والفاعليه في اذاهم لوظائفهم، والاعتماد على مؤشرات ومعايير القياس التميز في الاداء واهتمام المنظمة المستمر بالتعلم والتدريب لتنمية قدرات وامكانيات الأفراد المهنية وتفعيل مهارات الابداع والابتكار وتوليد الافكار لديهم، واذراك المنظمه لأهمية انجازات العاملين ودورها في تحقيق اهداف المنظمة. (Kamel & Darwish, 2022)

5.2.2 تحديات التميز التنظيمي:

من التحديات التي تواجه المنظمات في سعيها الدؤوب نحو تحقيق أعلى درجات ممكنه من التميز التنظيمي.

1. السرعة في التغيير والتطوير: لا يمكن لأي مؤسسة ان تتمكن من الاستمرار في تحقيق النجاح بإتباع نفس النهج دونما البحث عن طرق جديده، ذلك ان أسواق الاعمال اليوم اصبحت سريعة التغيير والتطوير، وبالتالي لا بد للمؤسسة من التخطيط للمستقبل من أجل المحافظة على الاستمرارية.
2. استمرارية المنافسة: فرضت العولمة وثورة التكنولوجيا ان يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني فتح باب المنافسة على مصراعيه، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال سعيها الجاد في تطوير وتميز أدائها.
3. صعوبة المحافظة على مكانه المؤسسة في سوق العمل حيث ان الاداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه وعلى نفوذها ومكانتها.
4. ضرورة الاستمرار في المحافظة على الجودة أصبحت الجودة هي الاساس الذي يبني عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.
5. الثورة التكنولوجية: يجب على المنظمات التي تسعى لتطوير قدرتها التنافسية من تطوير قدراتها التكنولوجية.

فقد تم تعريف حددت أبرز مظاهر التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات وتقلل من قدراتها على مواجهه المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء فيما يلي (Besada & El-Said, 2023) :

1. ضعف التناسق بين اهداف وقيم المؤسسة وبين مستويات إذا وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الادارة وبين اهداف العاملين.
2. توزيع المسؤوليات وتشتتها بين العاملين على اختلاف مسمياتهم الإدارية، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الاداء.
3. ضعف القدرة على ملاحظه المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص او تجنب ما تسببه من تحديات.

4. عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الاداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمدراء بالحقائق والمعلومات الفعلية.
5. اعتماد انماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على اساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على اساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المؤسسات.

6.2.2 متطلبات التميز المنظمي

يتحقق التميز المنظمي لدى المنظمات إذا توفر لديها البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتناغم وتوفر موارد بشرية ومادية ومعنوية مناسبة يتم استثمارها بكفاءة وفعالية وبالتالي تستطيع تحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة بها والخروج بخدمات ومنتجات بمواصفات عالية الجودة تلي من خلالها رغبات العملاء لديها. (Besada & El-Said, 2023)

قد تم تعريف ان هناك متطلبات لا بد وان تعمل المنظمة على تحقيقها إذا كانت تسعى للتميز وتعتبر هذه المتطلبات بمثابة مرتكزات رئيسية يصعب تحقيق التميز بدونها ومن هذه المتطلبات هي (Saal, 2023):

1. بناء استراتيجي متكامل: يُعبر البناء الاستراتيجي المتكامل عن توجهات المنظمة الرئيسية ونظرتها المستقبلية، مبني على رؤية ورساله واهداف استراتيجية مدروسة، موضوعه بناء على نظام دقيق للتخطيط الاستراتيجي ويمكن للمنظمة تحقيق هذا البناء الاستراتيجي من خلال وضع سياسات واضحة ودقيقه، وخطه كامله للتنفيذ ذات علاقة استراتيجية بإدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وتطبيقاتها وأهميتها في تحقيق التميز.
2. منظومة متكاملة من السياسات ويكون ذلك من خلال توفير قواعد ولوائح تنظيمية وتعليمات واضحة ومفصلة وإجراءات عمل مبسطة للجميع تتحدد من خلالها المسؤوليات والواجبات والصلاحيات، وتوجيه وتنسيق اتخاذ القرارات مراعية مشاركة جميع العاملين بمختلف المستويات الادارية والوظيفية، ارشاد القائمين بمسؤوليات الاداء إلى أسس اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وتحقيق

الترباط والتكامل بين عناصر المنظمة وبين عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تحكم ونظم العمل داخل المنظمة (Al-Halsah & Al-Rawadhiyah, 2020).

