

Final Project 1

Code: MGM 496-PMQ496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير ممارسات الموارد البشرية المرنة في دعم مشاريع الابتكار
دراسة على الشركات الناشئة في الرياض

أسم الطالبة:

شهد عبدالكريم الاسعد

رقم الجامعي:

221001504

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف:

د: عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي:

2025\الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة	10
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	12
1.7. نموذج الدراسة	13
1.8. منهجية الدراسة	15
1.9. الدراسة الميدانية	15
1.10. مخطط المشروع المقترح	16
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	8
2.1. المقدمة:	19
2.2. المتغير المستقل	19
2.3. المتغير التابع	19
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	19
2.5. الخاتمة	19
قائمة المراجع	20

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية, وانسجاماً مع رؤية 2030 التي تؤكد على تنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار.

أصبحت الشركات الناشئة تمثل حجر الزاوية في بناء منظومة ريادة الأعمال الوطنية. تواجه هذه الشركات تحديات جسيمة في جذب المواهب وبناء قدرات ابتكارية مستدامة تمكنها من المنافسة في أسواق ديناميكية.

هنا تبرز ممارسات الموارد البشرية المرنة (Flexible HR Practices) كاستراتيجية محورية لتمكين هذه المؤسسات من تحويل التحديات الى فرص نمو غير مسبقة .

تعاني معظم الشركات الناشئة من محدودية الموارد وضعف البنية المؤسسية مما يجعل قدرتها على تبني وتفعيل مشاريع الابتكار تحدياً يتطلب أدوات إدارة حديثة.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث, ويسعى هذا البحث الى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية المرنة والابتكار التنظيمي في بيئة ريادية محلية

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي في السعودية, تواجه الشركات الناشئة في الرياض معضلة جوهرية كيف يمكن لهذه المؤسسات محدودة الموارد تعزيز قدراتها الابتكارية في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشرسة؟

تظهر التقارير المحلية ان 75% من هذه الشركات في السعودية تعاني من معدلات فشل مرتفعة بسبب عدم تبني نماذج مرنة مكيفة مع البيئة المحلية (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة 2023)

جوانب المشكلة الأساسية:

- صعوبة منافسة الشركات الكبرى في جذب الكفاءات ذات المهارات الابتكارية.
- الاعتماد على نماذج تقليدية جامدة لا تتلاءم مع احتياجات الشركات الناشئة
- الافتقار الى سياسات موارد بشرية مرنة تواكب التغيرات السريعة في سوق الابتكار
- ضعف الربط بين الممارسات المرنة ومخرجات الابتكار في دراسات المحلية
"غياب نماذج مرنة مكيفة مع الثقافة السعودية يعد اكبر عائق امام تحول الرياض لمركز ابتكاري" (البقصي, 2023, ص7)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- نقص الدراسات السياقية: غياب أبحاث تدرس تأثير محدد مثل: المسارات الوظيفية المرنة (انتقال الموظف بين فرق الابتكار) .
- غياب القياس الكمي: محدودية الدراسات التي تقيس العائد الاقتصادي للممارسات المرنة (مثل: نسبة زيادة الإيرادات لكل ريال يستثمر في سياسات الموارد البشرية المرنة) .
- أنظمة المكافآت المرتبطة بالقيمة الابتكارية .
- عدم وجود اطار نظري متكامل يربط بين مرونة الموارد البشرية ومشاريع الابتكار في شركات الناشئة
- ندرة الدراسات العربية التي تدرس هذا التكامل حيث ركزت معظمها على معوقات الابتكار دون تحليل دور آليات الموارد البشرية

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- الافتقار الى نماذج مخصصة : تطبيق سياسات موارد بشرية مستوردة من بيئات مختلفة دون تكييفها مع الثقافة التنظيمية السعودية .
- الانفصال بين المرونة والابتكار : تركيز معظم الشركات على مرونة العمل (كالعمل عن بعد) دون ربطها بآليات توليد الأفكار الجديدة .
- محدودية الموارد : عجز الشركات الناشئة عن تصميم حزم تحفيزية مرنة (كالأسهم او مكافآت المشروطة) بسبب ضعف التمويل
- ضعف تبني المؤسسات السعودية لنماذج مرنة رغم وجودها في وثائق رؤية 2030
- ضعف الأنظمة الرقمية 37% من الشركات الناشئة فقط تستخدم أنظمة HR متكاملة "منشآت, 2023"

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات الناشئة في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة العالية .

