

## النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة ودوره في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة Uber باستخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM-

### The Innovative Approach to HRM in Startup and Its Role in Achieving Outstanding Performance -A Case Study of Uber Using The EFQM Excellence Model-

هدى فريال بوغابة<sup>1</sup>، منيرة جمادي<sup>2</sup>

Mounira Djemadi Houda Ferial Boughaba

<sup>1</sup> مخبر LAREE، جامعة محمد الشريف مساعدي (سوق أهراس)، الجزائر، [h.boughaba@univ-soukahrass.dz](mailto:h.boughaba@univ-soukahrass.dz)

<sup>2</sup> جامعة باجي مختار (عنابة)، الجزائر، [djedidmina@yahoo.fr](mailto:djedidmina@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2024-04-01

تاريخ القبول: 2024-04-01

تاريخ الاستلام: 2024-01-13

#### ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة ودوره في تحقيق الأداء المتميز، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الرائدة Uber ومختلف ممارساتها لإدارة الموظفين وكيف ساهمت في تحقيق أداء متميز وفقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM. توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة Uber تصنف موظفيها كمقاولين مستقلين، حيث يشاركون أصولهم الخاصة المعطلة لخدمة الزبائن من خلال وساطة Uber مع احتفاظهم بكافة المزايا المادية للأصل، في المقابل تتبنى الشركة ممارسات حديثة لإدارتهم إذ تُعفى من تقديم كافة المزايا المتعارف عليها للموظفين كالحدا الأدنى للأجور؛ التأمين، الحق في تشكيل نقابة.. الخ، كما تعتمد كلياً على التكنولوجيا إذ يتم اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمالة لديها بشكل آلي أو شبه آلي، وهذا ما ساهم في تحقيقها لنمو سريع مقارنة بالمنافسين وأداء مرضي على جميع الأصعدة وبالتالي بلوغها الأداء المتميز، في ضوء ذلك توصي الدراسة بضرورة انتهاج المؤسسات الناشئة العالمية عامة والجزائرية خاصة نهج Uber لإدارة العمالة لديها لمواجهة التحديات التي تعترضها والتعزيز من فرص نجاحها لخلق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد ولا التكرار وصولاً إلى الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ المؤسسات الناشئة؛ الأداء المتميز؛ النموذج الأوروبي للتميز EFQM

تصنيف JEL : M12 ؛ M13؛

#### Abstract:

This research investigates Uber's innovative approach to Human Resource Management, focusing the ways in which it has adopted practices that support its outstanding performance as measured by the European Foundation for Quality Management model (EFQM).

This study found that Uber classifies employees as independent contractors, who share their own assets to provide services to customers through the Uber platform while retaining all the material benefits of their assets. In return, Uber avoids traditional employee benefits and relies on technology for workforce decisions. This approach has contributed to rapid growth and outstanding performance.

In light of these findings, the study recommends that startup enterprises, both globally and specifically in Algeria, adopt Uber's approach to workforce management to effectively address challenges, enhance their chances of success, and create a unique competitive advantage leading to outstanding performance.

**Keywords:** Human Resource Management; Outstanding performance; EFQM Excellence Model.

**JEL Classification Codes :** M12 ; M13

## 1. مقدمة :

تولي المؤسسات الناشئة اهتمام كبير للمورد البشري باعتباره من أهم أصولها، وذلك من خلال ابتكارها لنهج مختلف لإدارة هذا الأخير يعتمد غالباً على التكنولوجيا، الأمر الذي يمكنها من التعامل بسرعة وفعالية مع مختلف الممارسات الخاصة به، من خلال قدرتها على تعيين وإدارة عدد كبير من الموظفين في فترة قصيرة، وبالتالي تحقيق كفاءة في الخدمات أو المنتجات المقدمة.

تساهم كل جهود المؤسسات الناشئة خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية في تحقيقها لنمو سريع وغير مألوف مقارنة بالمؤسسات التقليدية محققة بذلك أداء متميز على كافة الأصعدة، ومن أبرز المؤسسات الناشئة الرائدة سريعة النمو نجد مؤسسة **Uber** ، حيث عانت هاته الأخيرة من فضيحة كبيرة متعلقة بثقافتها السيئة والإدارة الغير عادلة للموظفين الأمر الذي أدى إلى تراجع أدائها، هذا ما أجبرها على إجراء تغييرات محورية بدءاً بنمط القيادة الذي نتج عنه تغيير في قيم الشركة وأساليب التعامل مع العمالة، وصولاً إلى تعزيز الشفافية من خلال نشر التقارير السنوية، وبالتالي شهدت نتائج أداء المؤسسة تحسن ملحوظ على جميع المستويات، هذا ما دفعنا إلى طرح التساؤل التالي:

**هل ساهم النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة Uber من تحقيق أداء متميز للمؤسسة؟**

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية المؤسسات الناشئة، والتي لا يزال هناك الكثير من الغموض الذي يشوب مختلف المفاهيم والممارسات المتعلقة بها، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المحدد الأساسي لتميزها.

### أهداف الدراسة:

نسعى في هذه الدراسة إلى التعرف على النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة، وهل فعلاً يساهم في تحقيق الأداء المتميز، من خلال الاستفادة من تحليل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الناشئة أوبر ومدى مساهمته في بلوغ المؤسسة للأداء المتميز، وهذا من أجل تشجيع المؤسسات الناشئة الجزائرية للاحتذاء بها لتسيير شؤون موظفيها، للتقليل من نسب فشلها ومختلف التحديات المتعلقة بالعمالة التي تواجهها.

### منهج الدراسة

تم اعتمادنا على منهج دراسة الحالة حيث تطرقنا إلى مؤسسة أوبر كنموذج لمعرفة نهجها في إدارة الموارد البشرية، ومؤشرات الأداء المتميز على مستوى المؤسسة من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي.

## 2. الإطار العام لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة والأداء المتميز

تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص الفريدة مقارنة بالمؤسسات التقليدية، كما تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تجعلها أكثر عرضة للفشل، وتجبرها على ابتكار أساليب جديدة للتعامل مع العمالة لديها بكفاءة وفعالية لضمان استمرارها وبقائها في المنافسة.

## 1.2 ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة:

يظهر النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة في مختلف الممارسات الخاصة بها كما يلي:

### 1.1.2 التوظيف في المؤسسات الناشئة

أدى ظهور المؤسسات الناشئة إلى تغيير أساليب التوظيف من خلال اتباع نهج اقتصادي مبتكر يعرف باقتصاد الوظائف المؤقتة، حيث تعمل هاته المؤسسات من خلال منصات خاصة بها كوسيط لجذب الأفراد وخاصة أولئك الذين يمتلكون فرص عمل محدودة في السوق التقليدية (Hall & Krueger, 2017, p. 5)، في هذا الإطار تستخدم المؤسسات مصطلح **موظف مستقل** لتصنيف المشاركين أو مؤجري الخدمات، حيث تقوم فقط على الربط بين الأفراد داخل سوق قائم بذاته أين يقوم مقدمو الخدمات بمشاركة أصولهم، الموارد، الوقت وكذلك المهارات (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2021, p. 12).

### 2.1.2 تدريب الموظفين

يبني رواد الأعمال قراراتهم على العائد الذي يمكن توقعه عند الاستثمار في التدريب، أي يجب أن يجلب الاستثمار معدل فائدة أكبر من كلفة التدريب. ومع ذلك يستجيب رواد الأعمال إلى موظفيهم عند رغبتهم في تحسين مؤهلاتهم لتعزيز خلق الأفكار الإبداعية واكتساب معرفة جديدة (Orakwu & Iguisi, 2020, p. 90).

### 3.1.2 تحفيز الموظفين

بسبب انخفاض الأرباح الأولية فإن إحدى طرق تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم يعتمد بشكل كبير على الحفاظ على أجواء ودودة في العمل والعلاقات بين الموظفين ورائد الأعمال لخلق الشعور بالقيمة الذاتية لدى الموظفين، كذلك توضيح الأهداف بشكل دوري من أجل تحسيس الموظفين بأهميتهم من خلال السماح لهم بإبداء آراءهم وتقديم اقتراحاتهم (Orakwu & Iguisi, 2020, p. 91).

### 4.1.2 تقييم الأداء

بسبب قلة عدد الموظفين يتم تقييمهم على شكل تقديم ملاحظات مباشرة أو الية وفي الوقت المناسب لتحسين من أدائهم وتصحيح الانحرافات، حيث لا يوجد موارد مالية كافية لوضع نظام تقييم أكثر رسمية، (Boudlaie، Jirandeh، Mahdiraji، و Jafari-Sadeghi، 2022، صفحة 311)

### 2.2 مدخل للأداء المتميز

إن عدم استقرار بيئة الأعمال والتطور التكنولوجي السريع يفرض على المؤسسات التركيز على تحقيق أداء متميز لضمان بقائها في المنافسة، بناء على أهدافها الموضوعية باستغلال الفرص المتاحة وتجنب التحديات.