3. هياكل تنظيميه مرنة ورشيقة: تكون قابلة للتعديل لتتكيف المنظمة مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، هياكل مبنية على اساس علمي تراعي: تدفق المعلومات بكل سهوله داخل المنظمة، تراعي استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، خدمة اهداف المنظمة، تفعيل المسؤولية والمساءلة، وتحديد الصلاحيات والتوسع بالتفويض ودرجه من اللامركزية. (Kharmouche & Bahri, 2024)
4. نظام متطور لتأكيد ادارة الجودة الشاملة: وهي استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى الالتزام بمتطلبات ورضى الزبون من خلال التركيز على جودة المدخلات والمخرجات العمليات، وجودة بينه العمل، نظام يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، وآليه مراقبة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات. (Mostafa, Abd El-Jali, Gomaa, & Mohamed, 2020)
5. الادارة بالمعلومات والحقائق: ويكون ذلك من خلال نظام متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة والتي تشتمل على معلومات لدعم القرارات، ومعلومات لرصد المناخ الداخلي والخارجي للمنظمة، ومعلومات للتخطيط الاستراتيجي ومعلومات لتقويم ومتابعة الأداء، مع التركيز على معرفة مصادر هذه المعلومات وطرق تجميعها وقواعد معالجتها وتحديثها وحفظها لمساعدة الإدارة ودعمها في عملياتها اتخاذ القرارات. (Kamel & Darwish, 2022)
6. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك من خلال نظام واضح يبين قواعد واليات تخطيط واستقطاب الموارد البشرية ويكون ذلك عبر تمكين وتنمية وتوجيه الموارد البشرية، قواعد تقويم الاداء، أسس التعويضات والتي تكون وفق نتائج الاداء.
7. نظام الادارة بالأداء ويهدف إلى تقويم الاداء وفق نظام متكامل لتقييم الاداء الفردي والاداء الجماعي وفرق العمل والاداء المؤسسي وتطوير وتحسين الأداء وتشخيص الاداء وتوجيه وتخطيط الاداء.
8. قياده فعاله تتولى وضع الأسس والمعايير: وتضمن التنفيذ السليم للخطط والبرامج وإيجاد مناخ عمل يعزز رضا الزبون وتحرص على تمكين العاملين وتؤكد على فرص المنظمة في تحقيق التميز.

9. نظام تقويم الاداء المؤسسي: ويكون ذلك من خلال مجموعه من المقاييس المتكاملة والشاملة ومعايير الاداء والتي تهدف جميعها لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة بالوجه الذي يحقق لها اهدافها وذلك من خلال الاداء المؤسسي الكفاء الذي يؤدي بالنهاية إلى تقديم سلع وخدمات ذات جوده عاليه.

7.2.2 معايير التميز المنظمي

وقد تم تعريف المعايير الرئيسية للتميز المنظمي كما قد تم تعريفه التي يجب على كل منظمه تسعى لتحقيق التميز من مراعاتها وهذه المعايير هي: (Abdalla, Mansour, Eljelly, & Abdalla, 2022)

1. معيار القيادة: يقوم القادة بتطوير رؤية ورساله المنظمة وقيمها وتحديد اهدافها وتقديم القدوة الثقافة التميز المنظمي ومشاركتهم الشخصية في تطوير وتحديث انظمه العمل والتعامل مع جميع الفئات داخل المنظمة وتأكيد التزامهم بتحقيق التعاون ورضا تلك الفئات وبنا ثقافه التميز لدى الموارد البشرية وتوفير البيئه الملائمة والمشجعة على الإبداع وتبني سياسات التغيير.
2. معيار السياسة والاستراتيجية: يجب أن تبني المنظمة سياستها واستراتيجيتها بناء على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمتعاملين وتعتمد على معلومات دقيقة ناتجه عن قياس الأداء والبحوث ويجب على المنظمة توضيح كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية وكيفية شرحها وإيصالها إلى كافة العاملين فيها.
3. معيار الموارد البشرية: يجب ان يكون هناك تخطيط سليم واداره فعاله للموارد البشرية تقوم على تحديد وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتمكينهم ومشاركتهم والتعامل مع هذه الموارد بشفافية والاتصال والجوار المستمران مع ادارة المنظمة ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية
4. معيار الشراكات والموارد من خلال اداره سليمة للشراكات مع المنظمات الأخرى وإدارة علمية للموارد المالية والممتلكات والمباني الأجهزة الموارد، اداره الموارد التقنية وإدارة المعلومات والمعرفة.
5. معيار العمليات وذلك عبر منهجية تصميم وإدارة العمليات وتحسينها بطرق إبداعيه تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين واصحاب المصالح ذات العلاقة بالمنظمة ثم تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات جميع الأطراف وتوقعاتهم وتوفير اداره فاعله وتقويه علاقات المتعاملين.

