

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

بحث بعنوان/

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

HR Management Challenges in Small & Medium Sized Enterprises &
Development Strategies for Achieving Organizational Sustainability

اعداد الطالبة/ رندة إبراهيم عطيه Randa Ibrahim Attieh

رقم الطالب : 253002510

اشراف :

د.فايز جراد

د.الفصل عبد الحميد

العام الجامعي : 2026

حقوق الطباعة

تعود حقوق الطباعة والنشر لهذا البحث إلى جامعة ميدأوشن مع مراعاة ماتسمح به الأنظمة والتعليمات.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة ممارسات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والحوافز، وبيان انعكاسها على البعدين الاقتصادي والاجتماعي للاستدامة التنظيمية، إلى جانب التعرف على أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، واختبار الفروق في تصورات أفراد العينة تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (250) مشاركاً من المالكين والشركاء، والمديرين التنفيذيين، ومديري ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه عدداً من التحديات في إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، كان أبرزها التسرب الوظيفي، ومقاومة التغيير، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الكفاءات المتخصصة. وفي المقابل، بينت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة، ولا سيما في مجالات التدريب المستمر، وتقييم الأداء، والحوافز، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

كما كشفت النتائج عن تحقق البعدين الاقتصادي والاجتماعي للاستدامة التنظيمية بدرجة مرتفعة جداً، حيث أسهمت ممارسات الموارد البشرية في تعزيز الأداء المالي، وزيادة القدرة التنافسية، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، ودعم المسؤولية الاجتماعية للشركات. وخلصت الدراسة إلى أن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية يمثل أحد العوامل الاستراتيجية الداعمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، لما له من دور

في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الميزة التنافسية، وتحقيق التنمية المستدامة. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في التدريب والتطوير، وتحديث أنظمة تقييم الأداء والحوافز، وتعزيز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وتطوير سياسات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات، ونشر ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعلم المستمر، بما يساهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية وتحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية

:إدارة الموارد البشرية الحديثة، ممارسات الموارد البشرية، الاستدامة التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of developing modern human resource management practices on achieving organizational sustainability in small and medium-sized enterprises (SMEs). It examined recruitment, training, performance evaluation, and incentive practices, and their impact on the economic and social dimensions of organizational sustainability. The study also aimed to identify the most prominent challenges facing human resource management and to test differences in the perceptions of the sample group based on certain demographic and organizational variables. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool. The sample consisted of 250 participants, including owners, partners, executives, and human resource managers and officers in SMEs. The data were analyzed using SPSS software with appropriate descriptive and inferential statistical methods.

The results of the study showed that SMEs face a number of human resource management challenges to a moderate degree, tending towards high. The most prominent of these challenges were employee turnover, resistance to change, weak technological infrastructure, and a shortage of specialized skills. Conversely, the results showed a high level of application of modern human resource practices, particularly in the areas of continuous training, performance appraisal, incentives, and the use of modern technology in human resource management.

The results also revealed a very high degree of achievement of the economic and social dimensions of organizational sustainability. Human resource practices contributed to enhancing financial performance, increasing competitiveness, reducing operating costs, improving job satisfaction,

strengthening organizational loyalty, providing a safe and motivating work environment, and supporting corporate social responsibility. The study concluded that developing human resource management practices is a strategic factor supporting the achievement of organizational sustainability in small and medium-sized enterprises (SMEs), given its role in raising the efficiency of organizational performance, enhancing competitive advantage, and achieving sustainable development. In light of this, the study recommended increasing investment in training and development, updating performance appraisal and incentive systems, promoting digital transformation in human resource management, developing effective policies for talent retention, and disseminating an organizational culture that supports innovation and continuous learning, all of which contribute to strengthening organizational sustainability and improving the performance of SMEs.

Keywords:

Modern human resource management, human resource practices, organizational sustainability.

الشكر والتقدير :

الحمد لله دائما وأبدا والحمد لله الذي أعانني على الدراسة وكتابة البحث والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .

أتوجه ب خالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلة ب إدارتها أعضاء هيئة التدريس التي أسهمت بتوفير بيئة تعليمية مميزة وأشكر على وجه الخصوص الأساتذة الأفاضل الذين ساهموا في شرح وفير للمادة العلمية مع إضافة خبراتهم وخلاصة تجاربهم لدعم مسيرتنا الأكاديمية فجزاهم الله خير الجزاء لتوجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم الدقيقة .

وأتمنى أن يسهم البحث في تقديم النصح والدعم والمساعدة وأن ينفع به الآخرين .

وجاء اختيار هذا العنوان للبحث من خبرتي العملية في العمل بشركات صغيرة ومتوسطة واطلعت عن قرب على بيئة العمل والتحديات التي تواجه الإدارة والموظفين ومن هذا المنطلق كان هذا البحث لتقديم نتائج وتوصيات للمساهمة برضا الموظفين الذي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في الإنتاجية والاستقرار الوظيفي ودعم الإدارة لتبني سياسات أكثر فاعلية لتحسين بيئة عمل الموظفين مما يساهم إيجابيا تحقيق أهداف المؤسسة .

الفهرس

2.....	الملخص
5.....	الشكر
الفصل الأول 8	
8.....	مقدمة
9.....	مشكلة الدراسة
10.....	أهمية الدراسة
11.....	أهداف الدراسة
12.....	تساؤلات الدراسة
13.....	فروض الدراسة
14.....	المنطلقات النظرية للدراسة
الفصل الثاني 16	
16.....	الدراسات السابقة
19.....	الإطار النظري للبحث
21.....	الاستدانة التنظيمية
الفصل الثالث 23	
23.....	منهجية الدراسة
24.....	مجتمع وعينة الدراسة
25.....	أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الرابع 28

28.....	تحليل البيانات
45.....	النتائج والتوصيات
49.....	استبيان دراسة ميدانية
52.....	المراجع

الفصل الأول: الاطار التمهيدي للبحث

مقدمة:

العالم تغيّر، 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 محركًا ديناميكيًا للابتكار وبيئةً جاذبةً للمواهب الناشئة في اقتصاد المعرفة، إلا أن الواقع يكشف عن قصورٍ 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 أيضًا 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 الإدارة المعاصرة، مما يُثري الإدارة المعاصرة 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 يساعد 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 ومعارية 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 مباشرةً 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 وعلمي مصمم خصيصًا 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 تُسهم 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 الصفرية (H_0): عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، لا يُحدث 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 (H_1): 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.