### 1.2.2 تعريف الأداء المتميز

يعرف الأداء المتميز "على أنه تحقيق أداء أعلى من المتوسط مقارنة بالمنظمات المنافسة أو تلك التي تنشط في نفس قطاعات الصناعة أو عامة والحفاظ على استدامته لمدة 3 سنوات متتالية (Pakwihok, 2010, p. 32)، يتحقق بتكامل مجموعة من المتغيرات فيما بينها لخلق ميزة تنافسية من خلال إبداع الأفراد في إنجاز المهام الموكلة

## النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة ودوره في تحقيق الأداء المتميز

إليهم وتنفيذها بشكل استثنائي باستغلال كافة القدرات المادية، البشرية والتنظيمية لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات بحد أدنى من الوقت والجهد والتكلفة (M. Arqawi, A. Al hila, S. Abu Naser, & J. Al Shobaki, 2018, p. 36)

### 2.2.2 النموذج الأوروبي للتميز EFQM

يعتبر من النماذج شائعة الاستخدام في العصر الحالي، يقوم على قاعدة أساسية مستمدة من فكرة الجودة الشاملة ألا وهي التميز (عبد الوهاب و محمود، 2020، صفحة 253)، تم تطويره من طرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة EFQM، وتصفه على أنه عبارة عن أداة عملية تساعد المؤسسات في بناء نظام إداري ملائم يحدد موقعها من التميز، من خلال فهم فجواتها ومن ثم إيجاد حلول لها، يقوم النموذج على فكرة أن تحقيق التميز لا يتعلق بالنتائج المادية فقط بل بتحقيق منافع لجميع أصحاب المصلحة من عمال وغيرهم في المجتمع من خلال القيادة التي تهتم بصياغة الأوامر وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتدير العلاقات والعمليات المختلفة للمنظمة (صادق، 2018، صفحة 23).

#### • مكونات النموذج الأوروبي للأداء المتميز

يتكون نموذج التميز الأوروبي من ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في: أبعاد النموذج التي تساعد المؤسسة على تطبيق المفاهيم الأساسية من خلال منهجية RADAR، ومعايير النموذج وهي تسع معايير أساسية.

الشكل 1: معايير نموذج التميز الأوروبي



المصدر: ( أبو شماله، 2022، صفحة 05)

كما يوضح الشكل السابق تم إعطاء 9 معايير أوزان 1000 نقطة موزعة بمعدل 100 نقطة لكل معيار ماعدا معياري نتائج المتعاملين والأعمال وهو ما يفسر تركيز النموذج على رضا المتعاملين والأداء. الممكنات (المدخلات): تضم خمس معايير أساسية وهي:

القيادة: تتميز المنظمات ذات الأداء المتميز بوجود قادة أكفاء يخططون للمستقبل ويعملون كنماذج يحتذى بها في القيم والأخلاق والثقة التي تلهم الموظفين (لوراسية، 2021)؛

الموارد البشرية: المورد البشري أهم موارد المؤسسة والتي تكسب المؤسسات ميزة تنافسية غير قابلة للتكرار أو التقليد، لذا تسعى المنظمات المتميزة إلى إعطاء موظفيها فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار للكشف عن مهاراتهم الإبداعية وتطويرها لجعلها في صالح المنظمة، وكذلك تحقيق العدالة والمساواة في التعامل بين الأفراد ( UYGUR & SÜMERLİ , 2013, p. 987)

الاستراتيجية: تسعى المؤسسات المتميزة إلى تطوير سياسات واستراتيجيات تركز على أصحاب المصالح لتنفيذ مهمتها ورؤيتها (لوراسية، 2021، صفحة 263)؛ يضم هذا المعيار خمس معايير تركز على دور القيادة في بناء الاستراتيجيات اعتمادا على معلومات دقيقة وتحديثها ومراجعتها بصفة مستمرة وصولا إلى شرح وإيصال الاستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية لتنفيذها ( أبو شمالة، 2022، صفحة 08)؛ الشراكات والموارد: يضم هذا المعيار تطوير الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لدعم الاستراتيجية وضمان تحقيق الأهداف؛ ( أبو شمالة، 2022، الصفحات 09-10)؛ العمليات: يعتبر أهم معيار في المدخلات، حيث تقوم المنظمات ذات الأداء المتميز بتصميم وتعزيز إدارة العمليات والمنتجات والخدمات لتوليد قيمة مضافة متزايدة للعملاء وباقي أصحاب المصلحة ( UYGUR & SÜMERLİ , 2013, p. 987)؛ ويضم أربعة معايير تنص على ضرورة تصميم العمليات والخدمات بطرق إبداعية لتقوية العلاقات مع كافة المتعاملين.

#### ♣ النتائج: يضم أربعة معايير فرعية تتمثل في:

✓ نتائج الموظفين: يقيس هذا المعيار كفاءة ورضا الموظفين من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية، كذلك يقوم المعيار بوضع تصور عام على الموظفين من خلال فحص معدل الغياب، الرضا الوظيفي... الخ ( UYGUR & SÜMERLİ , 2013, p. 263)

✓ نتائج العملاء: يقوم المعيار بقياس مدى تحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستوى رضاهم من خلال مجموعة من المقاييس مثل: الاستبيان؛ الشكاوى؛ مجموعات النقاش... الخ، تتمحور مواضيع هاته المقاييس حول مدى انتشار الشفافية والإفصاح عن المعلومات وتقييم أداء العاملين ( أبو شمالة، 2022، صفحة 11)؛

✓ نتائج المجتمع: يقوم هذا المعيار بقياس مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالمجتمع من خلال قياس العناصر التالية: المسؤولية الاجتماعية؛ الإفصاح والشفافية؛ دعم المشاريع الخيرية؛ العمليات التطوعية... الخ؛

✓ نتائج الأداء الرئيسية: يتم استخدام مؤشرات الأداء للحكم على المنظمة إذا كانت مطابقة للنموذج أولا سؤاء من خلال النتائج المالية والغير مالية ( UYGUR & SÜMERLİ , 2013, p. 988).

في الأخير يمكن القول إن معايير المدخلات تتعلق بكيفية تنفيذ المنظمة لأعمالها من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، وترتبط معايير النتائج بما حققته فعليا المنظمة.

### 3. دراسة حالة المؤسسة الناشئة Uber

## النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة ودوره في تحقيق الأداء المتميز

تعتبر أوبر من الشركات الناشئة الرائدة والسبابة التي تتميز بأدائها العالي، حيث تدير عدد كبير من الموظفين بأسلوب مبتكر يتطابق مع خصوصياتها كمؤسسة ناشئة، وسنتعرف فيما يلي على طرق إدارة الموارد البشرية في الشركة ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز على مستواها.

### 1.3 تقديم الشركة:

هي عبارة عن منصة تقنية تعتمد على شبكة تكنولوجية ضخمة تتمتع بالتميز التشغيلي والخبرة في المجال، بدأت عملها كوسيط لوصول الركاب طالبي خدمة النقل بالسائقين عارضي الخدمة الذين يعتمدون على مركباتهم الخاصة لنقل المسافرين، حيث تنتهج مبدأ استغلال الأصول المعطلة (Uber Company, 2021, p. 04)، تأسست الشركة في 2008 على يد Travis Kalanick و Garrett Camp شهدت نمو سريع بعد تقديم خدماتها في معرض في سان فرانسيسكو فبالرغم من التسعيرة المرتفعة مقارنة بسيارات الأجرة التقليدية إلا أنها لاقت شعبية واسعة، ثم توسعت في الأسواق الأمريكية وبحلول نهاية 2012 بدأت الشركة بتقديم خدماتها في مراكز دولية مثل باريس، لندن وأمستردام. وفي نفس العام بدأت تلقي منافسة من Lyft لكنها لم تستطع التغلب عليها، وفيما يلي بعض الأرقام التي سجلتها الشركة (Uber, 2023) : **التواجد: 70 دولة وأكثر من 10 آلاف مدينة؛ الحجزات \$115,4B** (مسجلة نمو 33 بالمئة)؛ **عدد الرحلات: 7,6B** رحلة (بمعدل نمو 20 بالمئة)؛ **المشركين في المنصة 12 مليون عضو؛ السائقين: 5,4 مليون سائق.**

### 2.3 النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في Uber

تعتمد Uber نهج جديد لإدارة الموارد البشرية الخاصة بها، حيث لا تتم إدارتها من خلال الهياكل الإدارية البشرية التقليدية، والتسلسل الهرمي التنظيمية؛ وتحديد ساعات العمل والمهام اليومية للعمال، بل تلجأ إلى أساليب حديثة تعتمد على إدارة الخوارزميات باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإدارة القوى العاملة عن بعد.

