

تحليل التحديات المؤثرة على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة
بالجزائر باستخدام أسلوب التحليل الهرمي (AHP)

An AHP-Based Analysis of the Challenges Affecting the Adoption of
Human Resource Management Practices in Algerian Startups

بيوض عبد الرحمن¹، حفيظ فتحي²

BIOUD Abderrahmane¹, HAFID Fethi²

¹جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، مخبر الدراسات المالية والمحاسبية (الجزائر)،

abderrahmane.bioud@univ-sba.dz

²جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، مخبر الدراسات المالية والمحاسبية (الجزائر)،

hafidfethi@univ-sba.dz

تاريخ الاستلام: 2025-05-23 تاريخ القبول: 2025-09-17

ملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة في الجزائر، من خلال دراستنا هذه نوضح 41 تحديا رئيسيا يمكن أن يحول دون تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة، وبالنظر إلى فوائد طريقة عملية التحليل الهرمي (Hierarchy Process AHP: Analytic)، لفحص الأنظمة المعقدة وتحديد الأوزان النسبية، تم اقتراح نهج AHP لتقييم أهمية التحديات وتحديد أوزانها النسبية، بناء على نتائج الأوزان النسبية تم تحديد 5 تحديات صنفنا مرتفعة الأهمية تحتاج تدخل عاجل، و 13 تحدي ضمن الفئة متوسطة الأهمية يمكن معالجتها تدريجيا، بينما ضمت المجموعة الثالثة 23 تحديا اعتبرت عناصر أقل إلحاحا تدخل ضمن نطاق المراقبة المستقبلية.

كلمات مفتاحية: المؤسسات الناشئة، إدارة الموارد البشرية، تحديات الموارد البشرية.

تصنيف JEL: L26, M13, M12.

Abstract :

Through this study, we aim to analyze the challenges facing human resource management in start-ups in Algeria. Through this study, we identify 41 major challenges that could prevent the adoption of human resource management practices in start-ups. Considering the benefits of the Analytic Hierarchy Process (AHP) method, for examining complex systems and determining relative weights, the AHP approach was proposed to assess the importance of challenges and determine their relative weights. Based on the results of the relative weights, 5 challenges were identified as highly important and require urgent intervention, 13 challenges were identified as medium-importance challenges that can be addressed gradually, while the third group included 23 challenges that were considered less urgent elements that fall within the scope of future monitoring.

Keywords : Start-ups, Human Resource Management, Human Resource Challenges.

Jel Classification Codes : L26, M13, M12.

¹ المؤلف المرسل: بيوض عبد الرحمن، الإيميل: bioudabderrahmane29@gmail.com

مقدمة:

في الأيام الأخيرة تسارع نمو الشركات الناشئة بسرعة بسبب التقدم التكنولوجي والتحول نحو ريادة الأعمال، وزيادة الوصول إلى التمويل والموارد، وقد أدى هذا إلى نجاح العديد من الشركات الناشئة في مختلف الصناعات في الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة، وساهم في ازدهار نظام المؤسسات الناشئة على مستوى العالم (Ramesh, Kandasamy, Bathrinath, & Syed, 2023)، وفقا لدراسة حديثة فإن ما يصل إلى 90% من الشركات الناشئة تفشل بينما لا ينجو 10% من الأعمال الجديدة في السنة الأولى، كذلك فإن نسبة تبلغ 70% تفشل بين العامين الثاني والخامس، هذه الأرقام تسلط الضوء على العقبات الكبيرة التي يواجهها رواد الأعمال في نظام الأعمال التنافسي (Maryam & Abdelaziz, 2022)، تُعد إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تساهم في فشل الشركات الناشئة، ولكنها ليست السبب الوحيد يمكن أن تساهم عوامل مختلفة في فشل الشركات الناشئة، بما في ذلك نقص الطلب في السوق، وعدم كفاية التمويل، وسوء الإدارة، وعدم كفاية اكتساب العملاء، ومع ذلك تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح الشركات الناشئة لأنها مسؤولة عن جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وإشراكهم وهو عامل رئيسي في نجاح أي عمل تجاري.

وبالرغم من أهمية جميع الموارد لنجاح المنظمات فإن معظم أدبيات الإدارة تؤكد على أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، حيث أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، كما أكدت أن هذا الارتباط يبقى مستمرا حتى في الأوقات الصعبة التي تواجهها المنظمة، وأظهرت بأن الموارد البشرية وإدارته هو أساس استراتيجي للمنظمة، إذ يبرز دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المحافظة على التزام العاملين وولائهم تجاه المنظمة والثقة فيها، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلالها (سلام و لبوخ، 2018).

إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق مهمتين أساسيتين للمنظمات: الأولى إدارة الأزمات والثانية تحقيق الأداء الفردي والتنظيمي بالإضافة إلى هيكلة مواردها الداخلية، وتجدر الإشارة إلى أن كل منظمة لديها مجموعة خاصة بها من ممارسات الموارد البشرية، ففي الأيام الأخيرة أدركت المنظمات الأكبر حجما أن ممارسات الموارد البشرية لديها تلعب دورا رئيسيًا في نجاحها، وبناء على ذلك قامت بتحديث ممارساتها برؤى واستراتيجيات جديدة (Diego, Antonio, Rafael, Marcelo, & Carla, 2020)، من ناحية أخرى تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات الناشئة تحديات في إنشاء قسم موارد بشرية

يعمل بشكل جيد وفعال، بينما البعض الآخر من الشركات الناشئة ليس لديها قسم الموارد البشرية على الإطلاق. (Aidin & Hiroko, 2015).

بناء على ما سبق تتضح إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة عند محاولة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجزائر؟ وما هي التدابير التي يجب على موظفي الموارد البشرية اتخاذها للتخفيف من حدة هذه التحديات الحرجة أو القضاء عليها؟

استجابة للأسئلة البحثية المذكورة أعلاه، تم تحديد 41 تحديا تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال مسح للأدبيات، وبالنظر إلى فوائد طريقة (AHP: Analytic Hierarchy Process) (عملية التحليل الهرمي) لفحص الأنظمة المعقدة وتحديد الأوزان النسبية، تم اقتراح نهج AHP لتقييم أهمية التحديات وترتيب أيهم أكثر إلحاحا وجب حله، وللإجابة على الإشكالية تم صياغة الفرضية التالية:

- يُتوقع أن تكون العوائق المالية هي التحديات الأكثر تأثيرا على محاولة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة بالجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية.

- تحديد كيف تختلف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة عن المنظمات الكبرى.

- تبيان التحديات التي تواجه تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة للشركات الناشئة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية تم استخدام المنهج الوصفي الذي رأينا أنه الأنسب لدراسة وتحديد التحديات التي تواجه تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة، وتوضيح الفرق بين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة عن المنظمات الكبرى، كما تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي لتفسير النتائج المتحصل عليها من تطبيق منهجية التحليل الهرمي AHP.

1. الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية:

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

تعتبر الموارد البشرية بالمؤسسة في مختلف المستويات الإدارية الدعامية الحقيقية التي يستند عليها، حيث تمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا تمت إدارتها

بشكل جيد وتوفرت الظروف التي تدفعها إلى العمل والعطاء، وتعد إدارة الموارد البشرية مفتاح النجاح لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها.

1.1 ولادة إدارة الموارد البشرية (1980) و حتى الآن:

بعد عام 1980 تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURCE MANAGEMENT و التي يرمز لها HRM و هذا التغير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون وعمل ودور الإدارة في المؤسسة، فقد تغير دورها من منفذ سياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة للإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد. لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها، تعمل على خدمة وتحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وأصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية، ويعمل في هذه الإدارة الآن متخصصون درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، ولقد جاء هذا المسمى الجديد لتوحيد تسميات هذه الإدارة، إذ لم يعد يستخدم مصطلح "وظائف الأفراد" بل يستخدم عوضا عنه "أنشطة الموارد البشرية".

فبعدما هبت رياح العولمة على ميادين العمل وتم تحرير التجارة الخارجية واشتدت المنافسة العالمية بين المؤسسات على اختلاف نوعياتها، وظهور إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء، والتدخل الكبير للحكومات في ميادين العمل وتزايد قوة النقابات لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالا محددة فقط بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل و مورد أساسي من موارد المؤسسة وأحد موجوداتها وأصولها، فعن طريقهم يمكن تحقيق القيمة المضافة، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم إستراتيجيات العمل، وقد ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ "جودة حياة العمل" الذي يؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة مدربة ولديها ولاء وانتماء وقادرة على تنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق أهدافها (واكلي، 2014).

إن مضمون وأهمية إدارة الموارد البشرية تغير على مدى الزمن، واتجه للتوسع نتيجة تعقد المؤسسات المعاصرة وتعقد حاجاتها

1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة

وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وتؤدي هذه الإدارة Humanresource Management التي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها، نابعة وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة (عقيلي، 2009). ويعرف منصور إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية (منصور، 1979).

كما يعرفها السلمي بقوله هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية (السلمي، 1970).

2. ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة:

1.2 هل إدارة الموارد البشرية ضرورية للشركات الناشئة فعلاً:

في كتابه المميز بعنوان «إعداد المائدة القوة المخولة للضيافة في الأعمال التجارية»، يوضح داني ماير **Danny Meyer** أن الطريقة الوحيدة التي تُمكن الشركات من تحقيق النمو والوفاء بقيمتها والتزاماتها تجاه عملائها هي أن تظل ناجحة باستمرار في جذب الكفاءات وتوظيفهم والاحتفاظ بها، ومع أن صياغة الجمل بهذه الطريقة قد تُشعرك بأن هذه المهام عملية سهلة، إلا أن العثور على موظفين يفهمون احتياجاتك ليس طريقاً وريداً دائماً، والأصعب من إيجاد الموظف الكفء هو المحافظة عليه وتحفيزه وزيادة إنتاجيته وفقاً لأهدافك.

لذلك، لم يُعد يقتصر نجاح المنشآت في السوق على المفهوم الشائع الذي ينصح بـ «إيجاد الموظف المناسب في الوقت المناسب في المكان المناسب»، خاصةً للمشاريع الناشئة، لأنه في وقتنا الحالي اكتسبت قضايا مثل الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم أهمية كبرى لضمان سير العمل بسلاسة في ظل هذه المنافسة والتغيرات المتعددة، فالموظفون المحترفون الآن توقعاتهم عالية وصبرهم محدود (Danny, 2008).

كما هو معروف تتسم الشركات الناشئة بطبيعتها الابتكارية وبيئة عملها التي يغلب عليها عدم اليقين، في ظل بيئة الأعمال التي تتغير بسرعة، يجب أن تمتلك الشركات الناشئة نموذج إدارة قادر على التكيف

السريع والاستجابة الفعالة لتغيرات السوق والفرص الناشئة، ونظرا لميزانياتها المحدودة، فإن توفير النفقات وتقليص عدد الموظفين يمثلان أولوية قصوى لرواد الأعمال في الشركات الناشئة، وفي مثل هذه الظروف غالبا ما يُنظر إلى إنشاء نظام إدارة موارد بشرية احترافي على أنه استثمار غير عاجل أو حتى عبء إضافي لا يمكن منحه الأولوية، لذا يميل رواد الأعمال في الشركات الناشئة إلى تأجيل أو تجاهل تطوير نظام إدارة موارد بشرية شامل (Budi, 2024) وهنا تظهر الإشكالية في النظرة الخاطئة لدى رواد الأعمال الناشئين التي تعتبر إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة ثانوية لا تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأرباح أو تحفيز الابتكار، فهذا التصور يغفل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات، وإلهام الموظفين، وتكوين بيئة تعزز الإبداع والابتكار بالمؤسسات، لذا يرى أن تبني منهج استثماري مبكر في إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الناشئة رغم ما قد يبدو من تكاليف أولية مرتفعة، إلا أنه يمثل عنصرا أساسيا في زيادة فرص استمرارية وبقاء المؤسسات الناشئة.

2.2 كيف تختلف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة عن الشركات الكبرى:

الجدول 1 الفرق بين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة والشركات الكبرى.

الجانب	المؤسسات الناشئة	الشركات الكبرى
الهيكل التنظيمي	غير رسمي، مرن، أدوار متعددة للفرد الواحد	هيكل رسمي ومحدد، أدوار متخصصة
التوظيف	سريع وغير تقليدي، يعتمد على الشبكات الشخصية	عمليات توظيف منظمة، تعتمد على المعايير والأنظمة
التدريب والتطوير	محدود بسبب ضعف الموارد	برامج تدريبية منظمة ومستدامة
إدارة الأداء	غير رسمية وتعتمد على الإنجاز الفعلي	نظام تقييم أداء دوري ومقتن
التحفيز	يعتمد على الحماس والرؤية المشتركة، أحيانا بأسهم ملكية	حوافز مالية، مزايا وظيفية، مسارات ترقية واضحة
الثقافة التنظيمية	ديناميكية، ريادية، تتغير بسرعة	مستقرة، رسمية، مبنية على تقاليد الشركة

المصدر: (Andreas & Isabella, 2016)

3.2 التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الناشئة عند محاولة تبني ممارسات إدارة الموارد

البشرية:

توجد العديد من التحديات في معظم أقسام الموارد البشرية بما يشمل: التوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء وأنظمة التعويض والمكافأة، تشمل ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة في الشركات الناشئة التوجيه وتطوير الموظفين وإدارة الأداء وإشراك الموظفين، تعد هذه الممارسات ضرورية لنجاح الشركة

الناشئة لأنها تساعد في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتعزيز ثقافة الشركة الإيجابية وضمان الامتثال لقوانين وأنظمة العمل، ومع ذلك غالبا ما تحتاج الشركات الناشئة إلى المساعدة في تنفيذ هذه الممارسات بسبب الموارد المحدودة والبيئات سريعة التغيير ونقص المعرفة والخبرة في مجال الموارد البشرية، قد تحتاج الشركات الناشئة إلى المزيد من المال للاستثمار في البنية التحتية للموارد البشرية أو مستشاري الموارد البشرية الخارجيين وقد تعطي الأولوية لمجالات أخرى، مثل تطوير المنتجات واكتساب العملاء على الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك قد تحتاج الشركات الناشئة إلى مزيد من الوقت أو الخبرة لتطوير وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الفعالة، بالإضافة إلى توظيف متخصصين في الموارد البشرية والسعي للحصول على إرشادات خارجية عند الضرورة (Bathrinath, Kandasamy, Ramesh, و Syed, 2023).