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 تتبع 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.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، مع التركيز على أهدافها، ومناهجها، وأبرز نتائجها، ثم إجراء تحليل نقدي لها لإبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها، بما يساهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يوضح أثر مواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية وتطوير ممارساتها في تحقيق الاستدامة التنظيمية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

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 بالبحث: 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 بالبحث: 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 بالبحث: 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 للدراسات 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 الدراسات 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 تفتقر 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.

الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث

إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية (HRM) هي وظيفة استراتيجية تهدف إلى إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة، من خلال استقطاب وتطوير وتحفيز الموظفين، بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. تشمل هذه الإدارة مجموعة من العمليات مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، إدارة الرواتب، وتطوير بيئة العمل. (Kambur,2023)

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عبارة عن الإدارة المختصة بتعيين الموظفين الجدد والحفاظ على الموظفين الحاليين بالمؤسسة، ولها دور حيوي في تحفيز الموظفين ومساعدتهم في التطور الوظيفي لتحقيق الأهداف المرجوة، ويقومون بتوفير التدريبات المتكاملة والدورية للموظفين للحفاظ على نمو المؤسسة وتحقيق النجاح الدائم، والعمل على وضع اللوائح المنظمة للعمل والدراسة الكاملة لسياسات العمل. (Nawaz,2024)

إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها "جميع العمليات المتعلقة بالإدارة بشكل عام، وتحديدًا التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة وتقييم جميع العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى تعظيم جهود الموارد البشرية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد". (قاضي ، صاطوري، 2021)

وتُعتبر إدارة الموارد البشرية الوظيفة الأهم في المؤسسات الاقتصادية، إذ تهدف ممارساتها إلى استبقاء الكفاءات البشرية وتحفيزها ورفع معنوياتها، بما يضمن ولاءها واستقرارها داخل المؤسسة. تمثل الموارد البشرية أساس التميز والتطوير في عمليات الإنتاج والإدارة، حيث تُسهم مهاراتها وقدراتها في تحقيق ميزة تنافسية. وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في سياسات وممارسات المؤسسات الكبرى حول العالم، إذ يُعدّ

أساسًا جديدًا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحرك الرئيسي للنمو والإنتاج والتقدم. ونظرًا لأن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تُشكّل محركًا رئيسيًا للتنمية الاقتصادية، فإن تبنيها وتطبيقها لتطبيقات إدارة الموارد البشرية يُسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة. (زياني ، ساحلي ، كنزة ، 2023)

تحديات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة

تواجه إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة تحديات عدة تؤثر على فعاليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، وفهم هذه التحديات يساعد في تطوير استراتيجيات مناسبة للتغلب عليها وتحقيق نمو مستدام، ومنها (OST, 2025):

- (1) الامتثال التنظيمي : صعوبة الالتزام بقوانين العمل المتغيرة وقلة الموارد القانونية المتاحة للتعامل معها.
- (2) جذب والاحتفاظ المواهب: المنافسة مع الشركات الكبرى بميزانية محدودة لجذب الموظفين الموهوبين وإبقائهم.
- (3) إدارة النزاعات: التعامل مع النزاعات بطريقة غير فعالة قد يؤدي إلى خسارة الموظفين وتأثير سلبي على بيئة العمل.
- (4) قياس الأداء والإنتاجية: محدودية عدد الموظفين تتطلب متابعة دائمة لأدائهم لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال.

الاستدامة التنظيمية:

تُعرّف الاستدامة التنظيمية بأنها الظروف أو القدرات التي تُمكن المنظمة من استدامة عملياتها والبقاء قادرة على المنافسة في قطاعها من خلال تبني استراتيجيات تلبي الاحتياجات الحالية مع الحفاظ على الموارد للمستقبل. وهي تشمل التزامات أخلاقية وقانونية واقتصادية واجتماعية مسؤولة، تضمن ألا تؤثر القرارات الحالية سلبيًا على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. (Nazarian-Jashnabadi et al., 2024)

تطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة التنظيمية

في عالم الأعمال اليوم، توسع دور إدارة الموارد البشرية ليشمل جوانب أخرى. فهي تلعب الآن دورًا محوريًا في توجيه الشركات نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. تُعدّ إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في تعزيز ثقافة مؤسسية تتكامل فيها المسؤولية الاجتماعية والوعي البيئي بسلسلة مع العمليات اليومية. ومن خلال مواءمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع أهداف التنمية المستدامة، تستطيع الشركات استخدام مواردها بفعالية للمساهمة في خدمة المجتمع والبيئة. ويُعدّ تفاعل الموظفين عنصرًا أساسيًا في هذا التعاون، حيث يُسهم الموظفون الملتزمون والمتحمسون بفعالية في تحقيق أهداف الاستدامة. إن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُعطي الأولوية لتنمية المهارات والتنوع والشمول ورفاهية الموظفين لا تُحسن الأداء فحسب، بل تُرسّخ أيضًا أساسًا لقوة عاملة مسؤولة اجتماعيًا. ومن خلال برامج التدريب، تضمن إدارة الموارد البشرية امتلاك الموظفين للمعرفة والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات الاستدامة، مما يُعزز ثقافة التعلم المستمر والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، تلعب إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية دورًا في دمج اعتبارات الاستدامة طوال مسيرة الموظف داخل المؤسسة. من عمليات التوظيف التي تُركز على التوافق مع قيم الشركة إلى تقييمات الأداء التي تتضمن معايير الاستدامة، تُوجه إدارة الموارد البشرية سلوك الموظفين ومواقفهم تجاه الممارسات. ويتجاوز تكامل إدارة الموارد البشرية مع أهداف التنمية المستدامة الحدود. ويلعب خبراء إدارة الموارد البشرية دورًا متزايدًا في تعزيز سلاسل التوريد، وضمان أساليب التوريد، والعمل جنبًا إلى جنب مع الشركاء الخارجيين لتعزيز التأثير الإيجابي للشركة على المجتمع ككل. إضافةً إلى ذلك، تُصبح إدارة الموارد البشرية محركًا للعمل الجماعي نحو تحقيق أهداف الاستدامة المشتركة من خلال الشراكات مع المؤسسات التعليمية