8.2.2 ابعاد التميز التنظيمي:

لوحظ عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تصنيف واحد لأبعاد التميز المنظمي غير ان هناك ابعاد مشتركة للدراسة الحالية مع بعض الدراسات كدراسة واعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة ابعاد وهي التميز بالثقافة المنظمة، التميز بالاستراتيجية، التميز بالموارد البشرية. (Al-Momani & Al-Sarayrah, 2023)

1. تميز الموارد البشرية

ان الموارد البشرية تعد ركناً أساسياً في نجاح المنظمات من خلال سعيها المستمر لامتلاك موارد بشرية ذات قدرات تستطيع القيام بمهامها بشكل كفؤ مع قدرتها على الابداع والتميز في الاعمال ان تميز الموارد البشرية هو درجة اتصاف العاملين في المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة من خلال امتلاكها قدرات عقلية وامكانيات ابداعية متميزة تساعد المنظمة على تجاوز جميع العقبات التي تواجهها دونما تدمير وكذلك تشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تساهم في تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة. (Dara, Al-Tijani, Hanawi, & Gharib, 2020)

ان التجديد المستمر للفكر والنفوس والطموحات من شأنه خلق افراد مميزين وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد انه يتكامل في عمله والعمل ليس مجرد وظيفه بل يبني الفرد نفسه وشخصيته من خلال عمله فهذا الشعور يدفع الفرد لتفجير الطاقات الابداعية الكامنة لديه وتوظيفها في خدمة اهداف المنظمة، فعلى الادارة أن تكتشف مفاتيح التحريك والتحفيز لكي تصنع افراد مميزين فالافراد مصدر قوه للمنظمة وان احترامهم وتشجيعهم والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرارات يجعل المنظمة الأكبر والأفضل وأكثر ابتكاراً وروحاً كما قد تم تعريفه بان الموارد البشرية تعد ركناً أساسياً في نجاح أي منظمة من خلال سعي المنظمة لامتلاك موارد بشرية ذات قدرات ومهارات تستطيع من خلالها القيام بمهامها بشكل كفؤ مع قدرتها على الابداع والتميز في أعمالها (Kedendel, 2022).

فالموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة حيث تعمل على تحسين ادائها وتحقيق اهدافها من خلال استخدام جميع المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق قيمه مضافه للمنظمة ويصبح الأفراد مورداً يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة على اداء المهام المتخصصة والمتميزة ان الموارد البشرية في الوقت الحاضر اصبحت واحده من اهم أصول المنظمات ووصفها بأنها ثروه فريده تمنحها ميزة تنافسيه عن غيرها من المنظمات فالتغيرات السريعة في بيئة الاعمال تملئ على المنظمة ان تستعد للاستجابة للتحديات أو الفرص الجديدة، وبالتالي يجب عليها تمكين عمالها من خلال التدريب المستمر والوصول إلى المستوى الذي يمكنه الاعتماد عليه. (Shubar & Oudah, 2022)

يُطلق هذا المفهوم على جميع البشر أو الافراد المنتمين للمنظمة والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية مقابل تعويضات ومكافئات، على ان يلتزم هؤلاء الأفراد في اثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم باستراتيجيه المنظمة وأهدافها. (Besada & El-Said, 2023)

وتعتبر تسميه الموارد البشرية عن الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمة من اداء مهامها، وتحقيق اهدافها. وتواجه المنظمات تحديات متجدده ومتغيره، تتطلب من الادارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع التحديات لتحقيق اهداف المنظمة بأسلوب ناجح ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل توجب اللجوء إلى اسلوب التفويض، وفسح الحرية للموظفين في مختلف المستويات الادارية لاتخاذ القرارات اللامركزية والمشاركة الجماعية والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ليحقق التميز التنظيمي للمنظمة. (Al-Kilani & Al-Sarayrah, 2023)

ويهتم هذا البعد ايضاً في تحديد وتطوير معارف وقدرات العاملين، والتخطيط لتلك الأنشطة بصوره تدعم الاستراتيجيه والسياسة، وبناءً على ذلك يمكن اعتبار أحد المحددات الرئيسيه لنجاح المنظمة هو الاستخدام الذكي لهذا المورد.