#### 1.2.3 التوظيف في الشركة

تصف أوبر موظفيها بالمقاولين المستقلين، وذلك لأنها مجرد وسيط تستخدم التكنولوجيا لربط شبكات الأفراد داخل سوق قائم لتبادل الخدمات فيما بينهم، يقوم نموذج العمل هذا على فكرة أن النظراء يشاركون الأصول والموارد الخاصة بهم لخدمة الزبائن مع الاحتفاظ بكافة المزايا المالية للأصل لصالحهم، حيث يفترض النموذج أن هاته الأصول كانت شبه معطلة ويجب الاستفادة منها من خلال منصة تكنولوجية وسيطة تقوم بتحويل الموارد الخاملة إلى موارد إنتاجية (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2021, p. 11)، تحت هذا الإطار لا يمكنهم الحصول على المزايا المتعارف عليها للموظفين كالحدا الأدنى للأجور، الإجازات مدفوعة الأجر، التأمين الصحي أو حتى الحق في تشكيل نقابة كما تتبرأ الشركة من مختلف النفقات والمسؤوليات. وفي المقابل تسمح لهم ببرمجة جدول أعمالهم كما يناسبهم ما يوفر لهم المرونة في العمل حيث لهم الحرية في اختيار ساعات العمل وأوقاته مما يعطيهم فرصة كسب الدخل وفقاً لشروطهم الخاصة (Kumari & Sharma, 2019, p. 53)

### 2.2.3 تقييم الأداء في الشركة:

تعتمد الشركة لتقييم الأداء على مراجعات الأداء المنتظمة مع الرئيس التنفيذي؛ إجراء محادثات والمساءلة لتقييم المسؤولين التنفيذيين، إضافة إلى مراجعة المواهب؛ تخطيط التعاقب الوظيفي (Belcher, Edmond, & Yapchai, 2018, p. 06) ؛ استطلاعات الرأي حول الجوانب المختلفة للعمل (Robins School of business , 2020, p. 7;22).

أما فيما يخص تقييم السائقين تستخدم الشركة عدة طرق نجد في المقدمة نظام التصنيف، إذ تتيح للمسافرين تقييم سائقيهم بعد كل رحلة (SAUVIAT, 2019, p. 65) و إعطاء تقييم من 1 إلى 5 نجوم حسب جودة الرحلة، كما توفر لهم خيار لكتابة تعليق حول تجربتهم مع السائق (Manriquez, 2018, p. 22) ، أيضا تعتمد الشركة على تحليل البيانات لتقييم الأداء ومن أمثلة ذلك: تحليل معدلات قبول السائق، معدلات الإلغاء وشكاوى العملاء وغير ذلك، تساعد هذه الطرق أوبر في الحفاظ على معايير الجودة وضمان تجربة ناجحة للركاب (SAUVIAT, 2019, p. 65)، كما تقدم الشركة تقارير أسبوعية للسائقين تلخص أداءهم بناء على مقاييس تكنولوجيا المعلومات. لجأت أيضا الشركة مؤخرا إلى أسلوب مبتكر للمراجعات إذ تسمح للسائقين بالتقييم الذاتي لأدائهم من خلال الوصول إلى لوحة تحكم داخل التطبيق لتحليل سلوك القيادة الخاص بهم (Athey, Castillo, & Chandar, 2019) وتعرف هاته العملية باستراتيجية T3 B3 المقصود بها الثلاثة الأفضل والثلاثة الأسوأ (Top Three Bottom Three) إذ تتطلب من الموظفين إدراج أهم ثلاث نقاط قوة لهم وثلاث نقاط ضعف القابلة للتحسين، وعلى هذا الأساس يتم استخلاص الأهداف الواجب العمل عليها انطلاقا من الإجابات وتمكين الجميع من الوصول إليها (الموظفين، المديرين التنفيذيين....). تعتبر هذه العملية التفاعلية للمراجعة فعالة جدا إذ تركز على التطوير المستمر بدلا من تقييم السلوك، فهي تقوم ببناء التغذية الراجعة بشكل متكرر من أجل تقديم نصائح بناءة للموظفين والتعزيز الإيجابي لمهاراتهم (PerformYard, n.d.) كما تلجأ لقياس أداء السائقين من خلال تحليل أرباحهم للتمييز في التعامل حسب الأداء محترفين أو غير محترفين ووفقا لذلك تظهر بطاقة الأداء المتوازن لقسم الموارد البشرية في الشركة أن ما لا يقل عن 50% من السائقين يتم تصنيفهم كمحترفين، كما تضع الشركة هدف لزيادة الإيرادات لكل سائق شهريا ب \$500 لتحسين أدائهم المالي (Rajan, 2023, p. 17).

### 3.2.3 جذب المواهب في أوبر

تعتمد أوبر على مجموعة من الاستراتيجيات لجذب المواهب المناسبة للعمل سنتطرق إليها فيما يلي:

أ. الحملات التسويقية: تستخدم أوبر الحملات التسويقية لجذب كل من السائقين والركاب من خلال التجزئة الجغرافية لتخصيص تطبيقاتهم ورسائلهم التسويقية حسب البلد، وذلك بإطلاق حملة تسلط الضوء على فوائد القيادة لدى أوبر لتحسين المستوى المعيشي (Robins School of business , 2020, p. 09). وفي هذا الإطار قامت الشركة بعقد اتفاقية مع The Social Standar للابتكار، وهي وكالة تسويق مشهورة تهتم بإيجاد

المؤثرين المناسبين للمتعاملين وتحويلهم إلى مندوبين لجذب الأفراد للقيادة في أوبر فغالبا ما يهتم أفراد الجيل Z بمقاطع الفيديو القصيرة، مما يجعل من منصات التواصل الاجتماعي المكان المثالي لحملة Uber . وأطلقت أوبر حملتها بتنشيط أحد عشر مؤثرا بإجمالي متابعين 3 ملايين لنشر مزايا القيادة لصالح أوبر، من خلال اختيار المقاطع والقصص ذات الأداء العالي للإعلام المدفوع وتعزيزها على TikTok و Instagram Reels و Snapchat فتكون بذلك سلطت الضوء على أكثر فرصة جانبية للربح لمن يريد تحسين دخله، استمرت هاته لمدة شهرين نتج عنها 186000 مرة ظهور و 24000 إعجاب (The Social Standar, 2021)،

**ب. مقاطع الفيديو الخاصة بالموظفين:** قامت أوبر باستخدام ICMS Video Studio للسماح للموظفين بإنشاء مقاطع فيديو لسرد قصص نجاحهم في أوبر، ثم نشرها على صفحاتهم أو تقديمها لمواقع الوظائف الجامعية كذلك نشرها على مواقع التوظيف أين وصل بعضها ل عشر آلاف مشاهدة و هذا ما يؤدي إلى نشر الوعي بالعلامة التجارية، كما ساهمت هذه المقاطع في زيادة الوقت الذي يقضيه الباحثون عن عمل في شركة أوبر من خلال رفع عدد الزيارات إلى موقع الشركة للتوظيف، أين سجلت الشركة زيادة بنسبة 21.7 بالمئة في مشاهدات الصفحة و 14.3 بالمئة من الوقت المستغرق للتصفح (ICIMS, n.d).

**ج. الشراكة مع الجامعات:** اعتمدت أوبر عقد شراكات مع الجامعات للمساعدة في تطوير المهارات التكنولوجية والهندسية وريادة الأعمال للطلاب الجامعيين والخريجين الجدد (Robins School of business , 2020, p. 09)، إذ تقوم الشركة بتخصيص فريق للتوظيف الجامعي لتوظيف الطلاب المتفوقين الذين تعتبرهم مواهب واعدة، وذلك من مختلف الجامعات وليس فقط التركيز على الجامعات المرموقة، كما تقوم برعاية العديد من الأحداث الجامعية للتواصل مع المواهب، إضافة إلى أنها توفر تدريبات اختيارية للطلاب حيث تبرمج مقابلات عبر الإنترنت للمديرين والقائمين على إجراء المقابلات تسمى بـ "The Uber Way Hire" التي تركز على المقابلات الشاملة مع الطلاب من مختلف الجنسيات لإجراء فترات تربص على مستوى الشركة (COVINGTON, 2023, pp. 44-45).