والمنظمات غير الحكومية والشركات النظيرة في القطاع. وهذا يعني وجود قوة تحويلية كامنة في رأس المال البشري، تتجلى في كيفية تفاعل هذين المفهومين. وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية، كمتطلب وظيفي وعامل تمكين استراتيجي للتنمية المستدامة، ليست مجرد جزء منها، بل عاملاً هاماً لأي شركة تعمل في هذا العصر الذي يشهد وعياً بيئياً واجتماعياً متزايداً. (Badri, 2024).

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمنهجية المتبعة، بدءاً من منهج الدراسة، مروراً بمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بما يضمن تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية في النتائج التي سيتم التوصل إليها.

المنهجية وطرق البحث:

لمعالجة هذه القضية المعقدة وفهم جوانبها المترابطة، تستخدم هذه الدراسة منهجاً وصفي وتصميمياً تفسيريّاً تسلسليّاً. 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 إحصائياً على استدامة المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

بعد تحليل هذه البيانات واستخلاص المؤشرات، تتعمق الأساليب النوعية (الاستكشافية) في هذه النتائج، مُفسّرة إياها من خلال استكشاف الرؤى المباشرة والخبرات العملية لقادة الإدارة. يُضفي هذا بُعداً إنسانياً وواقعياً على البحث، متجاوزاً جمود التحليل الإحصائي، ومُفسّراً الأسباب الجوهرية وراء نجاح أو فشل استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب.

مجتمع وعينة الدراسة:

تشمل 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 خبيراً 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).

اختبارات الصلاحية والموثوقية:

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

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.

حدود البحث:

اقتصرت طبيعة الدراسة تحديد مجموعة من الحدود التي تُحدد نطاقها، وذلك على النحو الآتي:
أولاً: الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بحث تحديات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وسبل تطوير ممارساتها، ودراسة أثرها في تحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً: الحدود البشرية اقتصرت الدراسة على العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: الحدود المكانية تُطبق الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة .

رابعاً: الحدود الزمانية تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2026، وشملت البيانات التي جُمعت خلال فترة تطبيق الدراسة.

خامساً: الحدود المنهجية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها في ضوء أهداف البحث. وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، بما شمل الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة وقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

تحليل البيانات:

أولاً: المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مالك/شريك	88	35.2	35.2	35.2
	مدير تنفيذي	76	30.4	30.4	65.6
	مدير/مسؤول موارد بشرية	86	34.4	34.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي، حيث بلغ إجمالي أفراد العينة (250) مشاركاً. وتشير النتائج إلى أن فئة المالكين/الشركاء جاءت في المرتبة الأولى بواقع 88 مشاركاً بنسبة 35.2% من إجمالي العينة، تلتها فئة مديري/مسؤولي الموارد البشرية بعدد 86 مشاركاً بنسبة 34.4%، في حين جاءت فئة المديرين التنفيذيين في المرتبة الثالثة بعدد 76 مشاركاً بنسبة 30.4%.

وتُظهر هذه النتائج تقارباً في توزيع أفراد العينة بين الفئات الوظيفية الثلاث، مما يعكس تمثيلاً متوازناً للمستويات الإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. كما يعزز هذا التوزيع من موثوقية النتائج، نظراً لاعتمادها على آراء أصحاب القرار والمسؤولين المباشرين عن إدارة الموارد البشرية والإدارة التنفيذية في الشركات

الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي يسهم في توفير بيانات أكثر دقة وواقعية حول تحديات إدارة الموارد البشرية وسبل تطويرها لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ثانياً: حجم الشركة

حجم الشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	صغيرة	162	64.8	64.8	64.8
	متوسطة	88	35.2	35.2	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لحجم الشركة التي يعملون فيها، حيث بلغ إجمالي أفراد العينة (250) مشاركاً. وتشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يعملون في الشركات الصغيرة، إذ بلغ عددهم 162 مشاركاً بنسبة 64.8% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد العاملين في الشركات المتوسطة 88 مشاركاً بنسبة 35.2%.

وتعكس هذه النتائج أن الدراسة ركزت بدرجة أكبر على الشركات الصغيرة، وهو ما يتوافق مع واقع قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمثل الشركات الصغيرة النسبة الأكبر من هذا القطاع في معظم الاقتصادات. كما أن ارتفاع نسبة المشاركين من الشركات الصغيرة يعزز من قدرة الدراسة على تشخيص التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في هذا النوع من الشركات، مع الحفاظ على تمثيل مناسب للشركات المتوسطة، الأمر الذي يسهم في تقديم نتائج أكثر شمولية حول واقع إدارة الموارد البشرية وسبل تطويرها لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ثالثاً: عمر الشركة بالسوق

عمر الشركة في السوق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 3 سنوات	60	24.0	24.0	24.0
	من 3 إلى 10 سنوات	116	46.4	46.4	70.4
	أكثر من 10 سنوات	74	29.6	29.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعمر الشركة في السوق، حيث بلغ إجمالي أفراد العينة (250) مشاركاً. وتشير النتائج إلى أن الفئة الأكبر من أفراد العينة تعمل في شركات يتراوح عمرها بين 3 و10 سنوات، إذ بلغ عددهم 116 مشاركاً بنسبة 46.4% من إجمالي العينة. وجاءت في المرتبة الثانية الشركات التي يزيد عمرها على 10 سنوات، حيث بلغ عدد المشاركين فيها 74 مشاركاً بنسبة 29.6%، بينما جاءت الشركات التي يقل عمرها عن 3 سنوات في المرتبة الأخيرة بعدد 60 مشاركاً بنسبة 24.0%.