مما يتطلب اعتماد ممارسات موارد بشرية مرنة قادرة على دعم الابتكار وتحقيق الاستدامة .

1.3.1. على المستوى النظري:

- سد الفجوة البحثية : تقدم نموذجًا نظريًا جديدًا يفسر كيف تصبح الموارد البشرية محركًا للابتكار (بدلاً من كونها وظيفة داعمة فقط)
- تطوير اطار نظري يدمج بين نظرية الحفظ على الموارد (COR) ونموذج القدرات الديناميكية لشرح آليات تأثير الممارسات المرنة .
- تقديم اول نموذج علمي يقيس العلاقة بين المرونة في إدارة الموارد البشرية ومخرجات الابتكار في بيئة الشركات الناشئة السعودية

- تصميم استبانة معيارية متخصصة لقياس الممارسات المرنة في البيئة العربية (كمرونة المسارات الوظيفية) و(التحفيز الابتكاري) بدلاً من الاعتماد على أدوات غريبة غير ملائمة .

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- للشركات الناشئة: (توفير دليل تطبيقي لتصميم حزم موارد بشرية مرنة مخفضة التكلفة (مثال: أنظمة مكافآت مرتبطة بالقيمة الابتكارية بدلاً من الرواتب الثابت) .
- لرواد الأعمال: (كشف سياسات ذات اعلى عائد استثماري (ROL) مثل: (تخصيص 10% من وقت العمل لمشاريع ابتكارية شخصية .
- لمتخذي القرار: تقدسم مؤشرات قياس لصناع السياسات في منشآت والبنك السعودي للتنمية لتعديل برامج دعم الشركات الناشئة (مثال: ربط التمويل بتطبيق سياسات مرنة وداعمة للابتكار).
- تحديد معوقات التطبيق: تكشف ان 65% من الشركات تواجه تحديات في: تكلفة أنظمة الموارد البشرية المحلية و مقاومة القيادة الوسطى للتغير
- تقترح حلولاً عملية مثل: التعاون مع منصات مثل (Palm HR) لتخفيض التكاليف وتقديم برامج تدريبية لتحويل المديرين الى قادة مرنون

هذه الدراسة ليست مجرد بحث أكاديمي بل خارطة طريق عملية لتتحول الموارد البشرية من (مركز تكلفة) الى (محفز للابتكار) مع تقديم حلول قابلة للتطبيق في

بيئة الشركات الناشئة بمدينة الرياض مما يجعلها ذات قيمة عالية لكل من : رواد الاعمال , الباحثين , الحكومة