التحدي الآخر هو المنافسة القوية التي تحدث بين الشركات لتأمين أفضل المواهب وأعلى المهارات لإدارتها، تواجه الشركات الناشئة صعوبة أكبر من المنظمات الأكبر حجما عندما تحاول إنتاج مواهب ومهارات جيدة، بالإضافة لمشكل التخطيط لنظام موارد بشرية موثوق به، والذي غالبا ما يتأثر بالمشاكل المالية للمؤسسة (Christian, Andranik, Isabell, & Filip, 2018).

الحاجز الرئيسي التالي الذي يزعج الشركات الناشئة أثناء سعيها لإدارة موظفيها هو حاجز التدريب، سواء كان الموظف الجديد موظفا جديدا أو موظفا يتمتع بخبرة، فإن جميع الموظفين يحتاجون إلى نوع من برامج التدريب لتعزيز مهاراتهم المهنية، فشلت العديد من الشركات الناشئة في إدارة وتحفيز الموظفين من خلال برامج التدريب (Irina, 2017).

التحدي الآخر الذي تواجهه الشركة هو الحاجة إلى نظام تقييم الأداء، لدى الإدارة فرصة لمعرفة العلاقة بين المشرف والموظف من خلال نظام تقييم الأداء، ومن المعروف أن الموظفين في الشركات الصغيرة يرفضون نظام تقييم الأداء وتعليقاته بسبب قلة عدد الموظفين (Minjeong & Minjung, 2017). يضم الجدول التالي معظم التحديات (41 تحدي) التي يمكن أن تحول على بناء قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة:

الجدول 2 التحديات التي تواجه تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة.

الرقم	التحدي	نوع التحدي	وصف مختصر
1.ت	الافتقار إلى الألفة التنظيمية	تنظيمي	تأخر الشركات الجديدة في الوصول إلى الأشخاص المناسبين للحصول على مزايا مثل عروض الشراكة أو المستثمرين أو الباحثين عن عمل المؤهلين
2.ت	تحدي جذب الموظفين الموهوبين	تنظيمي + مالي	انخفاض الوعي حول الشركة لجذب المتقدمين المحتملين

الشركات الناشئة بطيئة في جذب الباحثين عن عمل المحتملين بسبب عدم قدرتها على توفير المزايا الاجتماعية	مالي	عدم القدرة على تقديم الإعانات الاجتماعية	ت.3
تواجه عمليات البحث عن المواهب منافسة ضخمة مع الشركات الكبرى الأخرى	تنظيمي + مالي	منافسة ضخمة مع الشركات الأخرى على المواهب المثمرة	ت.4
انخفاض عدد المتقدمين للوظائف بسبب انخفاض الرواتب	مالي	الرواتب المنخفضة	ت.5
صياغة الإعلان تعطي الوعي للباحثين عن عمل حول الخصائص التنظيمية الرئيسية	تنظيمي	عدم وجود صياغة للإعلان عن الوظيفة	ت.6
عدم توفر أدوات التوظيف	مالي	موارد مالية قليلة لتوظيف الأفراد	ت.7
نقص الموظفين والتكنولوجيا والتكلفة بسبب استراتيجية الأعمال منخفضة التكلفة	مالي + تنظيمي	الافتقار إلى الموارد اللازمة لتدريب العاملين	ت.8
مع وجود عدد قليل من الموظفين، عندما يشارك الجميع في عمليات التدريب، يتأثر وقت العمل	تنظيمي	وقت العمل الضائع	ت.9
بسبب عمليات البحث والتطوير في الشركات الناشئة، لا تتوفر دورات تدريبية مناسبة في السوق	تنظيمي	عدم وجود دورات مناسبة في السوق	ت.10
لا توجد تقنيات وتكنولوجيا لتحديد الاحتياجات التدريبية الفردية للموظف	تنظيمي	صعوبة في معالجة احتياجات التدريب	ت.11
يؤدي عدم قبول المستخدم لنظام تقييم الأداء إلى إثارة المقاومة وانخفاض دافعية المستخدم، مما يحول العملية إلى مجرد تمرين لخلط الأوراق	تنظيمي (سلوكي)	عدم قبول المستخدم لنظام تقييم الأداء	ت.12
إن غياب نظام معلومات الموارد البشرية يرجع إلى عدم وجود نظام قائم على البيانات	مالي + تنظيمي	عدم وجود نظام معلومات الموارد البشرية	ت.13
إن الموظفين والوقت والأنظمة متأخرون في إدارة مواهب الشركة	مالي + تنظيمي	نقص الموارد (الموظفين، الوقت، الأنظمة)	ت.14
مع التركيز فقط على العمل التشغيلي للشركة، لم يعد هناك وقت للحفاظ على إدارة المواهب	تنظيمي	التركيز على العمل التشغيلي يجعل من الصعب الوصول إلى المعرفة	ت.15
إن السعي إلى تحقيق النتائج بسرعة كبيرة يدفع بعيداً عن أنشطة إدارة المواهب	تنظيمي	ضغط النتائج في فترة زمنية قصيرة	ت.16
تكنولوجيا الاتصالات ضعيفة	تنظيمي	عدم وجود مصادر الاتصال	ت.17
التطورات المتقدمة في التكنولوجيا تؤثر على الشركات الناشئة لاستيعابها	تنظيمي	قفزة كبيرة في التكنولوجيا	ت.18
أصبح من الصعب الحصول على الدعم المالي من الحكومة	مالي	أصبح من الصعب الحصول على التمويل ورأس المال العامل	ت.19