وتشير هذه النتائج إلى أن معظم الشركات المشاركة تمتلك خبرة تشغيلية متوسطة إلى طويلة في السوق، وهو ما يعزز موثوقية البيانات المستخلصة، إذ إن الشركات ذات الخبرة تكون أكثر قدرة على تقييم واقع إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها، كما تمتلك تجارب عملية في تطبيق السياسات والإجراءات الإدارية. وفي الوقت نفسه، فإن تمثيل الشركات حديثة التأسيس يتيح للدراسة التعرف على التحديات التي تواجهها الشركات الناشئة، مما يسهم في تقديم رؤية أكثر شمولية حول واقع إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمختلف مراحل تطورها.

رابعاً: القطاع الاقتصادي

القطاع الاقتصادي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	صناعي	125	50.0	50.0	50.0
	خدمي	81	32.4	32.4	82.4
	تكنولوجي	44	17.6	17.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للقطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه الشركات، حيث بلغ إجمالي أفراد العينة (250) مشاركاً. وتُظهر النتائج أن القطاع الصناعي استحوذ على النسبة الأكبر من أفراد العينة، إذ بلغ عدد المشاركين فيه 125 مشاركاً بنسبة 50.0% من إجمالي العينة. وجاء القطاع الخدمي في المرتبة الثانية بعدد 81 مشاركاً بنسبة 32.4%، في حين جاء القطاع التكنولوجي في المرتبة الثالثة بعدد 44 مشاركاً بنسبة 17.6% وتشير هذه النتائج إلى أن الدراسة شملت شركات تنتمي إلى قطاعات اقتصادية متنوعة، مع تركيز أكبر على القطاع الصناعي، وهو ما يعزز من إمكانية دراسة تحديات إدارة الموارد البشرية في بيئات عمل مختلفة. كما يسهم تمثيل القطاعين الخدمي والتكنولوجي في توسيع نطاق الدراسة وإثراء نتائجها، نظراً لاختلاف طبيعة الأنشطة التشغيلية ومتطلبات إدارة الموارد البشرية بين هذه القطاعات، مما يوفر رؤية أكثر شمولية حول واقع التحديات الإدارية وسبل تطويرها لتحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

عبارات الاستبيان :

أولاً: تحديات وممارسات إدارة الموارد البشرية

المحور الأول: تحديات إدارة الموارد البشرية

المحور الأول: تحديات إدارة الموارد البشرية					
	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
تعاني الشركة من ضعف الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير المهني.	250	1	5	3.44	.816
نواجه صعوبة في منافسة الشركات الكبرى من حيث الرواتب والمزايا المالية.	250	2	5	3.46	.826
يمثل التسرب الوظيفي (استقالة الكفاءات) تحدياً رئيسياً يهدد استقرار العمل.	250	2	5	3.52	.827
تغيب المسارات الوظيفية الواضحة التي تضمن ترقى الموظفين مستقبلاً.	250	2	5	3.48	.842
المركزية الشديدة في اتخاذ القرار تحد من قدرة الموارد البشرية على التطوير.	250	1	5	3.44	.830
نعاني من نقص في الكوادر المتخصصة والمؤهلة لإدارة شؤون الأفراد.	250	2	5	3.48	.822
تقف الثقافة التنظيمية ومقاومة الموظفين للتغيير عائقاً أمام تطبيق ممارسات حديثة.	250	1	5	3.49	.782
ضعف البنية التحتية التكنولوجية يبطئ من كفاءة العمليات الإدارية للموظفين.	250	1	5	3.49	.851

يفتقر بيئة العمل إلى ثقافة تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين القدامى والجدد.	250	1	5	3.48	.827
يؤثر عدم استقرار التشريعات والسياسات الداخلية سلباً على تخطيط الموارد البشرية.	250	1	5	3.42	.803
Valid N (listwise)	250				

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول: تحديات إدارة الموارد البشرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.42 و 3.52 على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى أن أفراد العينة أبدوا درجة موافقة متوسطة تميل إلى الارتفاع تجاه وجود تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وجاءت العبارة "يمثل التسرب الوظيفي (استقالة الكفاءات) تحدياً رئيسياً يهدد استقرار العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 3.52 وانحراف معياري 0.827، مما يدل على أن المشاركين يعدون الاحتفاظ بالكفاءات من أبرز التحديات التي تواجه شركاتهم.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تقف الثقافة التنظيمية ومقاومة الموظفين للتغيير عائقاً أمام تطبيق ممارسات حديثة" وعبارة "ضعف البنية التحتية التكنولوجية يبطئ من كفاءة العمليات الإدارية للموظفين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما 3.49، مع انحرافين معياريين 0.782 و 0.851 على التوالي، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية.

كما حصلت عبارتا "تغيب المسارات الوظيفية الواضحة التي تضمن ترقى الموظفين مستقبلاً" و"نعاني من نقص في الكوادر المتخصصة والمؤهلة لإدارة شؤون الأفراد" و"يفتقر بيئة العمل إلى ثقافة تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين القدامى والجدد" على متوسط حسابي بلغ 3.48 لكل منهما، مما يشير إلى أن هذه الجوانب تمثل تحديات ملحوظة تؤثر في كفاءة إدارة الموارد البشرية واستدامة الأداء التنظيمي.

وفي المقابل، جاءت عبارتا "نواجه صعوبة في منافسة الشركات الكبرى من حيث الرواتب والمزايا المالية" بمتوسط حسابي 3.46، و"نعاني الشركة من ضعف الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير المهني" و"المركزية الشديدة في اتخاذ القرار تحد من قدرة الموارد البشرية على التطوير" بمتوسط حسابي 3.44 لكل منهما، وهي نتائج تعكس وجود هذه التحديات بدرجة متوسطة.