ويمكن ان يتلخص هذا البعد بان تحقيق التميز التنظيمي من خلال مواردها البشرية يتمحور حول فكرة أساسية وهي السعي إلى تحقيق اهداف المنظمة والعاملين في ذات الوقت. ويتحقق ذلك عندما تكون الادارة مرتكزة على المشاركة، والتفويض، والتقدير، والتنمية البشرية.(Al-Kasr, 2023)

• تميز الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل المؤسسي عاملاً ديناميكياً يخضع للتغيرات الخارجية والداخلية التي تمر بها تبعاً للتغير في ظروف المنظمة، ومن ناحية أخرى المنظمة. فهو من ناحية يتغير بمرور الوقت يمكن تعديله أحياناً بحيث يستطيع العاملون في المنظمة اكتساب المعرفة الجديدة والتي تساعدهم على التغلب على كثير من معضلات وتقلبات العمل والأوضاع المختلفة، لذلك فان الهيكل التنظيمي لا ينظر إليه على انه حاله منظميه ثابتة، إذ أن وحدات واقسام المنظمة المختلفة تواجه من حين الى اخر ضغوطات بيئية مما يحتم عليها الاستجابة لهذه الضغوطات بتطوير ممارسات وسياسات ووظائف معينه، تتطلب تعديل أو تغيير الهيكل التنظيمي.(Besada & El-Said, 2023)

فالهيكل التنظيمي كذلك يلعب دوراً أساسياً في قدرة الشركة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة واكتسابها معرفه جديده، ثم دمج تلك المعرفة في المنظمة. وبناء عليه؛ فانه يمكن القول بأن تصميم المنظمة يكون العملية التي من خلالها يعمل المدراء على نماذجه ووصف هيكل وانشطه المنظمة، ويُحددون العملية الإجرائية الإدارية والعمليات فيها.(Al-Halsah & Al-Rawadhiyah, 2020)

• تميز الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة المؤسسية على أنها انموذج من الاعراف والقيم والمعتقدات، ووجهات النظر التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمة ، وهي ايضاً نماذج من القيم، والمعتقدات المشتركة على مدى فتره من الزمن والتي تنتج عادات السلوك، والتي يتم تسخيرها من اجل حل مشاكل المنظمة، كما عرفها على انها مجموعه من المعتقدات، والقيم المشتركة، والاعراف التي تؤثر بالطريقة التي يفكر ويشعر ويتصرف بها الموظفون في المنظمة، والثقافة التنظيمية ترتبط بالسلوك التنظيمي وتعتبر حاسمه لتمييز الاداء المنظمي،

وفي ذلك يشير ويُمكن مقارنه نتائج تقييم معايير الثقافة المنظميه بنتائج تقييم معايير التميز للتنبؤ
بالتحسينات المطلوبة للتميز. (Goura & Kharmouche, 2024)

قد تم تعريف ان تميز ثقافه المنظمه يكمن في السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يمارسها
العاملون فيها وتصبح سلوكاً شائعاً ومميزاً لها دون غيرها. ويُعرفها بأنها المواصفات التي يجب ان تتميز بها
بينه العمل حتى تصنف بأنها تعتمد على نظام ثابت وخاص فيها وقادر على تحقيق العديد من النتائج
الإيجابية والتي تساهم في زيادة نمو وتطور الموظفين في مختلف المجالات المهنية مما يؤدي إلى تحقيق العديد
من الاهداف المهنية والمعتمدة على خطة تنظيميه ناجحه وقد تم تعريفها بأنها مجموعه من القيم
والمعتقدات والمبادئ السائدة في المنظمه والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر في سلوك الأفراد
وتنعكس نتائجها في اداء العاملين والمنظمة حيث تشكل الاطار العام للمنظمات وتختلف مكونات ومظاهر
الثقافة المنظميه من منظمه إلى أخرى، ان تميز ثقافه المنظمة عبارة عن نماذج من قيم الانضباط والمشاركة
والعمل بروح الفريق والابداع والممارسات الادارية للإدارة العليا التي تعمل على السهر على السير الحسن
للعمل إضافة إلى العلاقات الانسانية التي تنشأ على جميع المستويات التنظيمية والتي تخلق لهم الانسجام
والتجانس فيما بينهم وإن الثقافة المنظميه هي الاطار الذي يحكم سلوك الأفراد العاملين في المنظمه
وتوجههم نحو أهدافه من خلال مجموعه من القيم والمعايير والتقاليد والمعتقدات والقوانين والسياسات
والقواعد. (Ibrahim, Khalil, Fahmy, & Al-Azab, 2023)