### 4.2.3 التدريب والتطوير:

تتمثل أساليب التدريب والتطوير في الشركة فيما يلي: التدريب الإلزامي على التنوع والشمول؛ تدريب المدربين؛ تدريب الموارد البشرية؛ التدريب على إجراء المقابلات، إضافة إلى التعلم بالممارسة: حيث تؤمن أن الممارسة أفضل وسيلة للتعلم وعلى هذا الأساس أطلقت مبادرة عام 2021 تدعى (DYG) "Drive your growth" التي تعتمد على منطق التعلم بالتجربة والتي تم تصميمها لتمكين الموظفين من تولي مسؤولية تطويرهم المهني، حيث هدفت الشركة لتعزيز نموهم من خلال البدء بمساعدتهم في فهم نقاط قوتهم ومطابقتها مع الاحتياجات الأساسية للشركة (Striegel, 2022)، كذلك تقوم أوبر بتكوين شراكات استراتيجية لتوفير فرص التعلم وتطوير المهارات للموظفين



وسائقها، على سبيل المثال أقامت أوبر شراكة مع كلية هارفارد للأعمال عبر الإنترنت لتقديم دورات تعليمية تنفيذية تركز على القيادة والشمول. كما تقدم أوبر برامج معتمدة لتوفير فرص التعلم المستمر لسائقيها في المملكة المتحدة يُعرف ببرنامج "Level Up"، حيث يتاح لهم الوصول إلى دورات عبر الإنترنت، في الولايات المتحدة أبرمت أوبر شراكة مع جامعة أريزونا لتوفير فرص للسائقين المؤهلين وعائلاتهم لاستكمال الدورات الدراسية بغرض الحصول على درجة جامعية أو شهادة غير جامعية وتقديم دعم كامل لتغطية الرسوم الدراسية.

### 5.2.3 التحفيز في أوبر:

تتبع الشركة مجموعة من الإجراءات التحفيزية للتمكن من الحفاظ على الموظفين نذكر منها:

أ. **الوكيزات (Nudges):** هي عبارة عن حوافز غير مباشرة تستخدم لتشجيع سلوك القيادة للأفضل، مثلا تستعين الشركة بالتقييمات والإشعارات كدفعات لتحفيز السائقين على تقديم خدمة عالية الجودة، فحصلهم على تقييمات منخفضة عن حد معين يتم إخطارهم عبر البريد الإلكتروني أو رسائل في التطبيق واضحة للرؤية وصعبة التجاهل من أجل الدفع بسلوكهم نحو الأحسن (Athey, Castillo, & Chandar, 2019).

ب. **الخدع النفسية (Sycological Trick):** تستعمل الشركة أيضا خوارزميات لتحديد تفضيلات السائقين للسيطرة عليهم وتوجيه سلوكياتهم، ففي بداياتها قامت الشركة بتقديم مكافآت للسائقين بعد إتمام خمس وعشرون رحلة، لكن حيلتها لم تجد نفع فقد كان العديد من السائقين ينسحبون قبل ذلك، فقامت الشركة بإجراء دراسة في علم السلوك لإغراء القوى العاملة المستقلة لديها لتعظيم نموها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات (SCHEIBER, 2017):

- **حلقة اللعب (Ludic Loop):** مصطلح يأتي من صناعة الألعاب لإيجاد شعور بالتقدم نحو هدف معين يكون دائما خارج نطاق الوصول الفعلي للسائق (Olyslager, n.d.) ، حيث استغلت ميل بعض الأشخاص إلى تحديد الدخل المستهدف ثم تقوم في كل مرة بتذكيرهم أنهم قريبون جدا من بلوغها هذا يمنعه من تسجيل الخروج، إذ ترسل إشعارات في التطبيق مثال "لقد وصلت منتصف الطريق تقريبا، تهانينا"، وهذا ما أدى إلى انخفاض معدل دوران الموظفين (SCHEIBER, 2017).

- **الشارات (Badges):** قامت أوبر بتحويل الأمر برمته إلى لعبة حيث يمكن للسائقين ربح شارات بتصاميم مميزة ودرجات مختلفة من المعادن للتعبير على تقانينهم في العمل وهذا ما يشجع المنافسة بين العمال (SCHEIBER, 2017)؛

- **القيادة المستمرة (Binge Driving):** تقنية "الإرسال السريع" تضمن أن تعرض على السائقين الأجرة التالية قبل انتهاء الرحلة الحالية لإبقائهم في الخدمة وهي نفس استراتيجية Netflix في عرض الحلقة التالية قبل

نهاية الأولى، مما يضمن تدفقًا مستمرًا من المهام حيث يخلق تأثيرًا إدمانيًا وكان هذا النهج فعالًا لدرجة أن أوبر اضطرت لإضافة "زر الإيقاف" لأنها لاحظت أن السائقين نادرًا ما يأخذون استراحات بين المهام.

- رسائل بدء القيادة: إذ ترسل للسائقين رسائل لتشجيعهم على بدء العمل حتى قدمت أوبر لورا وهي شخصية أنثوية لتقديم رسائل صوتية لأن غالبية السائقين هم رجال (Olyslager, n.d.)، كما قامت الشركة أيضًا بإظهار صفحة للبيانات حول كل سائق تتضمن معدلات أدائه، حيث صرح أحد الموظفين أنه بعد اطلاعه على بياناته يصبح أكثر رغبة في العمل (SCHEIBER, 2017)، تستغل هذه الاستراتيجيات المؤثرات النفسية مثل رغبة التقدم والإنجاز والتقدير، والطابع الإدماني للاستمرار (Olyslager, n.d.).

### 3.3 تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM على شركة Uber

سنعرض فيما يلي بعض المؤشرات التي تبين دور النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في أوبر في تحقيق أداء متميز حسب نموذج التميز الأوروبي.

#### 1.3.3 1.3.3 الممكّنات:

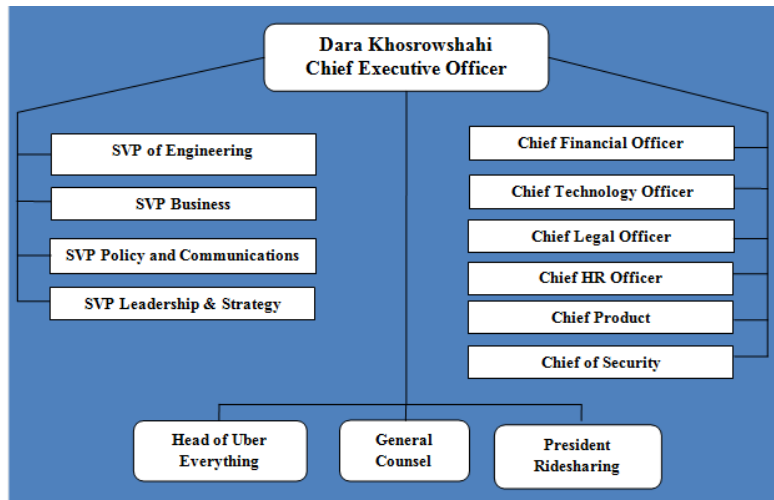
##### أ. القيادة الفعالة:

في بداية تأسيس Uber كانت تحت قيادة Travis Klanick الذي عرف بعدوانيته واهتمامه فقط بالأرباح على حساب الاعتبارات الشخصية، كان شخصية مثيرة للجدل عرف بتصريحاته العلانية المسيئة والعديد من القضايا القانونية الشخصية، (Travis Klanick Leadership Style, 2023)، ساد خلال فترة قيادته ثقافة سيئة تعرف بثقافة الإخوان التي تعتمد على التمييز الجنسي للرجال على حساب النساء هذا ما أدى بالشركة 2017 لفضيحة كبرى من موظفة سابقة بمزاعم التمييز والتحرش الجنسي إضافة إلى الثقافة السامة أين انخفضت قيمة الشركة بسبب شن حملة (delete Uber) (Volle, 2023). بعد الفضائح التي مستها عينت المؤسسة لجنة تدقيق خارجية لإعادة النظر في ثقافتها وخرجت بمجموعة من التوصيات التي نفذتها الشركة مثل تغيير القيادة أين تم استبدال Travis Klanick بـ Dara khosrowchehi الذي انتهج أسلوب قيادة تحويلي، كان شخصية ملهمة وحنكة تجيد التعامل بالموظفين من خلال زرع الثقة بهم، وأن الأخطاء أمر عادي للتعلم و أحدث مجموعة من التغييرات بدءًا بالرؤية الواضحة والقيم الثقافية للشركة وصولًا للهيكل التنظيمي، أين قام باستحداث العديد من المناصب الجديدة مثل بتعيين أول مدير تنفيذي للعمليات من أجل تحقيق الاستقلال الذاتي للمهمة وبفضل مختلف الإجراءات المتخذة استعادت مكانتها السوقية وارتفاع مداخيلها (Kumari & Sharma, 2019, pp. 12-13)