أما أقل العبارات متوسطاً فكانت "يؤثر عدم استقرار التشريعات والسياسات الداخلية سلباً على تخطيط الموارد البشرية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.42 بانحراف معياري 0.803، ورغم احتلالها المرتبة الأخيرة، فإن متوسطها يشير أيضاً إلى موافقة أفراد العينة على أن هذا العامل يمثل تحدياً مؤثراً في إدارة الموارد البشرية. وتتسم جميع الانحرافات المعيارية بانخفاضها النسبي، إذ تراوحت بين 0.782 و0.851، مما يدل على وجود تقارب في آراء أفراد العينة واتفاق نسبي حول طبيعة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبوجه عام، تؤكد النتائج أن هذه الشركات تواجه مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية والمالية والتكنولوجية التي قد تحد من فاعلية إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يستدعي تبني ممارسات إدارية حديثة واستراتيجيات تطويرية لتعزيز الاستدامة التنظيمية.

المحور الثاني: ممارسات الموارد البشرية الحديثة

المحور الثاني: ممارسات الموارد البشرية الحديثة					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تستخدم الشركة منصات مبتكرة وشبكات مهنية لاستقطاب المواهب المتميزة.	250	2	5	4.04	.603
توفر الشركة برامج توجيه وتدريب مستمر تتناسب مع متطلبات اقتصاد المعرفة.	250	3	5	4.16	.598
تُشرك الإدارة العليا الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير بيئة العمل.	250	3	5	4.06	.591
يوجد نظام عادل وشفاف لتقييم أداء الموظفين يستند إلى أهداف واضحة.	250	3	5	4.15	.602

يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات الابتكار والإنجاز الفعلي للموظف	250	3	5	4.14	.588
تتيح الشركة مرونة في أوقات ومكان العمل (العمل عن بُعد/الساعات المرنة)	250	2	5	4.07	.614
تُستخدم التكنولوجيا الحديثة (مثل الأنظمة السحابية) في إدارة بيانات الموظفين	250	3	5	4.12	.575
توفر الإدارة بيئة عمل مادية ونفسية تشجع على الإبداع والتعلم الذاتي	250	3	5	4.12	.589
يوجد تخطيط واضح للتعاقب الوظيفي لضمان عدم تأثر العمل برحيل أي كفاءة	250	3	5	4.08	.613
تدعم الشركة مبادرات العمل الجماعي وتكافئ الفرق المتميزة	250	3	5	4.07	.594
Valid N (listwise)	250				

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: ممارسات الموارد البشرية الحديثة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.04 و 4.16 على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى أن أفراد العينة أبدوا درجة موافقة مرتفعة على تطبيق الشركات لممارسات الموارد البشرية الحديثة.

وجاءت العبارة "توفر الشركة برامج توجيه وتدريب مستمر تتناسب مع متطلبات اقتصاد المعرفة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وانحراف معياري 0.598، مما يعكس اهتمام الشركات بتنمية مهارات العاملين ومواكبة التطورات المهنية والمعرفية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يوجد نظام عادل وشفاف لتقييم أداء الموظفين يستند إلى أهداف واضحة" بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.602، تلتها العبارة "يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات الابتكار

والإنجاز الفعلي للموظف "بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.588، وهو ما يشير إلى اهتمام الشركات بتطبيق نظم موضوعية لإدارة الأداء وتحفيز الموظفين على الإبداع والتميز.

كما حصلت عبارتا "تُستخدم التكنولوجيا الحديثة (مثل الأنظمة السحابية) في إدارة بيانات الموظفين" و"توفر الإدارة بيئة عمل مادية ونفسية تشجع على الإبداع والتعلم الذاتي" على متوسط حسابي بلغ 4.12 لكل منهما، بانحرافين معياريين 0.575 و 0.589 على التوالي، مما يعكس توجه الشركات نحو الاستفادة من التقنيات الحديثة وتعزيز بيئة العمل الداعمة للتعلم والابتكار.

وفي المراتب التالية جاءت العبارة "يوجد تخطيط واضح للتعاقب الوظيفي لضمان عدم تأثر العمل برحيل أي كفاءة" بمتوسط حسابي 4.08، تلتها عبارتا "تتيح الشركة مرونة في أوقات ومكان العمل (العمل عن بُعد/الساعات المرنة)" و"تدعم الشركة مبادرات العمل الجماعي وتكافئ الفرق المتميزة" بمتوسط حسابي 4.07 لكل منهما، ثم العبارة "تُشرك الإدارة العليا الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير بيئة العمل" بمتوسط حسابي 4.06، وجميعها تعكس مستوى مرتفعاً من تبني الممارسات الإدارية الحديثة.

أما أقل العبارات متوسطاً فقد كانت "تستخدم الشركة منصات مبتكرة وشبكات مهنية لاستقطاب المواهب المتميزة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.04 وانحرافها المعياري 0.603، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يدل على أن الشركات تعتمد بدرجة جيدة على الأساليب الحديثة في استقطاب الكفاءات.

كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.575 و 0.614، وهي قيم منخفضة نسبياً، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة ووجود درجة عالية من الاتفاق حول مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة. وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتبنى ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، خاصة في مجالات التدريب المستمر، وإدارة الأداء، والتحفيز، واستخدام التكنولوجيا، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التنظيمية.