1.4. أسئلة الدراسة

1. كيف تساهم ممارسات الموارد البشرية المرنة في تعزيز الابتكار داخل الشركات الناشئة؟
2. مامدى انتشار ممارسات الموارد البشرية المرنة في شركات الناشئة بالرياض؟
3. ما التحديات التي تواجه تطبيق الموارد البشرية المرنة في دعم الابتكار ببيئة الشركات الناشئة في
4. ما العوائد الاقتصادية والتنظيمية لتطبيق الموارد البشرية المرنة على نمو الشركات الناشئة؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية المرنة في دعم مشاريع الابتكار, من خلال دراسة تطبيق هذه الممارسات في الشركات الناشئة بمدينة الرياض ,واستكشاف مدى تحقيق مساهمتها في تعزيز بيئة العمل الابتكارية وتحقيق التنمية التنظيمية المستدامة.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد واقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية المرنة (مثل: المرونة الوظيفية, العمل عن بعد) في الشركات الناشئة بالرياض.
2. قياس مستوى تبني مشاريع الابتكار (مثل: تطوير خدمات جديدة, تحسين العمليات) في عينة الدراسة من الشركات الناشئة بالرياض.
3. تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المرنة (كمتغير مستقل) وبين دعم مشاريع الابتكار (كمتغير تابع) في الشركات الناشئة بالرياض.
4. تحديد أنواع ممارسات الموارد البشرية المرنة الأكثر تأثيراً (مثل: التدريب متعدد مهارات) في تعزيز قدرات الابتكار داخل هذه الشركات.
5. الكشف عن التحديات والعوامل المعوقة التي تواجه الشركات الناشئة في الرياض عند محاولة دمج ممارسات الموارد البشرية المرنة لتحفيز الابتكار.
6. تقديم توصيات عملية تستند الى نتائج الدراسة لمدراء الموارد البشرية ومؤسسي الشركات الناشئة في الرياض حول كيفية تصميم وتنفيذ ممارسات موارد بشرية مرنة فعالية لدعم الابتكار.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الموارد البشرية المرنة وزيادة فاعلية مشاريع الابتكار في الشركات الناشئة بالرياض.

الفرضيات الفرعية:

H2 . كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات المرونة الهيكلية (العمل عن بعد, ساعات مرنة) زادت قدرة الشركات الناشئة على تنفيذ مشاريع الابتكار.

H3. كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات المرونة الوظيفية (تناوب الوظائف, تعدد المهارات) ارتفع مستوى الابتكار في المنتجات\الخدمات بالشركات الناشئة.

H4. كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات المرونة الثقافية (التمكين, اللامركزية, المشاركة بالقرارات) تحسنت كفاءة عمليات الابتكار الداخلي في الشركات الناشئة .

H5. توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المرتبطة بالابتكار (كالمكافآت على الأفكار الجديدة) وزيادة عدد مشاريع الابتكار المنفذة .

H6. تأثير الممارسات المرنة على الابتكار يمرر عبر تعزيز قدرات الموظفين الإبداعية (كوسيط رئيسي).

1.7. نموذج الدراسة

أولاً: تعريف نموذج الدراسة

نموذج الدراسة هو تمثيل تصوري يوضح العلاقات بين متغيرات الأساسية بالبحث, حيث يبين كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية المرنة بوصفه متغيراً تابعاً كما يتضمن النموذج مجموعة من المتغيرات الوسيطة او المعدلة التي قد تعزز او تضعف العلاقة بين المتغيرين الاساسين.

ويهدف هذا النموذج الى فهم العلاقة التطبيقية بين ممارسات الموارد البشرية الحديثة ومرونتها التنظيمية . ومدى مساهمتها في تعزيز الابتكار داخل بيئة الشركات الناشئة في مدينة الرياض, وذلك في ظل التحديات المتغيرة التي تواجه هذه المؤسسات.

ثانياً: المتغيرات الرئيسية في النموذج:

1: المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

- مرونة بيئة العمل.
- التمكين الوظيفي والتطوير المهني.
- التدريب المستمر والتطوير المهني.
- التواصل الفعال والشفاف.
- تحفيز الموظفين والمكافآت المرنة.

2: المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

- مستوى الابتكار داخل الشركة الناشئة.
- عدد مشاريع الابتكارية الجديدة.
- قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية.
- معدل تقديم خدمات مبتكرة.

3. المتغيرات الوسيطة او المعدلة (Moderating\Intervening Variables)

- القيادة التنظيمية ودعم الإدارة العليا.
- حجم الشركة الناشئة (عدد الموظفين, رأس المال) .
- ثقافة الابتكار داخل المؤسسة .
- البنية التحتية التقنية والتنظيمية.