## ب. السياسة والاستراتيجية

وفيما يلي الهيكل التنظيمي الخاص بشركة أوبر الذي يوضح سياساتها التنظيمية، تجدر الإشارة إلى أنه تم تغيير الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة بعد تغيير القيادة حيث كانت العمليات بقيادة Travis Klanick مركزية (Uber Company, 2021, p. 02)

الشكل 2: الهيكل التنظيمي ل Uber تحت قيادة Dara Khosrowshahi



(المصدر: Uber Company, 2021)

يمكن استخلاص مجموعة من المميزات للهيكل التنظيمي لشركة أوبر التي تبين سياساتها المنتهجة كما يلي:

**الهيكل التنظيمي المسطح:** تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مسطح نسبياً مقارنة بالمؤسسات التقليدية ممثلاً بفريق أساسي صغير، حيث يأتي الرئيس التنفيذي على رأس الهيكل، تليه مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين الذين يشرفون على مجالات مختلفة من الأعمال، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات بسرعة في الوقت المناسب استجابة لتغيرات السوق؛ غياب المرسلين: عكس شركات سيارات الأجرة التقليدية لا تعتمد أوبر على المرسلين لتعيين الرحلات للسائقين بل تستخدم منصة تكنولوجيا لربط السائقين مباشرة بالركاب للتقليل من حساسيات سياسات المكتب (ogscapital, s.d.)؛ لامركزية العمليات: تعمل الشركة في العديد من المدن والبلدان وتتمتع فرقها الإقليمية بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، من أجل تكييف عملياتها مع ظروف ولوائح السوق المحلية لكل بلد؛ التركيز على التكنولوجيا: يتأثر الهيكل التنظيمي لشركة أوبر بشدة بنموذج أعمالها القائم على التكنولوجيا، وتعتبر الفرق التكنولوجية مركز اتخاذ القرار والابتكار، على خلاف المنظمات التقليدية التي تعتبر التكنولوجيا داعماً للعمليات وليس محوراً، كما تعتمد الشركة على الخوارزميات وتحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات بشأن توظيف السائقين، والاحتفاظ بهم؛ الفرق الديناميكية والمرنة: تبنت الشركة إدارة رشيقة وفرق متعددة الوظائف من

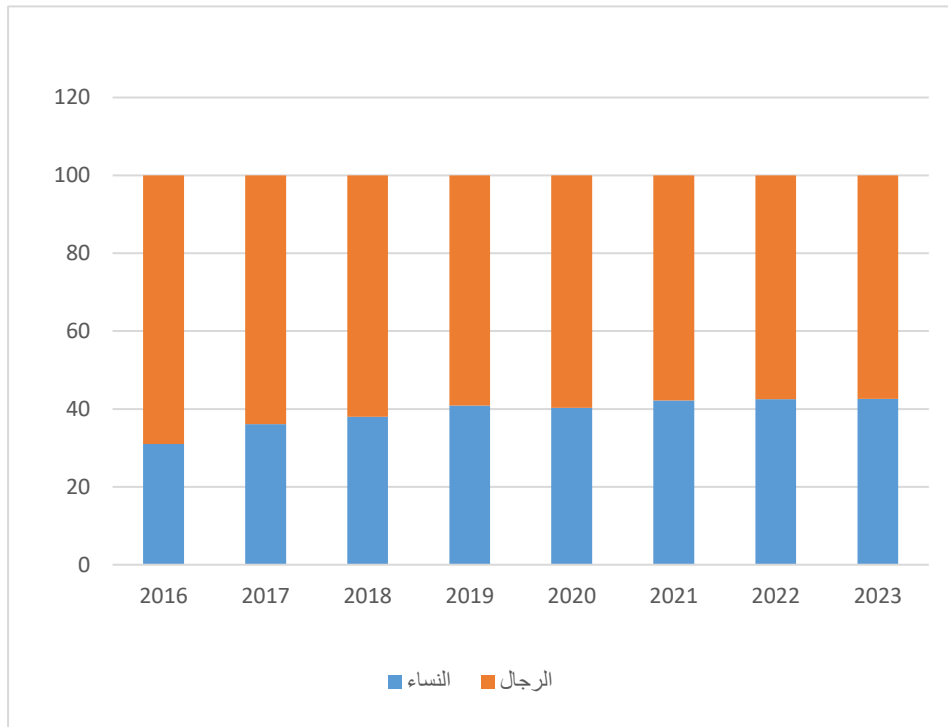
## النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة ودوره في تحقيق الأداء المتميز

خلال هيكل تنظيمي ديناميكي و مرن، ذلك لتعزيز الابتكار وسهولة الوصول إلى السوق عكس الهيكل الأكثر هرمية للمنظمات التقليدية (Uber Company, 2021, p. 02).

### ج. الموارد البشرية

بسبب الإشاعات التي طالت شركة أوبر أصبحت تعمل بجد ونشاط لتنظيف سمعتها من خلال تحسين عملية التوظيف على مستواها، حيث يقوم فريق اكتساب المواهب الخاص بها بمجموعة من المجهودات لتقديم عملية توظيف محايدة وعادلة من خلال إنشاء توصيف وظيفي شامل، التركيز والدقة في تقييمات ما قبل التوظيف، تنوع لجان المقابلة... الخ (Uber Company, 2020, pp. 21-22)، وفيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تثبت جهود الشركة لتحقيق الكفاءة في التوظيف وإدارة الموارد البشرية بصفة عامة:

- **التنوع في التوظيف:** بعد الإشاعات التي طالت الشركة في المؤسسة من تمييز وتحرش جنسي أصبحت القيادة حريصة على نشر التقارير السنوية لإثبات العدالة في التوظيف بين النساء والرجال.  
الشكل 3: تطور التمثيل النسوي لشركة أوبر



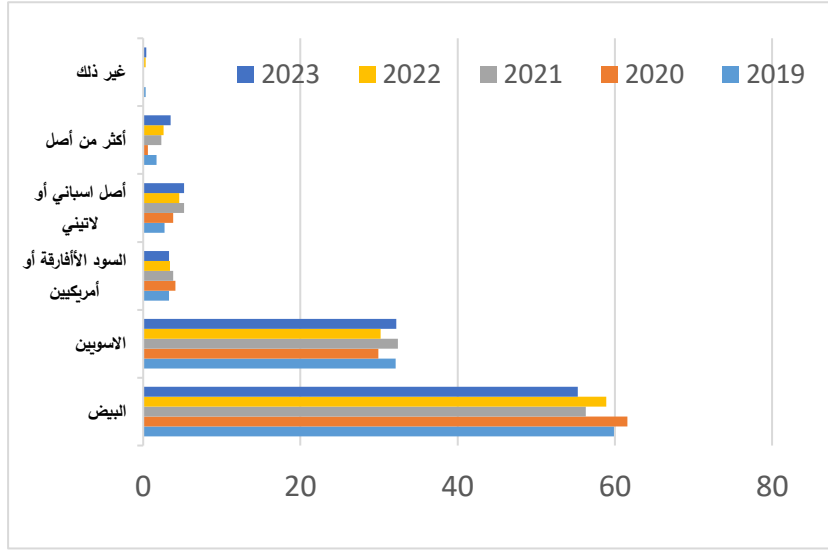
المصدر: (statista, 2023)، (UBER COMPANY، 2022، صفحة 35)

بالرغم من طبيعة عمل الشركة سواء داخليا أين تحتاج مبرمجين وهذا المجال عادة يسيطر عليه الرجال، أو خارجيا بتوظيفها السائقين الذين المفروض أن يكون أغلبهم ذكور، إلا أن فريق التوظيف في أوبر حريص على تحقيق التوازن نسبيا بين الموظفين الرجال والنساء لما له من فوائد كثيرة إيجابية تعود على الشركة، حيث نجد نسبة التمثيل النسوي في شركة أوبر في تزايد مستمر بسبب حرص الإدارة على تحقيق التنوع، الذي يؤثر إيجابا على

تعدد الأفكار والرؤى، الشيء الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات أحسن وتقديم حلول أكثر ابتكارا وبالتالي استجابة أفضل لاحتياجات العملاء المتنوعة؛ تحسين سمعة الشركة وزيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية والبيئية التي يمكن أن تؤدي إلى قرارات أكثر استدامة ومسؤولية من قبل الشركة وبالتالي تمكينا من تحسين أدائها.