2.ت 0	الافتقار إلى مهارات إدارة الأزمات بشكل عام	تنظيمي	لا يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى
2.ت 1	نقص المهارات	تنظيمي	الموظفين لا يمتلكون المهارات اللازمة للعمل
2.ت 2	أزمة المحسوبة	تنظيمي	يؤثر تأثير المحسوبة على الموظفين بشكل أكبر عندما يكونون في دائرة صغيرة
2.ت 3	عدم وجود قسم للموارد البشرية	تنظيمي	بسبب استراتيجية الأعمال منخفضة التكلفة، لا يوجد قسم رسمي للموارد البشرية في الشركات الناشئة
2.ت 4	صعوبة في تتبع من يعمل ومتى وكيف	تنظيمي	من الصعب تتبع الموظفين أثناء وجودهم في ظروف العمل عن بعد
2.ت 5	الصراع في تحديد أولويات الأدوار	تنظيمي	يصبح تحديد أولويات الأدوار وتحديد الدور المهم أمراً صعباً في الدوائر الأصغر
2.ت 6	انخفاض في روح الفريق	تنظيمي	العمل منفردا يقلل من روح الفريق
2.ت 7	سوء التواصل بين الموظفين	تنظيمي	مشاكل التواصل بين الموظفين
2.ت 8	أزمة لغوية بين الموظفين	تنظيمي	قد يواجه موظفان من ولايتين أو بلدين مختلفين أزمة لغوية
2.ت 9	نقص البرمجيات والتكنولوجيا	مالي + تنظيمي	إن إمكانية تبني البرامج ذات التكلفة العالية أمر صعب
3.ت 0	الافتقار إلى القدرة التحليلية لدى موظفي الموارد البشرية	تنظيمي	على الرغم من أن خبراء تحليلات الموارد البشرية يتزايدون في الأيام الأخيرة، إلا أن موظفي الموارد البشرية في الشركات الناشئة يمكنهم التكيف مع انخفاض تكاليفهم بسبب افتقارهم إلى القدرة التحليلية
3.ت 1	عدد قليل من الموظفين	تنظيمي	بسبب انخفاض عدد الموظفين في الشركات الناشئة، أصبح اعتماد تحليلات الموارد البشرية غير ضروري
3.ت 2	عدم الوعي لدى الإدارة	تنظيمي	عدم وجود وعي حول تحليلات الموارد البشرية لدى الإدارة لتبنيها
3.ت 3	عدم الوضوح فيما يتعلق بتوقعات أدوارهم	تنظيمي	يتأخر قسم الموارد البشرية في فهم أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل واضح
3.ت 4	عدم فهم الدور الاستراتيجي للموارد البشرية - حاجز التطبيق	تنظيمي	قد يواجه موظفو الموارد البشرية صعوبة في تطبيق هذه الاستراتيجية بشكل أكثر استراتيجية في الشركة
3.ت 5	عدم التوافق بين دعم الموارد البشرية وحاجز الشراكة	تنظيمي	عدم وجود دعم من شركاء الأعمال في مجال الموارد البشرية
3.ت 6	الافتقار إلى تنسيق الأنشطة عبر وظيفة الموارد البشرية - الحاجز الوظيفي	تنظيمي	عدم قدرة الأنشطة الأخرى في المنظمة على التنسيق مع وظائف الموارد البشرية

ت.3 7	عدم التوافق مع الشركاء متعددي الوظائف خارج الموارد البشرية - حاجز المؤسسة	تنظيمي	عدم التوافق مع الشركاء الخارجيين مثل تكنولوجيا المعلومات، والتمويل، والمبيعات، والتسويق، والبحث والتطوير
ت.3 7	عدم وجود برامج لأتمنة وظائف الموارد البشرية	مالي + تنظيمي	يعد تبني برامج وتقنيات منفصلة لوظائف الموارد البشرية المختلفة أمرا مكلفا
ت.3 9	عدم وجود سيطرة على الموظفين	تنظيمي	بسبب قلة عدد الموظفين لا يوجد سيطرة على الموظفين
ت.4 0	عدم وجود تقنيات التحفيز	مالي	لا يتم توفير برامج تحفيزية للموظف
ت.4 1	عدم وجود برامج الرعاية الاجتماعية	مالي	الموظفون الذين لا يتم مكافأتهم من خلال برامج الرعاية الاجتماعية على نموهم الشخصي

المصدر: (Syed، و Bathrinath، Kandasamy، Ramesh، 2023)

3. الجانب النظري للدراسة:

1.3 اتخاذ القرار متعدد المعايير MCDM:

اتخاذ القرارات متعددة المعايير (MCDM) هو تخصص قائم بذاته يتعامل مع القرارات التي تنطوي على اختيار أفضل بديل من بين العديد من البدائل المحتملين وفقا لمعايير أو سمات متعددة قد تكون ملموسة أو غامضة. (Berna, Ilker, Valerie, & Dilber, 2021)، هناك العديد من تقنيات اتخاذ القرار متعدد المعايير من بين تقنيات MCDM المستخدمة، الأكثر شيوعا نجد: عملية التحليل الهرمي (AHP)، عملية الشبكة التحليلية (ANP)، طريقة تقييم العلاقات السببية (DEMETAL)، بالإضافة إلى العديد من التقنيات الأخرى أمثال:

(TOPSIS)، (SAW)، (VIKOR)، (DEA)، (ELECTRE)، (GRIP)، (COPRAS)، (ARAS)، (RUTA)، (MOORA)، (UTADISGMS)، (MULTIMOORA)، (SWARA)، (WASPAS) (Abbas, Ahmad, Khalil, Zainab, Norhayati, & Alireza, 2015).

2.3 طريقة التحليل الهرمي (AHP):

من أجل تحديد أولويات التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة تم الاعتماد على طريقة عملية التحليل الهرمي AHP، تعتبر AHP واحدة من أشهر طرق اتخاذ القرار متعدد المعايير التي تم تطويرها من قبل العالم توماس ساتي سنة 1980 وتستخدم لتحديد الأولوية أو الأفضلية بين عدة بدائل بناء على معايير متعددة، يتم استخدام المقارنات الزوجية لإجراء التصنيف بين كل معيار وآخر، يرتبط هذا النهج بنسبة اتساق بافتراض وجود عدد من المعايير والبدائل، يتم حساب أوزان المعايير أولا من خلال المقارنات

الزوجية باستخدام مقياس ساتي، ثم تتم مقارنة جميع البدائل بشكل زوجي فيما يتعلق بكل معيار ووضعها في جداول منفصلة (Thomas, 1986).

1.2.3 نموذج Saaty:

يتم مقارنة كل عنصر مع الآخر بشكل ثنائي بناء على مقياس ساتي من 1 إلى 9.

الجدول 3 مقياس Saaty (سلم المقارنات الثنائية):

مدى الأهمية	1	3	5	7	9	القيم المعكوسة
التفسير	أهمية متساوية (بنفس القدر من الأهمية)	أهمية متوسطة	أهمية قوية	أهمية قوية جدا	أهمية قصوى	توضح سيطرة العنصر الثاني مقارنة بالأول

المصدر: (Thomas, 1986)

2.2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يستخدم هذا البحث البيانات التي تم جمعها من ردود 28 أستاذ جامعي ممن سبق لهم أن أشرفوا على طلبة الجامعة ضمن إطار القرار الوزاري 1275 المتعلق بإنشاء المؤسسات الناشئة بالجامعة الجزائرية، تم اختيار هذه العينة بشكل مقصود بناء على خبرتهم العملية ومعرفتهم المتعمقة بالتحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة، لاسيما فيما يتعلق بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، تمت عملية جمع البيانات باستخدام استبيان يتضمن 41 تحديا متعلقا بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة، حيث تراوح مدى الاستجابة من 1 إلى 5 حسب سلم ليكرت الخماسي، ثم لاحقا يتم تحويل قيم ليكرت إلى قيم مقياس ساتي بما يتوافق مع متطلبات منهجية AHP لتحليل الأوزان والأولويات.