ثانيا : أبعاد الاستدامة التنظيمية

المحور الأول: البعد الاقتصادي

المحور الأول: البعد الاقتصادي					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ساهمت ممارسات الموارد البشرية الحالية في خفض تكاليف التوظيف المتكرر	250	3	5	4.46	.553
يؤدي الاحتفاظ بالكفاءات إلى تحسين جودة الخدمات/المنتجات التي تقدمها الشركة	250	3	5	4.41	.583
كفاءة الموظفين ساهمت بشكل مباشر في زيادة الحصة السوقية للشركة مؤخراً	250	3	5	4.47	.561
حققت الشركة نمواً ملحوظاً في إيراداتها المالية بفضل جهود فرق العمل	250	3	5	4.46	.546
يساهم تشجيع الابتكار الوظيفي . في تقليل الهدر المالي والتشغيلي بالشركة	250	3	5	4.44	.551
العائد المالي على الاستثمار في تدريب الموظفين يُعد إيجابياً ولموساً	250	3	5	4.42	.556
مرونة الموظفين تمنح الشركة قدرة عالية على التكيف مع الأزمات الاقتصادية	250	3	5	4.44	.579
Valid N (listwise)	250				

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.41 و 4.47 على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة أبدوا درجة موافقة مرتفعة جداً على إسهام ممارسات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاقتصادي للشركات وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وجاءت العبارة "كفاءة الموظفين ساهمت بشكل مباشر في زيادة الحصة السوقية للشركة مؤخراً" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 4.47 وانحراف معياري 0.561، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة للدور المحوري الذي تؤديه الكفاءات البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للشركة وتحسين موقعها في السوق.

وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "ساهمت ممارسات الموارد البشرية الحالية في خفض تكاليف التوظيف المتكرر" و"حققت الشركة نمواً ملحوظاً في إيراداتها المالية بفضل جهود فرق العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما 4.46، بانحرافين معياريين 0.553 و 0.546 على التوالي، وهو ما يعكس قناعة أفراد العينة بأن الاستثمار في الموارد البشرية يسهم في تحقيق وفورات مالية وتحسين النتائج الاقتصادية للشركة.

كما جاءت عبارة "يساهم تشجيع الابتكار الوظيفي في تقليل الهدر المالي والتشغيلي بالشركة" و"مرونة الموظفين تمنح الشركة قدرة عالية على التكيف مع الأزمات الاقتصادية" في المرتبة التالية، بمتوسط حسابي بلغ 4.44 لكل منهما، مع انحرافين معياريين 0.551 و 0.579، مما يدل على أهمية الابتكار والمرونة التنظيمية في دعم الاستدامة الاقتصادية وتعزيز قدرة الشركات على مواجهة التحديات الاقتصادية.

وحصلت العبارة "العائد المالي على الاستثمار في تدريب الموظفين يُعد إيجابياً وملموساً" على متوسط حسابي بلغ 4.42 وانحراف معياري 0.556، مما يعكس اقتناع أفراد العينة بأن الاستثمار في تطوير رأس المال البشري يحقق عوائد اقتصادية ملموسة على المدى الطويل.

أما أقل العبارات متوسطاً فكانت "يؤدي الاحتفاظ بالكفاءات إلى تحسين جودة الخدمات/المنتجات التي تقدمها الشركة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.41 وانحرافها المعياري 0.583، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة جداً، مما يؤكد أهمية المحافظة على الكفاءات البشرية في تحسين جودة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

وتراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.546 و 0.583، وهي قيم منخفضة نسبياً، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة بشأن أثر ممارسات الموارد البشرية في تعزيز البعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية. وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن الشركات محل الدراسة تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها استثماراً

استراتيجياً يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق النمو المالي، وزيادة الحصة السوقية، وخفض التكاليف، وتعزيز القدرة على مواجهة التغيرات الاقتصادية، وهو ما يدعم تحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

المحور الثاني: البعد الاجتماعي

المحور الثاني: البعد الاجتماعي					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يشعر الموظفون بالرضا العام عن بيئة العمل داخل الشركة	250	3	5	4.46	.545
هناك شعور قوي بالانتماء والولاء المؤسسي يربط العاملين بالشركة	250	3	5	4.41	.583
تلتزم الشركة بتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين دون تمييز	250	3	5	4.41	.603
تحرص الإدارة على توفير بيئة عمل آمنة، وصحية، وداعمة نفسياً	250	3	5	4.42	.577
تساهم الشركة في توفير فرص عمل وتدريب لأبناء المجتمع المحلي	250	3	5	4.46	.567
تدعم سياسات الشركة تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظف	250	3	5	4.43	.550
معدلات الغياب والتمارض تُعد منخفضة جداً مقارنة بالشركات المماثلة	250	3	5	4.43	.550

يوصي الموظفون الحاليون بهذه الشركة كجهة عمل ممتازة للمرشحين الجدد	250	3	5	4.43	.571
Valid N (listwise)	250				

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.41 و 4.46 على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى أن أفراد العينة أبدوا درجة موافقة مرتفعة جداً على توافر الممارسات الاجتماعية الداعمة للاستدامة التنظيمية داخل الشركات محل الدراسة.

وجاءت في المرتبة الأولى عبارتاً "يشعر الموظفون بالرضا العام عن بيئة العمل داخل الشركة" و"تساهم الشركة في توفير فرص عمل وتدريب لأبناء المجتمع المحلي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما 4.46، بانحرافين معياريين 0.545 و 0.567 على التوالي، مما يعكس اهتمام الشركات بتوفير بيئة عمل إيجابية، إلى جانب دورها في دعم المجتمع المحلي وتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية.

وجاءت في المرتبة الثانية ثلاث عبارات هي: "تدعم سياسات الشركة تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظف"، و"معدلات الغياب والتمارض تُعد منخفضة جداً مقارنة بالشركات المماثلة"، و"يوصي الموظفون الحاليون بهذه الشركة كجهة عمل ممتازة للمرشحين الجدد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها 4.43، مع انحرافات معيارية بلغت 0.550 و 0.550 و 0.571 على التوالي، وهو ما يشير إلى نجاح الشركات في تعزيز رضا العاملين، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وبناء صورة إيجابية لدى موظفيها.