4: صياغة العلاقة بين المتغيرات:

- تؤثر ممارسات الموارد البشرية المرنة بشكل مباشر على دعم الابتكار في الشركات الناشئة من خلال تعزيز بيئة عمل تفاعلية ومحفزة .
- يلعب التمكين والتدريب المستمر دوراً محورياً في تحفيز الموظفين على الابداع والمشاركة في المشاريع الابتكارية.

- تعد القيادة التنظيمية والثقافة المؤسسية عوامل وسيطة قد تعزز أو تضعف من العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى الابتكار.

- يعد حجم الشركة الناشئة والبنية التحتية التنظيمية من العوامل المعدلة التي تؤثر على مدى نجاح تطبيق هذه الممارسات في دعم الابتكار.

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف فهم وتحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المرنة ومشاريع الابتكار في بيئة الشركات الناشئة بمدينة الرياض . ويستخدم هذا المنهج لكونه الأنسب لوصف الظواهر الإدارية كما هي في الواقع، وتحليل أبعادها وعلاقاته . يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها احصائيًا. ومن المقرر استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من افراد العينة المستهدفة، وهم أصحاب ومديرو الشركات الناشئة بالرياض وذلك بهدف الحصول على بيانات كمية يمكن تحليلها احصائيًا لتحديد مدى ادراكهم لممارسات الموارد البشرية المرنة , ومدى تأثير تطبيق تلك ممارسات في دعم وتنمية مشاريع الابتكار داخل بيئة أعمالهم .

1.9. الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية من الجوانب الأساسية في الأبحاث التطبيقية , حيث تمكن الباحث من جمع بيانا حقيقة ومباشرة من افراد مجتمع الدراسة .

وفي اطار هذا البحث, لم يتم تنفيذ الدراسة الميدانية بعد, حيث من المقرر تنفيذها في مشروع التخرج الثاني كامتداد للجانب النظري الذي يتناوله هذا البحث. وتهدف الدراسة الميدانية الى قياس مدى تبني الشركات الناشئة في مدينة الرياض لممارسات الموارد البشرية المرنة, وتحليل واقع تطبيق تلك ممارسات والتحديات المرتبطة به , وذلك من خلال أداة الاستبيان الرقمي .

1.9.1 أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية الى جمع معلومات واقعية حول مدى تبني الشركات الناشئة لممارسات الموارد البشرية المرنة, وذلك بهدف دعم الجانب النظري بنتائج عملية قابلة للتحليل. تشمل الأهداف الرئيسية على مايلي:

- تحديد مستوى وعي أصحاب ومديري الشركات الناشئة بممارسات الموارد البشرية المرنة.
- تقييم مدى تأثير هذه الممارسات في دعم وتنمية مشاريع الابتكار داخل الشركات الناشئة .
- تحليل ابرز التحديات واصعوبات التي تواجه تلك الشركات عند تطبيق ممارسات الموارد البشرية المرنة في بيئة الابتكار .

1.9.2 العينة المستهدفة :

تشمل العينة المستهدفة أصحاب ومديري الشركات الناشئة في مدينة الرياض, سواء كانت شركات تعمل في مجالات تقنية او غير تقنية, وسيتم اختيار عينة عشوائية تمثل مختلف القطاعات الريادية , لضمان تنوع البيانات وواقعيتها .

1.9.3 الإجراءات الميدانية:

من المقرر ان تشمل الإجراءات الميدانية تصميم وتوزيع استبيانات رقمية على المشاركين , لتسهيل الوصول الى اكبر عدد ممكن من افراد العينة في وقت قصير , وسيتم تضمين نتائج هذه الدراسة الميدانية وتحليلها في الجزء الثاني من مشروع التخرج .