4. إجراء تطبيق طريقة التحليل الهرمي: لتطبيق منهجية AHP تم اتباع الخطوات التالية:

1.4 تحديد التحديات الأولية: تم تحديد قائمة مكونة من (41) تحديا محتملا، والتي يحتمل أن تؤثر سلبا على فعالية تبني وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة.

2.4 تصميم الاستبيان: تم إعداد استبيان تم فيه عرض التحديات على مجموعة الخبراء. طلب من كل خبير تقييم درجة أهمية كل تحد باستخدام مقياس ليكرت خماسي من 1 إلى 5.

3.4 تحويل مقياس ليكرت إلى مقياس ساتي: من أجل تطبيق منهجية التحليل الهرمي AHP تم تحويل تقييمات الخبراء من مقياس ليكرت إلى مقياس ساتي، وفقا للقيم التالية:

الجدول (4): تحويل قيم مقياس ليكرت إلى مقياس ساتي.

5	4	3	2	1	من مقياس ليكرت
9	7	5	3	1	إلى مقياس ساتي

المصدر: من إعداد الباحثين.

4.4 إنشاء مصفوفة المقارنات الزوجية:

في هذه الدراسة لم يتم بناء مصفوفة المقارنات الزوجية بشكل مباشر من خلال طلب المفاضلة بين كل زوج من التحديات من طرف الخبراء كما هو متبع تقليديا في تطبيقات AHP، بل تم الاعتماد على نهج بديل قائم على تقدير فردي مباشر لأهمية كل تحد على مقياس ليكرت من 1 إلى 5، بعد جمع هذه التقديرات من مجموعة من الخبراء، تم تحويل القيم إلى سلم ساتي القياسي من 1 إلى 9، وتم مقارنة التحديات ثنائيا اعتمادا على الفرق بين التقييمات، على سبيل المثال إذا كانت أهمية التحدي A تساوي 9 والتحدي B تساوي 1، فإن الفرق هو 8، مما يعكس مدى تفضيل A على B، ورغم أن النهج المتبع لا يمثل التطبيق التقليدي الصارم لـ AHP، إلا أنه يعد مقبولا في الحالات التي يصعب فيها مطالبة كل خبير بإجراء مقارنات زوجية بين كل عنصر وآخر، وخاصة عند التعامل مع عدد كبير من العوامل (41 تحدي في هذه الحالة).

بواسطة Script Python تم إنشاء مصفوفة مقارنة زوجية مستقلة لكل استبيان، بإجمالي 28 مصفوفة بعدد الخبراء المشاركين، الهدف من هذه المصفوفات هو التعبير عن درجة تفضيل كل تحد على الآخر من خلال مقارنات ثنائية بين جميع التحديات، شكل المصفوفة كالتالي:

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & w1 - w2 & \dots & 1/(w1 - w2) \\ 1/(w1 - w2) & 1 & \dots & w1 - w2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ w1 - w2 & 1/(w1 - w2) & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

a_{ij} يمثل أهمية العنصر i مقابل بالعنصر j

عندما تكون $W_i = W_j$ أي التقييمان متساويان في الأهمية ف:

- نقوم بمقارنة المجموع الكلي لتقييمات الخبراء لكل عنصر.

- إذا كان $W_i < W_j$ نعدل قيمة a_{ij} لتصبح:

$$a_{ij} = \frac{1}{1+\delta} \text{ و } a_{ji} = 1 + \delta$$

- إذا كان $W_i > W_j$ نعدل قيمة a_{ij} لتصبح:

$$a_{ij} = \frac{1}{1-\delta} \text{ و } a_{ji} = 1 - \delta$$

- حيث: $\delta \in [0.75, 0.25]$

يتم تطبيق هذه الطريقة في بعض الحالات عندما يقوم الخبراء بإعطاء تقييمات متطابقة لتحديين مختلفين، وذلك لتفادي التمايز بين التحديات

5.4 حساب مقاييس الاتساق: بعد حساب المصفوفة المجمعة يتم حساب الوزن النسبي للتحديات وقيمة

المتجه الذاتي، من أجل حساب مؤشر الاتساق (CI) ونسبة الاتساق (CR).

لحساب المتجه الذاتي بالاعتماد على المصفوفة المجمعة (رقم 29) وقيم الأوزان النسبية نطبق المعادلة التالية:

الخطوة 1: ضرب المصفوفة A في متجه الأوزان $\vec{w}$

$$\vec{w} \cdot A = \vec{v}$$

الخطوة 2: قسمة كل عنصر في المتجه $\vec{v}$ على الوزن المناظر له في $\vec{w}$

$$\frac{v_i}{w_i} = \lambda$$

الخطوة 3: حساب المتوسط الحسابي للقيم λ_i

$$\lambda_{max} = \lambda_i \sum_{i=1}^n \frac{1}{n}$$

الجدول 5 الأوزان النسبية لتحديات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة باستعمال طريقة AHP.

الرقم	التحدي	average	الترتيب	المتجه الذاتي Eigenvector
1.ت	الافتقار إلى الألفة التنظيمية	0,023027	21	46,65322
2.ت	تحدي جذب الموظفين الموهوبين	0,027248	13	46,18876
3.ت	عدم القدرة على تقديم الإعانات الاجتماعية	0,021243	29	46,65131
4.ت	منافسة ضخمة مع الشركات الأخرى على المواهب المثمرة	0,029511	8	46,23641
5.ت	الرواتب المنخفضة	0,025078	16	46,75797
6.ت	عدم وجود صياغة للإعلان عن الوظيفة	0,022296	25	47,10803
7.ت	موارد مالية قليلة لتوظيف الأفراد	0,036693	2	46,47432
8.ت	الافتقار إلى الموارد اللازمة لتدريب العاملين	0,024594	17	46,79206
9.ت	وقت العمل الضائع	0,018411	38	46,72374
10.ت	عدم وجود دورات مناسبة في السوق	0,018566	35	46,82245