كما جاءت العبارة "تحرص الإدارة على توفير بيئة عمل آمنة، وصحية، وداعمة نفسياً" بمتوسط حسابي بلغ 4.42 وانحراف معياري 0.577، مما يؤكد اهتمام الشركات بتوفير بيئة عمل صحية وآمنة تدعم رفاه الموظفين وتعزز إنتاجيتهم.

أما عبارتاً "هناك شعور قوي بالانتماء والولاء المؤسسي يربط العاملين بالشركة" و"تلتزم الشركة بتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين دون تمييز" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 4.41 لكل منهما، وانحرافين معياريين 0.583 و 0.603 على التوالي، إلا أن هذين المتوسطين لا يزالان يعكسان

مستوى مرتفعاً جداً من الموافقة، بما يدل على إدراك أفراد العينة للالتزام الشركات بتعزيز العدالة التنظيمية والانتماء المؤسسي.

كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.545 و0.603، وهي قيم منخفضة نسبياً، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة بشأن توافر أبعاد الاستدامة الاجتماعية في شركاتهم. وبوجه عام، تؤكد النتائج أن الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بالجانب الاجتماعي للاستدامة التنظيمية من خلال توفير بيئة عمل محفزة وآمنة، وتعزيز الرضا والانتماء الوظيفي، وتحقيق العدالة بين العاملين، ودعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، إضافة إلى الإسهام في خدمة المجتمع المحلي، وهو ما يسهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحقيق التنمية المستدامة.

اختبار الفرضيات:

أولاً: الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) :

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Sustainability	4.436321428571430	.421478132691099	250
HR_Modern	4.100800000000000	.419790730040711	250

يبين جدول الإحصاءات الوصفية أن المتوسط الحسابي لمتغير الاستدامة التنظيمية بلغ 4.436 بانحراف معياري مقداره 0.421، مما يدل على ارتفاع مستوى الاستدامة التنظيمية في الشركات محل الدراسة. كما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة 4.101 بانحراف معياري 0.420، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى تطبيق هذه الممارسات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد بلغ حجم العينة 250 مفردة، وهو حجم مناسب لإجراء تحليل الانحدار الخطي.

Correlations			
		Sustainability	HR_Modern
Pearson Correlation	Sustainability	1.000	.773
	HR_Modern	.773	1.000
Sig. (1-tailed)	Sustainability	.	.000
	HR_Modern	.000	.
N	Sustainability	250	250
	HR_Modern	250	250

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والاستدامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.773$)، وهي علاقة قوية وفقاً للمعايير الإحصائية.

كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، أي أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة ترتبط بزيادة مستوى الاستدامة التنظيمية.

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	HR_Modern ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Sustainability			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773 ^a	.598	.597	.267674753142253
a. Predictors: (Constant), HR_Modern				

تشير نتائج نموذج الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.773$)، وهو ما يؤكد وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.598$)، أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تفسر 59.8% من التباين في مستوى الاستدامة التنظيمية، في حين تعزى النسبة المتبقية 40.2% إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

أما معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.597$) فقد جاء قريباً جداً من قيمة R^2 ، مما يدل على جودة النموذج وعدم وجود تضخم في تفسير التباين، ويؤكد ملاءمة نموذج الانحدار المستخدم.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.464	1	26.464	369.355	.000 ^b
	Residual	17.769	248	.072		
	Total	44.233	249			
a. Dependent Variable: Sustainability						
b. Predictors: (Constant), HR_Modern						

يبين جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت 369.355، وهي قيمة مرتفعة، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي أقل من 0.05.

وتشير هذه النتيجة إلى أن نموذج الانحدار ككل يتمتع بدرجة عالية من المعنوية الإحصائية، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تؤثر بصورة معنوية في الاستدامة التنظيمية، مما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.252	.167		7.514	.000	.924	1.580
	HR_Modern	.777	.040	.773	19.219	.000	.697	.856
a. Dependent Variable: Sustainability								

أظهرت نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.777$)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في الاستدامة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.773$)، وهو ما يشير إلى أن أثر المتغير المستقل يعد قوياً نسبياً.

وبلغت قيمة اختبار t 19.219 عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي إحصائياً، وبالتالي فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تؤثر بصورة إيجابية ودالة إحصائياً في الاستدامة التنظيمية.

وتشير قيمة معامل الانحدار ($B = 0.777$) إلى أنه كلما زاد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بمقدار وحدة واحدة، ارتفع مستوى الاستدامة التنظيمية بمقدار 0.777 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

استناداً إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وبما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1).

وعليه، نستنتج أن: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

النتائج والتوصيات :

أولاً: نتائج الدراسة

في ضوء تحليل البيانات الوصفية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت النتائج أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تواجه مجموعة من التحديات في إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، وكان أبرزها ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي، ومقاومة التغيير، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، إضافة إلى نقص الكفاءات المتخصصة، مما يشير إلى وجود معوقات تحد من كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل هذه الشركات.

2. بينت النتائج أن الشركات محل الدراسة تطبق ممارسات الموارد البشرية الحديثة بدرجة مرتفعة، ولا سيما في مجالات التدريب المستمر، ونظم تقييم الأداء العادلة، وربط الحوافز بالأداء والابتكار،

واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يعكس توجه هذه الشركات نحو تطوير رأس المال البشري وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي.

3. كشفت النتائج أن البعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية تحقق بدرجة مرتفعة جداً، حيث أسهمت كفاءة العاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية في خفض تكاليف التشغيل، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق النمو المالي، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية

4. أوضحت النتائج أن البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية تحقق كذلك بدرجة مرتفعة جداً، من خلال ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ودعم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي.

5. أظهرت البيانات الوصفية تنوعاً مناسباً في خصائص الشركات المشاركة من حيث الحجم، وعمر الشركة، والقطاع الاقتصادي، الأمر الذي يعزز من شمولية النتائج وقابليتها للتطبيق على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة.

6. تؤكد النتائج بصورة عامة أن الاستثمار في ممارسات الموارد البشرية الحديثة يمثل أحد العوامل الأساسية الداعمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية، سواء من خلال تحسين الأداء الاقتصادي أو تعزيز الجوانب الاجتماعية داخل الشركات.