ان الثقافة المنظمة المتميزة تساهم في خلق مناخ تنظيمي يعود نفعه على المنظمة والمجتمع مما
يساعدها في تحقيق اهدافها وتطوير ادائها بشكل أكثر كفاءه وفاعليه وتطوير القيم والاتجاهات والمعايير
التي شاعد في تحسين علاقته المنظمه بالمجتمع الذي تنتمي إليه وكل ذلك يسهم في تحقيق التميز التنظيمي
لها أن الثقافة المنظميه تلعب دوراً رئيسياً في نجاح المنظمات والعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها،
لذلك يتوجب على المنظمات أن تبذل المزيد من الجهود لخلق ثقافه منظميه ناعمه ومحفزه ومشجعه، مما
يؤدي إلى اداء افضل وتأديه الاعمال بشكل ابداعي. (Kharmouche & Bahri, 2024)

• تميز الاستراتيجية:

بعد تميز الاستراتيجيه من المداخل الإدارية الذي يُساعد على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تعترض لها في عملها، خاصة مع ازدياد المنافسة العالمية والمحلية، وامكانيه استغلال الفرص التي تفرض على تلك المؤسسات أن تصبح منظمات ريادية في ادائها على المدى البعيد، فإذا كانت المؤسسة تسعى لتحقيق تحسين محدود لمواردها ونتائجها، يكون تحقيق ذلك أمر بسيط وسهل وذلك من خلال الاساليب والممارسات اليومية للإدارة التقليدية، ولكن الوضع يختلف تماماً إذا كان المطلوب إحداث تطوير وتحسين شامل وكامل العمليات المؤسسة ومستدام ليشمل كافة اداراتها، عندنا لا يمكن الاكتفاء بالأساليب والممارسات اليومية للإداره، بل تصبح الحاجة لآخذات تغيير على قدر التطوير المطلوب ضرورة ملحه، وبالتالي تصبح هناك حاجة إلى تطويرات جوهرية للمهمة الأساسية لتلك المؤسسة وكذلك لأغراضها واهدافها العامة والتفصيليه. وكل ذلك بطبيعته الحال يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها توحيد كافة انشطته المنظمه من اجل تحقيق تميز في الاستراتيجيه. (Long & Al-Azab, 2022)

فالتميز في الاستراتيجيه يعتبر وسيله ونهج لعمل المنظمات بشكل عام، حيث يمكن للمؤسسات كاهه اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك من اجل ادارة الموارد المحدودة للمؤسسة بالأسلوب الأمثل لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا أكبر، لذا يمكن القول إن المنظمات التي لديها مفهوم واضح المعالم في التخطيط الاستراتيجي يكون لديها القدرة الأعلى لتحقيق اهدافها. أما المنظمات التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي في اعمالها فان الفرصة لديها تكون ضئيلة في البقاء والاستمرارية الحروب. (Kamel & Darwish, 2022)

وقد تم تعريفها بأنها مجموعه من الخطط والمناورات التي تعتمد على التحليل والتجارب والخبرات التي تولد الأفكار الإبداعية القادرة على مواجهة حالات الغموض البيئي أو الظروف المحيطة والمنافسة الشديدة وتحقيق التميز الذي يرفع من قيمة الزبون وتغيير القواعد السائدة في المنظمه ان تميز الإستراتيجية نمط يحدد المسار المستقبلي للمنظمة سعياً لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية دون إهمال تأثيرات البيئة الخارجية والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة للوصول إلى هذه الاهداف وتحقيقها على مدى

زمن معين ان الإستراتيجية هي تكوين قرارات نهائية موجهة تكون طويلة الأمد وديناميكية مصممة لتحقيق غرض من خلال دراسة متطلبات العملاء.(Al-Amian & Al-Hawi, 2023)

تطبق المنظمة رؤيتها ورسالتها عبر إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات والخطط والاهداف والغايات والعمليات ويكون ذلك من خلال إستراتيجية مبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل، إستراتيجية مبنية على معلومات عن مؤشرات الإزار هو الانشطة ذات العلاقة بالإبداع إستراتيجية تنشر عن طريق إطار من العمليات الرئيسية، إستراتيجية سياسة توصيلها وتطبيقها واضحة.(Besada & El-Said, 2023)

Midocean University



Management College

Specialization in Human Resources Management

**Performance Management in Saudi Startups: Challenges and
Opportunities for Achieving Organizational Excellence in the Local
Workplace**

Student preparation/

Wardh Dhafer Alshehri

University number/

241002600

Supervisor/

Dr. Al-Fisal Abdelhamed

1447 – 2025