• **الشمول في التوظيف:** تسعى الشركة لتحقيق العدالة في التوظيف كما يبينه الشكل التالي:

الشكل 4: توزيع العمال في المنظمة حسب الجنسيات خلال السنوات



المصدر: (Uber Company, 2023)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أوبر تسعى جاهدة لتحقيق التنوع والشمول بين الموظفين حيث توظف المواهب من مختلف الجنسيات كما هو موضح، أيضا تمثل الأقليات ارتفع قليلا مع تولي DARA للقيادة، بينما يبقى البيض يحتل الأغلبية بين الموظفين وهو شيء طبيعي نظرا لأن مقر الشركة الأم في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنها تمثل أكبر قطاع سوقي تنشط فيه المؤسسة، وهذا التقدم مكن أوبر من تحسين أدائها بشكل ملحوظ والحصول على عدة جوائز تتعلق بالتنوع والشمول.

• **تدابير السلامة في الشركة:** تسعى أوبر لجعل سلامة الموظفين والركاب قيمة أساسية من خلال

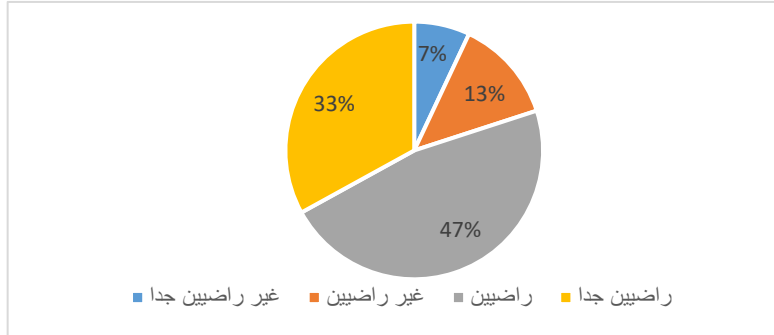
دمجها في جميع عملياتها وسياساتها من التزامها بتوفير منصة آمنة للركاب والسائقين لبناء الثقة مع أصحاب المصلحة، ووضع معيار السلامة في صناعة النقل بصفة عامة من خلال مجموعة من خلال: جعل السلامة من قيم الشركة؛ الاستثمار في تقنيات السلامة؛ التدريب في مجال السلامة ونشر التقارير السنوية للسلامة والشفافية (uber, 2023):

**2.3.3 النتائج:** سنتعرض لبعض النتائج المحققة لشركة أوبر:

أ. **نتائج العاملين:** سنتطرق إلى مؤشرين لقياس نتائج رضا الموظفين وولائهم للشركة:

## النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة ودوره في تحقيق الأداء المتميز

- الرضا الوظيفي في شركة أوبر: يعتبر من أبرز المؤشرات للحكم على مدى تميز أداء المؤسسة. الشكل 5: الرضا الوظيفي لموظفي شركة أوبر في الولايات المتحدة:

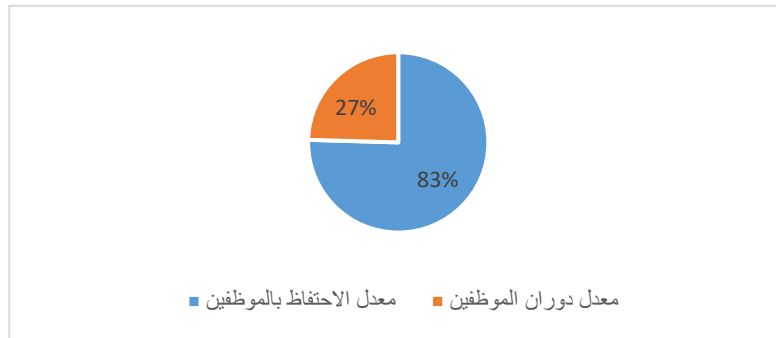


المصدر: (statista, 2023)

نلاحظ أن معدل رضا موظفي أوبر مرتفع في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك في باقي دول العالم، حيث وفقا لدراسة أجرتها شركة Comparably وجدت أن أوبر ضمن 5% من أفضل الشركات من حيث سعادة موظفيها، إذ صوت 77% من الموظفين أنهم يحصلون على رواتب عادلة في حين 90% منهم راضين عن المزايا والتعويضات التي تقدمها الشركة، أيضا يشعر 92% من موظفي أوبر بأن بيئة عملهم إيجابية، وهذا يدل على السياسة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في الشركة (Uber, n.d.)

- معدل دوران الموظفين: كلما زاد معدل الحفاظ على الموظفين، دل ذلك على مدى رضاهم وولائهم.

الشكل 6: معدل دوران الموظفين في أوبر



المصدر: (Uber, n.d.)

وفقا لدراسة أجرتها شركة أوبر على موظفيها، وجدت أنها تعد من أفضل 5% من الشركات الناشئة الرائدة من بين 1341 شركة ذات حجم مماثل من حيث قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، حيث وفقا لاستبيان موجه للموظفين وجدوا أن 58% من الموظفين لن يتركوا أبدا الشركة مقابل وظيفة أخرى حتى مع أجر أعلى، في حين 82% منهم يذهبون بحماس للعمل يوميا، وبشكل عام يرى 77% منهم أن استراتيجية الشركة ناجحة للاحتفاظ بالموظفين، كما تم تصنيف معدل الاحتفاظ بالموظفين في أوبر ب A+ من قبل 773 موظفا، ليقدّر بذلك معدل

دوران الموظفين ب 27% لتحتل الشركة المرتبة الأولى بين 5 شركات رائدة مثل Amazon, Fasten, Meta, Google, Taxify (Uber, n.d.).

ب. نتائج العملاء: تعتمد أوبر على تطبيق يقوم بالربط بين السائقين وطالبي النقل لتوصيلهم للمكان المرغوب. وفيما يلي تطور عدد مستخدمي التطبيق.

الشكل 7: تطور عدد المستخدمين (الوحدة مليون)

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد المستخدمين	11	37	58	76	99	55	101	122	137

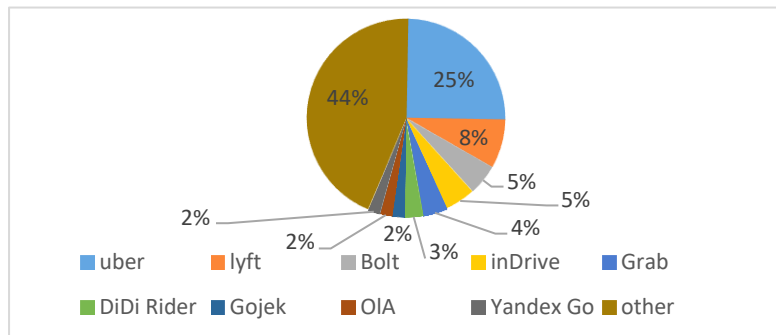
المصدر: (IQBAL, 2023)

نلاحظ النمو السريع جدا لعدد المستخدمين في شركة أوبر حيث بعد ما سجلت 11 مليون مستخدم سنة 2015 تضاعف عددهم خلال السنوات ليصل إلى 137 مليون مستخدم سنة 2023، على الرغم من الانخفاض التي شهدته سنة 2020 بسبب أزمة كوفيد العالمية، إلا أنها سرعان ما تداركت الأمر بسبب استراتيجية التنويع التي تعتمدها بتحويل تركيزها على قطاعات استراتيجية أخرى غير قطاع النقل الذي كان يمثل أكبر قطاع من ناحية المستخدمين، كما يعزى هذا النمو السريع إلى اعتماد الشركة على التكنولوجيات الحديثة والابتكار في تقديم خدمات النقل من خلال التطبيق الذكي واعتمادها على نظام الدفع الإلكتروني إضافة إلى فهمهم بشكل عميق احتياجات العملاء المتغيرة والتطلعات الجديدة لتوفر لهم خدمات نقل أكثر مرونة وفعالية والتفاعل معها، الأمر الذي أدى إلى تحقيق التميز في شركة أوبر دون تجاهل نموذج الأعمال المبتكر والذي يقوم على استخدام الموارد غير مستخدمة بشكل فعال من خلال اقتصاد المشاركة.

ج. نتائج الأعمال: سنعرض فيما يلي مجموعة من الإحصائيات التي يمكن من خلالها تحليل أداء الشركة.