1.10. مخطط المشروع المقترح

يوضح هذا المخطط الخطوات الأساسية لتنفيذ البحث, بما يساهم في تحقيق اهداف الدراسة والاجابة على اسئلتها وذلك كما يلي:

1. البحث الادبي:

سيتم اجراء مراجعة شاملة للادبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بممارسات الموارد البشرية المرنة , مع التركيز على تطبيقها في بيئات العمل الديناميكية, خاصة داخل الشركات الناشئة التي تعتمد على الابتكار .

2. جمع البيانات :

سيتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبيانات رقمية ومقابلات شبه منظمة مع أصحاب ومديري الشركات الناشئة في الرياض, بهدف الحصول على معلومات كمية ونوعية .

3. تحليل البيانات :

ستحلل البيانات المستخلصة باستخدام أدوات تحليل الاحصائي المناسبة(للبينات الكمية) بالإضافة الى تحليل المحتوى (للمقابلات النوعية)

4. التفسير والاستنتاج:

استناداً الى نتائج التحليل ,سيتم تفسير المؤشرات الإحصائية والنوعية, واستخلاص النتائج التي توضح مدى تأثير تطبيق ممارسات الموارد البشرية المرنة في تعزيز مشاريع الابتكار لدى الشركات الناشئة .

5. التوصيات:

بناءً على النتائج المستخلصة , سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية لدعم رواد الاعمال ومديري الموارد البشرية في تبني ممارسات مرنة تساهم بفاعلية في تحسين البيئة الابتكارية داخل شركات الناشئة .

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي ,وذلك من خلال فحص كيفية مساهمة هذه المرونة في بناء ثقافة التكيف داخل المؤسسات التقنية. ركز الباحثون على ان بيئات العمل التي تتسم بالتغير السريع تتطلب قدرة عالية على إعادة تشكيل المهام وتوزيع الأدوار بما يتلاءم مع احتياجات الابتكار.

2.2. المتغير المستقل

مرونة الموارد البشرية (تشمل مرونة المهارات, مرونة الأدوار الوظيفية,والقدرة على إعادة توزيع الموظفين بسرعة).

2.3. المتغير التابع

الابتكار التنظيمي(يشمل تطوير المنتجات وخدمات جديدة,تحسين العمليات الداخلية)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة احصائيا بين مرونة الموارد البشرية والابتكار التنظيمي ,مع وجود تأثير غير مباشر من خلال ثقافة التكيف, أي ان المرونة تؤثر على الابتكار مباشرة, وايضاً عبر تعزيز بيئة عمل قابلة للتغير والتجديد.

2.5. الخاتمة

خلصت الدراسة الى ان المؤسسات التي تسعى لزيادة قدرتها الابتكارية يجب ان تستثمر في تنمية مرونة الموارد البشرية, وذلك عن طريق تدريب الموظفين على مهارات متعددة, وتمكينهم من التكيف السريع مع متطلبات العمل المتغيرة,مما ينعكس ايجابياً على قدرتهم على الابداع والابتكار.

قائمة المراجع

- 1: البقصي، أ. (2023). *دراسة تحليلية لمعوقات التحول الابتكاري في الرياض*. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 7.
- 2: الرشيد، م. (2022). معوقات الابتكار في المنشآت الصغيرة السعودية. *مجلة الإدارة العربية*، 45(3)، 112-130.
- 3: لهينة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (2023). *تقرير أداء الشركات الناشئة في السعودية*. الرياض.
- 4: Albrecht, S. et al. (2020). Flexible HR Practices and Innovation. *Journal of Business Research*, 112, 440-455.
- 5: Gupta, V. (2022). HR Flexibility in Emerging Economies. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100892.
- 6: النماذج التنظيمية المرجع: عبد الحميد الفتاح الغربي (2015) *الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية*.
- 7: تطبيقات رؤية (2030) المرجع: ورقة بحثية صادرة عن هيئة كفاءة الانفاق
- 8: الدباغ، محمود. (2019). إدارة الموارد البشرية: الأسس والنظريات. دار اليازوري العلمية.
- 9: Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: 1:9 Where Do We Go from Here? Journal of Management, 32(6), 898-925