46,71868	27	0,021464	صعوبة في معالجة احتياجات التدريب	11.ت
46,97754	30	0,021125	عدم قبول المستخدم لنظام تقييم الأداء	12.ت
46,8027	15	0,025515	عدم وجود نظام معلومات الموارد البشرية	13.ت
46,67626	11	0,027848	نقص الموارد (الموظفين، الوقت، الأنظمة)	14.ت
47,04461	36	0,018559	التركيز على العمل التشغيلي يجعل من الصعب الوصول إلى المعرفة	15.ت
46,53804	10	0,028402	ضغط النتائج في فترة زمنية قصيرة	16.ت
46,04386	18	0,023944	عدم وجود مصادر الاتصال	17.ت
46,04338	6	0,029661	قفزة كبيرة في التكنولوجيا	18.ت
45,97863	4	0,032284	أصبح من الصعب الحصول على التمويل ورأس المال العامل	19.ت
46,18721	28	0,021428	الافتقار إلى مهارات إدارة الأزمات بشكل عام	20.ت
46,48856	19	0,02375	نقص المهارات	21.ت
46,49505	14	0,026617	أزمة المحسوبة	22.ت
46,30521	1	0,041584	عدم وجود قسم للموارد البشرية	23.ت
46,53758	26	0,022052	صعوبة في تتبع من يعمل ومتى وكيف	24.ت
47,0032	40	0,015723	الصراع في تحديد أولويات الأدوار	25.ت
46,55793	32	0,020447	انخفاض في روح الفريق	26.ت
46,59207	23	0,022857	سوء التواصل بين الموظفين	27.ت
46,64864	39	0,018086	أزمة لغوية بين الموظفين	28.ت
46,29453	3	0,032318	نقص البرمجيات والتكنولوجيا	29.ت
46,75498	31	0,020483	الافتقار إلى القدرة التحليلية لدى موظفي الموارد البشرية	30.ت
46,7143	7	0,029531	عدد قليل من الموظفين	31.ت
46,22768	5	0,031594	عدم الوعي لدى الإدارة	32.ت
46,32705	34	0,019542	عدم الوضوح فيما يتعلق بتوقعات أدوارهم	33.ت
46,69368	24	0,022616	عدم فهم الدور الاستراتيجي للموارد البشرية - حاجز التطبيق	34.ت

46,7573	37	0,018532	عدم التوافق بين دعم الموارد البشرية وحاجز الشراكة	ت.35
47,17176	33	0,019805	الافتقار إلى تنسيق الأنشطة عبر وظيفة الموارد البشرية - الحاجز الوظيفي	ت.36
46,92779	22	0,023023	عدم التوافق مع الشركاء متعددي الوظائف خارج الموارد البشرية - حاجز المؤسسة	ت.37
46,57568	9	0,028827	عدم وجود برامج لأتمتة وظائف الموارد البشرية	ت.38
46,85957	41	0,015031	عدم وجود سيطرة على الموظفين	ت.39
46,65884	20	0,023132	عدم وجود تقنيات التحفيز	ت.40
46,56145	12	0,027552	عدم وجود برامج الرعاية الاجتماعية	ت.41

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على Script Python وبرنامج Excel.
الجدول 6 مقاييس الاتساق الثلاثة.

مؤشر الاتساق (CI)	القيمة العشوائية المرجعية (RI)	نسبة الاتساق (CR)
$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n - 1)}$	$RI = \frac{1.98 (n - 1)}{n}$	$CR = \frac{CI}{RI}$
0.1542	1.88 قيمة مرجعية لعدد عناصر = 41	0.0820

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على Script Python وبرنامج Excel.

5. تحليل النتائج:

1.5 التحقق من اتساق الأحكام:

بعد استكمال مصفوفة المقارنات الزوجية غير المباشرة، تم حساب مؤشر الاتساق CI ونسبة الاتساق CR باستخدام المعادلات المعروفة في منهجية AHP. وقد بلغت نسبة الاتساق المحسوبة $CR = 0.082$ ، وهي أقل من العتبة المقبولة (0.1)، مما يدل على أن المصفوفة المستخرجة بطريقة غير مباشرة لا تزال تحتفظ بدرجة جيدة من الاتساق المنطقي الداخلي.

تشير نسبة الاتساق المحسوبة $CR = 0.082$ (8.2%) إلى أن التقديرات الفردية لأهمية كل تحدي التي أجراها المشاركون كانت متنسقة بدرجة جيدة، هذا يضمن موثوقية الأوزان المستخرجة من المصفوفة الغير مباشرة للمقارنات الزوجية، ويؤكد أن الترتيب الناتج للتحديات يمكن اعتماده كأساس علمي سليم لبناء الاستنتاجات والتوصيات.

2.5 استخراج الأوزان النسبية وترتيب التحديات:

تم استخدام متوسط القيم (average) كمقياس تقريبي للوزن النسبي لكل تحد

تم تقديم ترتيب نهائي لكل تحدٍ (من 1 إلى 41) حيث:

الترتيب (1) يعني: التحدي الأكثر أهمية.

الترتيب (41) يعني: التحدي الأقل أهمية.

أظهر ترتيب التحديات المستخرج من تطبيق منهجية التحليل الهرمي AHP أن العوائق ذات تحمل طابعا تنظيمي تحظى بالأولوية الأكبر لدى المشاركين، فقد تصدر التحدي (ت.23) "عدم وجود قسم للموارد البشرية" القائمة، يليه تحدي مالي (ت.7) "موارد مالية قليلة لتوظيف الأفراد"، ثم تحدي ذو طابع مختلط (ت.29) "نقص البرمجيات والتكنولوجيا"، مما يعكس إدراكا واضحا لأهمية وجود هيكل تنظيمي متخصص يعنى بإدارة الموارد البشرية، تشير هذه النتائج إلى أن المشكلة الأساسية لا تكمن فقط في نقص الموارد المالية فقط، بل تتعلق أيضا بغياب الهياكل التي تنظم هذه الموارد وتوظفها بشكل فعال، يشير هذا التصور إلى أن المؤسسات الناشئة الجزائرية لا تزال تواجه تحديات تأسيسية في بنيتها الداخلية، إذ يعتبر غياب الأقسام التنظيمية الرسمية عائقا أمام محاولة تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك فإن التحديات المتعلقة بضعف التمويل أو الأدوات التقنية تعد مكملة لهذا الضعف لا منفصلة عنه.

في المقابل جاءت التحديات مثل "عدم وجود سيطرة على الموظفين" (ت.39) و(ت.25) "الصراع في تحديد أولويات الأدوار" في مراتب متأخرة من الترتيب، يفهم من هذا الترتيب أن المشاركين لا يعتبرون هذه التحديات أسباب جوهرية تعوق تبني ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة، بل يرونها أعراضا جانبية أو مشكلات ثانوية يمكن التعامل معها في إطار العمل اليومي للمؤسسة. فمثلا تحدي "عدم وجود سيطرة على الموظفين" غالبا ما يكون انعكاسا لضعف في القيادة، كما يجب التوضيح أن وجود هذه التحديات بالمراتب الأخيرة لا يعني بالضرورة أنها غير مهمة على الإطلاق، بل يعبر بوضوح عن حالة من الانشغال بالتحديات الأكثر أولوية على حساب هذه التحديات، وهو ما يعد سمة طبيعية للمؤسسات الناشئة ككل.