- الحصة السوقية لشركة أوبر: تعتبر الحصة السوقية لشركة أوبر من أهم المؤشرات السوقية لقياس أدائها مقارنة بالمؤسسات المنافسة

الشكل 8: توزيع شركات نقل الركاب وسيارات الأجرة حول العالم لسنة 2022



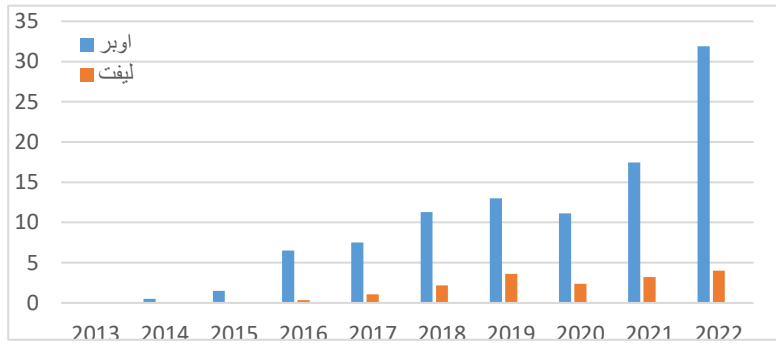
## النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة ودوره في تحقيق الأداء المتميز

المصدر: (statista, 2023)

نلاحظ من خلال الشكل أن أوبر تحوز على حصة الأسد في السوق بالرغم من اشتداد المنافسة ويعود ذلك إلى مزاياها التنافسية الناتجة عن ابتكار في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال نظامها الخاص لإدارتها الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، الشيء الذي سمح لها بتحسين كفاءة عملياتها وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، إضافة إلى مزاياها المقدمة للموظفين الذي ساعد على زيادة ولاء الموظفين وتحسين الأداء.

- **تطور مداخل شركة أوبر:** تعتبر أوبر السبابة بتقديم الحلول المبتكرة في مجال النقل لكن سنوات قليلة والتحت بها العديد من المؤسسات المنافسة أهمها شركة ليفت التي اعتمدت تغيير طفيف في نموذج الأعمال من خلال السماح للركاب باقتراح التسعير وفيما يلي سنقوم بدراسة مقارنة بين الشركتين

الشكل 9: تطور مداخل Uber و Lyft خلال السنوات (billion U.S. dollars)



المصدر: (statista, 2023) ، (statista, 2023)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أداء شركة أوبر متميز ويتجاوز بكثير منافستها الأولى شركة ليفت على مدى سنوات، حيث في سنة 2016 حققت أوبر نمو يقدر ب أكثر من 300 بالمئة وهو نمو سريع جدا مقارنة بالمؤسسات التقليدية، يعود هذا بالدرجة الأولى إلى نهجها المبتكر في إدارة الموارد البشرية الذي يعتمد على رقمنة مختلف الوظائف من خلال اعتمادها على التكنولوجيا لتجميع البيانات حول الركاب وكذلك السائقين. كما تستخدم أدوات تكنولوجية حديثة في إدارة أعمال السائقين لمعالجة العديد من المهام الإدارية مثل التوظيف، والتدريب والدفع منها تطبيق uber drive الأمر الذي أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة، حيث يمكنها من معالجة المهام الإدارية بشكل أسرع وأكثر دقة، كذلك توفير الأموال من خلال أتمته المهام الإدارية. كما ساهم أسلوب التوظيف في أوبر على شكل مقاولين مستقلين وبأصولهم الخاصة إلى تقليل تكاليفها من خلال التخلص من أعباء التأمينات والضرائب وكذلك صيانة المركبات، الأمر الذي أدى إلى تحقيق الشركة لأداء مالي متميز، حيث شهدت إيرادات أوبر نمواً سريعاً للغاية خلال الفترة من 2015 إلى 2022 بمعدل 20500%. وتجدر الإشارة أنه بالرغم من تعرض الشركة لفضائح تمس ثقافتها في سنة 2017 أين تراجع النمو عن المعدل ب 15% إلا أن الشركة انتهجت استراتيجية ناجحة بتغيير القيادة والثقافة التنظيمية من خلال التركيز على تحقيق الأمن إضافة إلى تجسيد التنوع والشمول الذي مكن الشركة من استعادة مكانتها ومنع شركة ليفت من التفوق عليها في الأداء.



## 4. خاتمة:

- تطرقنا في مقالنا لمختلف الممارسات المبتكرة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز، من خلال دراسة تحليلية لمختلف ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة الناشئة Uber وكيف تمكنت من تحقيق أداء متميز، وتوصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- ✓ المؤسسة مجرد وسيط بين الزبائن والموظفين، حيث تقوم بتعيين الموظفين على شكل "مقاولين مستقلين" وليس موظفين تقليديين، وتحت هذا الإطار يقومون باستغلال أصولهم الخاصة المعطلة مع الحفاظ على كافة المزايا المتعلقة بها، وكذلك تحمل كافة الأعباء من صيانة؛ تأمين وغيرها؛
  - ✓ توفر المؤسسة مرونة وحرية كبيرين للموظفين، إذ بإمكانهم ممارسة وظيفة أخرى إلى جانب العمل في الشركة مع تحديد أوقات العمل التي تناسبهم، وفي المقابل يتنازلون عن بعض مزايا الموظفين التقليديين من تأمين، حق تشكيل نقابة وغيرها؛
  - ✓ أسلوب أوبر في التوظيف واعتمادها بشكل شبه كلي على التكنولوجيا مكنها من بلوغ الأداء المتميز؛
  - ✓ هناك عدة عوامل ساهمت في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات أوبر، بدءاً بالقيادة الكفؤة لـ Dara Khosrowshahi الذي ساهم في الهام الموظفين وذلك من خلال حنكته كقائد وأخذته للاعتبارات الشخصية للموظفين في تعاملاته، حيث أولى اهتمام كبير لتحقيق التنوع والشمول في التوظيف مع التقيد بإجراءات سلامة الموظفين، الأمر الذي أدى إلى توحيد كل الجهود لتنفيذ استراتيجية المنظمة بكفاءة وتحقيق الأهداف الموضوعية؛
  - ✓ حققت أوبر عدة نتائج إيجابية تدل على تميزها وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (EFQM)، سواء تلك المتعلقة بالموظفين كالرضا الوظيفي، أو نتائج الأداء كاستحواذها على أكبر حصة سوقية في قطاع النقل أو تحقيقها لنمو سريع مقارنة بالمؤسسة المنافسة Lyft.
- وتوصي الدراسة بما يلي:
- ✓ ضرورة انتهاج المؤسسات الناشئة لأساليب مبتكرة لإدارة الموارد البشرية على مستواها؛
  - ✓ الاستفادة من تجربة أوبر في إدارة العمالة لتحقيق الأداء المتميز؛
  - ✓ الاعتماد على التكنولوجيا لإدارة المورد البشري في المؤسسات الناشئة، لتخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في مختلف التعاملات مع الموظفين من توظيف؛ تدريب وغيرها، إضافة إلى القدرة على إدارة عدد كبير من الموظفين بجهد ووقت أقل؛
  - ✓ على القائد أن يكون قدوة للعمال من أجل توحيد كافة الجهود وربط مصالح المنظمة بمصالح الموظفين لبلوغ الأداء المتميز.

5. قائمة المراجع:

1. Athey, S., Castillo, J. C., & Chandar, B. (2019, 09 24). *Service Quality in the Gig Economy: Empirical Evidence about Driving Quality at Uber*. The Social Science Research Network's, Working Paper No. 3894, USA: Stanford GSB. Retrieved from The Social Science Research Network's.
2. Athey, S., Castillo, J. C., & Chandar, B. (2019, 12 28). *Service Quality in the Gig Economy: Empirical Evidence about Driving Quality at Uber*. Retrieved 06 23, 2023, from Social Science Research Network: <https://ssrn.com/abstract=3499781>
3. Boudlaie, H., Mahdiraji , H. A., Jirandeh , M. S., & Jafari-Sadeghi, V. (2022). The role of human resource management in the growth of startups: a multiple case study from the perspective of entrepreneurs and employees. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development, Vol. 18, No. 3*.
4. Hall , J., & Krueger , A. (2017). An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United States. *The Journal of Work and Policy, Vol 71, N03*.
5. Kim, D. (2020). Startup Acquisitions as a Hiring Strategy: Worker Choice and Turnover. *Strategic Management Journal*.
6. Kumari, A., & Sharma, S. (2019). *Management Analysis of Uber*. INDIA: Indian Institute of Space Science and Technology.
7. Orakwu, A., & Iguisi, O. (2020). Conceptualizing entrepreneurship in human resource management. *Research in Business & Social Science* vol.9, NO.3.
8. UYGUR , A., & SÜMERLİ , S. (2013). EFQM Excellence Model. *International Review of Management and Business Research, Vol 02; Num 04*.
9. Abo Keir , M. Y. (2019). Prospective on Human Resources Management in Startups. *Information Sciences Letters journal, vol 8, No 3*.
10. Agharid , F. Z., Yanuar , T. R., Indradewa, R., & Fajarwati, D. (2021). Human Resource Management Implementation at Startup Arena Corner. *International Journal of Research and Review, Vol.8, NO. 8*.
11. Balakrishnan, A. (2017, 06 13). *Uber-Report.pdf*. Retrieved 10 10, 2023, from CNBN: <https://www.cnbc.com/2017/06/13/eric-holder-uber-report-full-text.html>