7. تشير النتائج إلى أن معالجة التحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، بالتوازي مع تعزيز الممارسات الحديثة، من شأنه أن يسهم في رفع كفاءة الشركات الصغيرة والمتوسطة وزيادة قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني بصورة مستمرة، وربطها بالاحتياجات الفعلية للشركة ومتطلبات اقتصاد المعرفة.

2. تطوير استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية، من خلال توفير مسارات وظيفية واضحة، وفرص للتطوير والترقية، وتحسين بيئة العمل.

3. تحديث أنظمة تقييم الأداء وربطها بمؤشرات أداء موضوعية، مع تعزيز نظم الحوافز والمكافآت القائمة على الإنجاز والابتكار.

4. تعزيز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال توسيع استخدام الأنظمة الإلكترونية والمنصات السحابية وأدوات التحليل الرقمي في إدارة بيانات الموظفين واتخاذ القرارات.

5. تبني سياسات تنظيمية أكثر مرونة تدعم العمل عن بُعد، وساعات العمل المرنة، بما يسهم في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ورفع مستويات الرضا الوظيفي.
6. نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار، وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين، بما يعزز التعلم التنظيمي ويحد من مقاومة التغيير.
7. تخصيص موازنات كافية لتطوير الموارد البشرية، باعتبارها استثماراً طويلاً الأجل يسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الاستدامة التنظيمية.
8. العمل على استقرار السياسات والإجراءات الداخلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بما يساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.
9. تعزيز مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتوسيع برامج التدريب والتوظيف الموجهة للمجتمع المحلي، بما يدعم البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية.
10. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، والقيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الحديثة والاستدامة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الملاحق: 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)

- 1) تعاني الشركة من ضعف الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير المهني.
- 2) تواجه صعوبة في منافسة الشركات الكبرى من حيث الرواتب والمزايا المالية.
- 3) يمثل التسرب الوظيفي (استقالة الكفاءات) تحدياً رئيسياً يهدد استقرار العمل.

- (4) تغيب المسارات الوظيفية الواضحة التي تضمن ترقى الموظفين مستقبلاً.
- (5) المركزية الشديدة في اتخاذ القرار تحد من قدرة الموارد البشرية على التطوير.
- (6) نعاني من نقص في الكوادر المتخصصة والمؤهلة لإدارة شؤون الأفراد.
- (7) تقف الثقافة التنظيمية ومقاومة الموظفين للتغيير عائقاً أمام تطبيق ممارسات حديثة.
- (8) ضعف البنية التحتية التكنولوجية يبطئ من كفاءة العمليات الإدارية للموظفين.
- (9) يفتقر بيئة العمل إلى ثقافة تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين القدامى والجدد.
- (10) يؤثر عدم استقرار التشريعات والسياسات الداخلية سلباً على تخطيط الموارد البشرية.

المحور الثاني: ممارسات الموارد البشرية الحديثة (10 عبارات)

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

الجزء الثالث: أبعاد الاستدامة التنظيمية

المحور الأول: البعد الاقتصادي (7 عبارات)

- (1) ساهمت ممارسات الموارد البشرية الحالية في خفض تكاليف التوظيف المتكرر.
- (2) يؤدي الاحتفاظ بالكفاءات إلى تحسين جودة الخدمات/المنتجات التي تقدمها الشركة.

- (3) كفاءة الموظفين ساهمت بشكل مباشر في زيادة الحصة السوقية للشركة مؤخراً.
- (4) حققت الشركة نمواً ملحوظاً في إيراداتها المالية بفضل جهود فرق العمل.
- (5) يساهم تشجيع الابتكار الوظيفي في تقليل الهدر المالي والتشغيلي بالشركة.
- (6) العائد المالي على الاستثمار في تدريب الموظفين يُعد إيجابياً وملموساً.
- (7) مرونة الموظفين تمنح الشركة قدرة عالية على التكيف مع الأزمات الاقتصادية.

المحور الثاني: البعد الاجتماعي (8 عبارات)

- (1) يشعر الموظفون بالرضا العام عن بيئة العمل داخل الشركة.
- (2) هناك شعور قوي بالانتماء والولاء المؤسسي يربط العاملين بالشركة.
- (3) تلتزم الشركة بتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين دون تمييز.
- (4) تحرص الإدارة على توفير بيئة عمل آمنة، وصحية، وداعمة نفسياً.
- (5) تساهم الشركة في توفير فرص عمل وتدريب لأبناء المجتمع المحلي.
- (6) تدعم سياسات الشركة تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظف.
- (7) معدلات الغياب والتمارض تُعد منخفضة جداً مقارنة بالشركات المماثلة.
- (8) يوصي الموظفون الحاليون بهذه الشركة كجهة عمل ممتازة للمرشحين الجدد.

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)، 45-59.
- رمضان، إيمان، زياني، خولة، ساحلي، كنزة. (2023). دور تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة -دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية سكيكدة. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 5(4)، 45-59.

- قاضي, عبد الحكيم, صاطوري, & الجودي. (2021). واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية, 8(1), 501-526.

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.
- OST . (2025). Human Resources Management in Small Businesses.
<https://ost.sa/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA/>
- Badri Gechbaia & Ketevan Goletiani & Giorgi Abashidze & Zurab Nasaraia, 2024. "The Role Of Human Resources Management In Achieving Sustainable

Development Goals In The Company," Business Management, D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria, issue 4 Year 20, pages 97-115.

- Nazarian-Jashnabadi, J., Haseli, G., & Tomaskova, H. (2024). Digital transformation for the sustainable development of business intelligence goals. In Elsevier eBooks (pp. 169–186). <https://doi.org/10.1016/b978-0-443-23597-9.00008-1>
- Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. International Journal of Manpower, 44(3), 422-452.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. International journal of information management data insights, 4(1), 100208.