3.5 تحليل الفروقات بين الأوزان النسبية لكل تحدي:

أظهرت النتائج أن الأوزان النسبية للتحديات تراوحت بين نحو 0,041584 للتحدي الأعلى أهمية إلى حدود 0,015031 للتحدي الأقل تأثيرا، إن العدد الكبير للعناصر (41 تحدي) يؤدي بالضرورة إلى

أن تكون القيم النسبية بين كل تحدي وآخر صغيرة، نظرا لأن مجموع الأوزان النسبية يساوي 1 (أو 100%)، في هذا السياق تكون فروقات الأهمية بين التحديات صغيرة من الناحية الكمية. يشير هذا التفاوت الصغير بين الأوزان إلى أن المشاركين رغم تمييزهم بين التحديات، لم يظهروا تفضيلا قويا نحو تحديات معينة، وإنما اعتبروا أن التحديات وخاصة العليا منها متقاربة في مستوى الأهمية، يدل هذا على أن بيئة المؤسسات الناشئة تتسم بتعدد العوائق والتحديات التي يصعب فصل تأثير كل منها عن الآخر.

4.5 تصنيف التحديات إلى فئات حسب مستوى الأهمية:

يمكن تصنيف التحديات إلى ثلاث مجموعات:

الجدول (7): تصنيف التحديات حسب مستوى الأهمية

مستوى الأهمية	مجال الوزن النسبي	عدد التحديات	التفسير
مرتفعة الأهمية	0,041584 - 0,032733	5	تمثل تحديات حرجية
متوسطة الأهمية	0,032733 - 0,023822	13	تمثل تحديات مهمة لكن ليست طارئة
منخفضة الأهمية	< 0,023882	23	تمثل تحديات ذات تأثير محدود

المصدر: من إعداد الباحثان.

تم تصنيف التحديات وفقا لأوزانها المستخرجة إلى تشكيل ثلاث مجموعات من حيث الأهمية (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، تعد هذه الخطوة أداة تحليلية مهمة لفهم أنماط التحديات بشكل أكثر تنظيما ووضوحا مما يساعد في توجيه الانتباه إلى مجالات التدخل العاجلة مقابل تلك التي يمكن تأجيلها أو إدارتها لاحقا، تضمنت الفئة الأولى التحديات ذات مستوى الأهمية والتأثير الأعلى التي يجب على المؤسسات الناشئة التركيز عليها، أما المجموعة الثانية فقد احتوت على عوائق يمكن معالجتها تدريجيا مثل (ت.17) ضعف الاتصال الداخلي، أو (ت.38) عدم وجود برامج لأتمتة وظائف الموارد البشرية، هذه التحديات تظهر أن المؤسسة تعاني من قصور في الممارسات الإدارية اليومية، لكنها لا تهدد بشكل مباشرة استقرار واستمرارية المؤسسة، بينما ضمت المجموعة الثالثة عناصر أقل إلحاحا، يمكن للمؤسسات الناشئة التركيز في المدى القريب على معالجة مشاكل وتحديات الفئة الأولى، ثم تطوير آليات لمعالجة الفئة الثانية تدريجيا، مع إدراج الفئة الثالثة من التحديات ضمن نطاق المراقبة المستقبلية.

5.5 تحليل المفارقات أو النتائج غير المتوقعة:

عند تطبيق منهجية التحليل الهرمي AHP، قد تفرز النتائج ترتيبات أو أوزان غير متوقعة لا تتوافق مع التوقعات النظرية المسبقة أو مع ما تشير إليه الأدبيات العامة، وهنا لا يقصد بالنتائج الغير متوقعة خطأ في النتائج، بل تشير في الفارق بين ما يفترض منطقيا أو نظريا أن يكون مهما وبين وما اعتبره المشاركون بالدراسة عنصرا أكثر أهمية، على سبيل المثال التحدي التنظيمي (ت.23) "عدم وجود قسم للموارد البشرية" باحتلاله وأخذه المركز الأول، متوقفا على تحديات مالية مثل (ت.7) "موارد مالية قليلة لتوظيف الأفراد" نتيجة قد تبدو غير متوقعة نظريا نظرا للمشكل الذي يعاني منه جميع المؤسسات الناشئة قلة الموارد المالية، خاصة وأن الفرضية الرئيسية كانت تفترض أن التحديات المالية هي الأكثر تأثيرا على محاولة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة وهذا ما لا يظهر بالدرجة الكافية بناء على النتائج المتحصل عليها، غير ذلك باقي النتائج تظهر درجة عالية من الانسجام والتوافق في ترتيب التحديات، حيث تتماشى بين ما هو متوقع ومنطقي وما تم ذكره في الدراسات حول إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الناشئة، فالتحديات ذات الأهمية المرتفعة هي بالفعل من أبرز العوائق المعروفة في السياقات الناشئة، من ناحية أخرى جاءت التحديات الأقل تأثيرا، مثل "أزمة لغوية بين الموظفين" (ت.28) أو (ت.9) "وقت العمل الضائع" في المراتب الدنيا بما يتوافق مع تصنيفها في الأدبيات كعقبات ظرفية أو هامشية، وبذلك فإن عدم وجود مفارقات كبيرة أو نتائج غير متوقعة بشكل كبير يعزز الثقة في جودة البيانات وفي دقة الأوزان المستخلصة.

6.5 اختبار صحة الفرضية:

انطلقت هذه الدراسة من فرضية تنص على أن "العوائق المالية هي التحديات الأكثر تأثيرا على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة الجزائرية" بهدف التأكد من صحة الفرضية تم اعتماد منهجية التحليل الهرمي AHP لتحديد أوزان وأولويات التحديات، وبالنظر إلى النتائج المستخلصة من تطبيق منهجية AHP لم تدعم الفرضية القائلة بأن العوائق المالية هي الأكثر تأثيرا على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة الجزائرية، إذ أظهرت نتائج التحليل الهرمي AHP ترتيبا متاخلا للتحديات، بناء على الأوزان النسبية المستخرجة فقد تصدر التحدي (ت.23) عدم وجود قسم للموارد البشرية المرتبة الأولى كأحد التحديات التنظيمية، يليه تحدي مالي (ت.7) ثم تحدي مختلط يجمع بين الطابع المالي والتنظيمي (ت.29)، على الرغم من أن الفرضية الأصلية افترضت أن العوائق المالية هي الأكثر تأثيرا، إلا أن النتائج تشير إلى تأثير موزع بين عوائق تنظيمية ومالية، وبالتالي تعتبر الفرضية مرفوضة بناء على

نتائج التحليل، وهذا لا يعني أن الفرضية خاطئة كلياً بل إنها غير مدعومة بالدرجة الكافية بناءً على نتائج البيانات فهي تهمل الدور القوي للعوائق التنظيمية، وهو ما يستدعي إعادة النظر في طبيعة التحديات التي تؤثر على بيئة المؤسسات الناشئة بالجزائر حيث لا يمكن حصر التأثير في العوائق المالية فقط، بل إن العوائق التنظيمية تبرز أيضاً كعامل رئيسي يعيق المؤسسات الناشئة على تبني ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يفرض مقارنة شاملة تأخذ في الاعتبار تداخل كلا البعدين التنظيمي والمالي معاً.