12. Belcher, M., Edmond, K., & Yapchai, K. (2018). *Lessons on Culture and Leadership from Uber's Ethics and Compliance Struggles*. United States: ACC DOCKET.
13. Carasco, M., & j. Rothwell, W. (2020). *THE ESSENTIAL HR GUIDE FOR Small Businesses & Startups*. United Arab Emirates: Society For Human Resource Management.
14. COVINGTON. (2023). *Uber Technologies, Inc.* . WASHINGTON: COVINGTON.
15. Djaber, N. M. (2023). The Role of Competency Management in Achieving Outstanding Performance in Educational Institutions in the Najran Region - A Proposed Scenario. *International Journal of Learning Management Systems, Vol 10, Num 02*.
16. Friedrich-Ebert-Stiftung . (2021). *WORKERS OR PARTNERS? he political economy of UBER in Dar es Salaam, Nairobi and Johannesburg*. Johannesburg: Trade Union Competence Centre for Sub-Saharan Africa.
17. ICIMS. (n.d.). *Customer success stories*. Retrieved 06 12, 2023, from ICIMS: <https://www.icims.com/community/success-stories/uber/>
18. IQBAL, M. (2023, 12 24). *Uber Revenue and Usage Statistics (2023)*. Retrieved 12 21, 2023, from businessofapps: <https://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/>
19. LOBO555. (2023, 03 06). *Uber Human Resource*. Retrieved 07 01, 2023, from term paper ware house: <https://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Uber-Human-Resource/459512>
20. M. Arqawi;, S., A. Al hila, A., S. Abu Naser, S., & J. Al Shobaki, M. (2018). The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), Vol 02, Num 10*.
21. Manriquez, M. (2018). The Uberization of the Labor Market: A Case Study of Uber drivers in Monterrey, Mexico. *International Labour Process Conference*. united kingdom: Work in the Global Economy.
22. Mirmotahari, T. (2022, 08 11). *The Nine Uber Employee Benefits That Attract Top Talent*. Retrieved 08 09, 2023, from PerkUp: <https://www.perkupapp.com/post/the-nine-uber-employee-benefits-that-attract-top-talent>

- 23.ogscapital. (s.d.). *Project D Business plan*. Consulté le 09 16, 2023, sur ogscapital: <https://www.ogscapital.com/businessplan/assets/taxi.pdf>
- 24.Olyslager, p. (n.d.). *How Uber is using Gamification to Manipulate Drivers*. Retrieved 01 09, 2023, from paul Olyslager: <https://www.paulolyslager.com/how-uber-gamification-manipulate-drivers/>
- 25.Pakwihok, S. (2010). *"Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand"*. Thailand, doctoral thesis in philosophy(development Administration )school of public Administration national Institute of development Administration .
- 26.PerformYard. (n.d.). *How Does Uber Do Performance Management?* Retrieved 06 01, 2023, from PerformYard: <https://www.performyard.com/articles/how-does-uber-do-performance-management>
- 27.Rajan, P. (2023, 10 08). *Uber Balanced Score Cards and Structure of the Office of Strategy Maangement*. (Dublin Business School) Retrieved from Accademia: [https://www.academia.edu/43211374/Uber\\_Balanced\\_Score\\_Cards\\_and\\_Structure\\_of\\_the\\_Office\\_of\\_Strategy\\_Maangement](https://www.academia.edu/43211374/Uber_Balanced_Score_Cards_and_Structure_of_the_Office_of_Strategy_Maangement)
- 28.*Robins School of business* . (2020, February). Retrieved from University of Ritchmond: <https://robins.richmond.edu/files/Robins-Case-Network/Uber.pdf>
- 29.SAUVIAT, C. (2019). *Le modèle d'affaires d'Uber : un avenir incertain . Chronique Internationale de l'IRES, N 168* .
- 30.SCHEIBER, N. (2017, 04 02). *How Uber Uses Psychological Tricks to Push Its Drivers' Buttons*. Retrieved 01 15, 2023, from The New York Times: <https://www.nytimes.com/interactive/2017/04/02/technology/uber-drivers-psychological-tricks.html>
- 31.statista. (2023, 08 30). Retrieved from Global revenue of Lyft from 2016 to 2022: <https://www.statista.com/statistics/858206/lyft-global-net-revenue/>
- 32.statista. (2023, 05 15). *statista*. Retrieved from Distribution of Uber's employees worldwide from 2017 to 2023, by gender: <https://www.statista.com/statistics/693807/uber-employee-gender-global/>
- 33.statista. (2023, 08 30). *statista*. Retrieved 09 23, 2023, from Individuals' satisfaction with Uber experiences as a driver/ deliver person in the U.S. in 2020: <https://www.statista.com/statistics/1218031/individuals-satisfaction-with-uber-experiences-as-driver-deliver-person-during-pandemic-us/>

34. statista. (2023, 09 19). *statista*. Retrieved from Leading ride-hailing and taxi operators worldwide as of November 2022, by market share: <https://www.statista.com/statistics/1156066/leading-ride-hailing-operators-worldwide-by-market-share/>
35. statista. (2023, 08 29). *statista*. Retrieved from Global net revenue of Uber from 2013 to 2022: <https://www.statista.com/statistics/550635/uber-global-net-revenue/>
36. Striegel, R. (2022, 04 18). *Learn by doing: The evolution of Uber's growth philosophy*. Retrieved 05 04, 2023, from Uber Blog: <https://www.uber.com/en-ES/blog/learn-by-doing/>
37. Tan, T. (2023, 06 13). *Business & Management - Human Resources Essay on Uber* . Retrieved from PDFCOFFEE: <https://pdfcoffee.com/analysis-of-uberx27s-human-resources--pdf-free.html>
38. The Social Standar. (2021). *How Uber Used TikTok To Recruit Drivers*. Retrieved 24 05, 2023, from The Social Standar: <https://www.sostandard.com/blogs/how-uber-used-tiktok/>
39. *Travis Kalanick Leadership Style*. (2023, 07 19). Retrieved from FINANCHILL: <https://financhill.com/blog/investing/travis-kalanick-leadership-style>
40. uber. (2023). *2023 Proxy Statement*. USA: Uber.
41. Uber. (2023). *2023 Proxy Statement*. USA: Uber company .
42. Uber Company. (2020). *2020 People and* . USA: Uber.
43. Uber Company. (2021). *Uber Technologies Inc. Report*. usa: uber.
44. UBER COMPANY .(2022) .*ESG Report 2022* .USA: UBER.
45. Uber Company. (2023). *Uber: Environmental, Social and Gouvernance repport*. USA: Uber.
46. Uber. (n.d.). *Uber Happiness Score*. Retrieved 12 24, 2023, from cOMPARABLY: <https://www.comparably.com/companies/uber/happiness>
47. Uber. (n.d.). *Uber Retention Score*. Retrieved 12 24, 2023, from cOMPARABLY: <https://www.comparably.com/companies/uber/retention>
48. Varvarina, D., & Sule, S. (n.d.). *Management Information Systems Case Study: Uber and its Surcharge Policy*. Retrieved 09 01, 2023, from Academya:

[https://www.academia.edu/24184856/Management\\_Information\\_Systems\\_Case\\_Study\\_Uber\\_and\\_its\\_Surcharge\\_Policy](https://www.academia.edu/24184856/Management_Information_Systems_Case_Study_Uber_and_its_Surcharge_Policy)

49. Volle, A. (2023, 12 24). *Uber American Company*. Retrieved 12 28, 2023, from britannica: <https://www.britannica.com/topic/Uber>

50. الطاهر لوراسية. (2021). اعتماد النموذج الأوروبي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي-تجربة مؤسسة فرتيال-. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية للطاقت المتجددة، المجلد 08، العدد 01.

51. حنان العمودي صادق. (2018). تقييم الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز efqm. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 02، العدد 01.

52. خضرة صديقي، و فاطمة الزهراء عراب. (2022). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات -بشار-. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02.

53. نادية لطفي عبد الوهاب، و سناء سليمان محمود. (2020). استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات-بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام. مجلة دنانير، العدد الثامن.

54. نواف أبو شمالة. (2022). الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي-نماذج دولية رائدة. سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 160.