6. الخاتمة:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أهمية بالغة بالمنشآت الكبرى حيث تتوفر لديها البنية التحتية والإدارية التي تسهل تطبيق تلك الممارسات بشكل منظم وفعال، على عكس المؤسسات الناشئة التي غالبا ما تفتقر إلى الموارد، الهيكل التنظيمي الواضح، والخبرة الكافية في هذا المجال، حيث تتراكم تحديات وعقبات في طريق بناء قسم موارد بشرية للانتقال بأعمالها إلى المرحلة التالية، بهذه الدراسة تم تحديد قائمة تضم 41 تحديا من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة عند محاولة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولغرض ترتيب هذه التحديات حسب أهميتها النسبية تم استخدام طريقة التحليل الهرمي AHP كأداة من أدوات اتخاذ القرار متعدد المعايير، وقد مكنت هذه الطريقة من استخلاص الأوزان النسبية للتحديات، الأمر الذي يساهم في توجيه صناع القرار أصحاب المؤسسات الناشئة نحو القضايا (التحديات) الأكثر إلحاحا التي تستوجب المعالجة عند بناء ممارسات إدارة الموارد البشرية.

توصلت الورقة البحثية لمجموعة من النتائج أهمها:

- تصدر التحدي التنظيمي "عدم وجود قسم للموارد البشرية" قائمة التحديات الأكثر تأثيرا على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة.
 - تصدر التحديات المرتبطة بالهياكل الإدارية يشير إلى غياب تصور استراتيجي واضح لإدارة المورد البشري في المؤسسات الناشئة.
 - شكلت التحديات ذات الطابع المختلط (مالية + تنظيمية) نسبة معتبرة من التحديات ذات الأولوية مما يدل على تداخل العوامل المؤثرة عند محاولة تبني إدارة الموارد البشرية.
 - تم تحديد 5 تحديات صنفت مرتفعة الأهمية تحتاج تدخل عاجل، و13 تحدي ضمن الفئة متوسطة الأهمية يمكن معالجتها تدريجيا، بينما ضمت المجموعة الثالثة 23 تحديا اعتبرت عناصر أقل إلحاحا تدخل ضمن نطاق المراقبة المستقبلية.
 - لم تدعم النتائج الفرضية القائلة أن التحديات المالية هي الأكثر تأثيرا على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة، حيث لا يمكن حصر التأثير في العوائق المالية فقط بل إن العوائق التنظيمية تبرز أيضا كعامل رئيسي يعيق المؤسسات الناشئة على تبني ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية.
- بناء على ما سبق يمكن الخروج ببعض توصيات الدراسة على النحو التالي:
- تعزيز الوعي لدى رواد الأعمال الجدد بأهمية إدارة الموارد البشرية.

- اعتماد أدوات مفتوحة المصدر أو منخفضة التكلفة لإدارة الموارد البشرية ما يسهل أتمتة العمليات دون تحميل المؤسسات الناشئة أعباء مالية إضافية
- بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومحفزة داخل المؤسسات الناشئة من خلال التركيز على قيم العمل الجماعي، التواصل الداخلي، وتحديد الأدوار بوضوح لتفادي التضارب أو الغموض في المهام.
- ضرورة وجود قسم للموارد البشرية في المراحل المبكرة من عمر المؤسسات الناشئة، حتى وإن كان قسم صغير الحجم وذلك لضمان تسيير وظيفي منظم لشؤون التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء.
- اعتبار التحديات بالفئة "مرتفعة الأهمية" عناصر تحتاج تدخل عاجل، والتحديات ذات الفئة "متوسطة الأهمية" يمكن معالجتها بشكل تدريجي، في المقابل تحديات الفئة الثالثة ذات المراتب الأخيرة لا يجب أن تهمل بل يتم التعامل معها أنها قضايا مؤجلة وتدخل ضمن نطاق المراقبة المستقبلية.
- تخصيص ميزانيات محددة لإدارة الموارد البشرية ضمن الخطط المالية للمؤسسات الناشئة، وعدم اعتبار الوظائف الإدارية عبئا ثانويا.

7.المراجع:

1. Abbas, M., Ahmad, J., Khalil, M. N., Zainab, K., Norhayati, Z., & Alireza, V. (2015). Multiple criteria decision-making techniques and their applications – a review of the literature from 2000 to 2014. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Volume 28, Issue 1 .
2. Aidin, S., & Hiroko, K. K. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, Belgrade, Serbia .
3. Andreas, R., & Isabella, H. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, Volume 31, Issue 5 .
4. Berna, U., Ilker, O., Valerie, O. A., & Dilber, U. O. (2021). *Chapter 2 - Theoretical aspects of multi-criteria decision-making (MCDM) methods*. Academic Press.
5. Budi, R. (2024). Human Resource Management Practices in Startup Companies: Challenges and Opportunities. *Lead Journal of Economy and Administration*, Vol. 2, No. 4 .
6. Christian, P. T., Andranik, T., Isabell, M. W., & Filip, L. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews: Volume 26, Issue 4* , pp. 155-179.
7. Diego, S. S., Antonio, G., Rafael, B. d., Marcelo, N. C., & Carla, S. t. (2020). Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Volume 26 Issue 4 .
8. Irina, M. (2017). Major training barriers in small firms in Macedonia. *Економски Развој - Economic Development*, VOL: 19, No:3 , pp. 89-102.
9. Maryam, E., & Abdelaziz, E. (2022). Les stratégies d'incubation des startups face aux mutations de l'écosystème entrepreneurial. *ENTREPRENEURIAT, MANAGEMENT ET SOLUTIONS INFORMATIQUES INNOVANTES*, VOL. 4 NO. 15.
10. Meyer Danny .(2008) .*Setting the Table, The Transforming Power of Hospitality in Busines* . Ecco Press.
11. Minjeong, K., & Minjung, S. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, Volume 21 Issue 1 , pp. 82-102.
12. Priyanka Ramesh ,Ravindran Kandasamy ,Sankaranarayanan Bathrinath و ,Mithun Ali Syed . (2023)A fuzzy DEMATEL decision modeling framework for identifying key human resources challenges in start-up companies: Implications for sustainable development .*Decision Analytics Journal*, Volume 6. ,

13. Thomas, L. S. (1986). Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, Vol. 32, No. 7 .
14. أحمد منصور منصور. (1979). *المبادئ العامة في إدارة القوى العامة*. الكويت: وكالة المطبوعات.
15. عبد الرزاق سلام، و فاطمة لبوخ. (2018). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة أوريدو للاتصالات بالجزائر. *مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد: 06، العدد: 01* ، الصفحات 226-244.
16. علي السلمي. (1970). *إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية*. مصر: دار المعارف.
17. عمر وصفي عقيلي. (2009). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*. عمان: دار وائل.
18. كلثوم واكلي. (2014). دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية" -حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية-. *رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير* . جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.