

جامعة ميدأوشن

Midocean University

كلية الريادة والابتكار

College of Entrepreneurship & Innovation

ماجستير ريادة الأعمال

Master of Entrepreneurship

عنوان البحث

دمج الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري

نحو نموذج تكاملي لحوكمة الابتكار البشري في الشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية

Integrating Organizational Governance with Human Capital Innovation

Towards an Integrative Model for Human Capital Innovation Governance in Startups and

Small Enterprises in the Saudi Arabia

إعداد: ريان عبدالعزيز الهطلاني

الرقم الجامعي: 233001357

إشراف: د. أحمد راجح

الإهداء والشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

والديّ الغاليين رحمة الله عليهما، اللذين بذلا كل جهد من أجل تعليمي وتشجيعي، فكانا خير سند وعون في رحلتي العلمية والحياة، وأسأل الله أن أكون قد وفيت ببعض حقهما عليّ.

جامعتي العزيزة **ميدأوشن** ، صرح العلم الذي أمدني بأدوات المعرفة، وإلى كلية الريادة والابتكار التي شكلت بيئة خصبة للإبداع الأكاديمي.

رواد الأعمال السعوديين الأبطال، الذين يمثلون نموذجاً رائعاً للعزيمة والإصرار في بناء اقتصاد وطني قائم على المعرفة والابتكار، ويحملون لواء التغيير الإيجابي في ظل رؤية طموحة.

وطني الغالي المملكة العربية السعودية، تحت القيادة الحكيمة لخدام الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز وولي عهده الأمين الأمير محمد بن سلمان - حفظهما الله -، التي توفر لشبابها كل سبل النجاح والتميز في ظل رؤية وطنية طموحة تواكب متطلبات العصر.

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الإنجازات.

أتوجه بأصدق عبارات الامتنان إلى:

1. أساتذتي الأفاضل في الكلية، الذين أثروا عليّ بعلمهم وحكمتهم، وكانوا مشاعل تنير دروب المعرفة.

واخص بالذكر:

- الأستاذ الدكتور/ أحمد راجح، الذي كان خير مرشد ومعلم، فبفضل توجيهاته الثمينة ونصائحه الحكيمة اكتمل هذا العمل، فجزاه الله عني خير الجزاء.

3. زملائي الباحثين الذين أسهموا بإثراء هذا البحث من خلال النقاشات العلمية البناءة.

4. عائلتي الكريمة، ركيزة الدعم التي تحملت غيابي وصبرت على انشغالي، فكانت خير معين.

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ"

ريان عبدالعزيز عبد الله الهطلاني

2025/08/15

الفصل الأول: المقدمة

1.1 تمهيد

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية في بيئة الأعمال، مدفوعة بعوامل العولمة، والتطور التكنولوجي، والابتكار المستمر. وفي ظل هذه المتغيرات، أصبحت الحوكمة التنظيمية أداة محورية لضمان استدامة المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية. وبالتوازي مع ذلك، برز الابتكار في رأس المال البشري بوصفه أحد أهم ركائز التطوير المؤسسي، نظرًا لدوره المباشر في استثمار المعرفة، وتحفيز الإبداع، وبناء بيئة عمل ديناميكية قادرة على التكيف مع التحديات.

في المملكة العربية السعودية، ومع انطلاق رؤية السعودية 2030، تعاظمت الحاجة إلى دمج هذين المجالين – الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري – خصوصًا في المنظمات الريادية والشركات الناشئة والصغيرة، التي تمثل أكثر من 90% من إجمالي الشركات في المملكة.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة في تطوير أطر الحوكمة المؤسسية وتعزيز الابتكار في رأس المال البشري، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تبحث في العلاقة التكاملية بين المجالين، خاصة في سياق الشركات الناشئة والصغيرة (≥ 200 موظف) في السعودية. هذه الفجوة البحثية تطرح تساؤلات حول كيفية توظيف أدوات الحوكمة لدعم الابتكار البشري بما يساهم في رفع الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة.

1.3 أهداف الدراسة

الهدف العام:

بناء نموذج تكاملي يربط بين الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري، بما يعزز استدامة المنظمات الريادية في السعودية.

الأهداف التفصيلية:

1. تحليل أثر ممارسات الحوكمة التنظيمية على الابتكار في رأس المال البشري في الشركات الناشئة والصغيرة.
2. تحديد آليات التكامل بين الحوكمة والابتكار البشري لتعزيز الأداء المؤسسي.
3. وضع إطار تطبيقي يساعد صناع القرار على دمج سياسات الحوكمة مع استراتيجيات تنمية رأس المال البشري.
4. تقييم مستوى الوعي والتطبيق لمبادئ الحوكمة وأدوات الابتكار البشري في البيئة السعودية.

1.4 أسئلة الدراسة

1. ما مدى تأثير الحوكمة التنظيمية على الابتكار في رأس المال البشري في الشركات الناشئة والصغيرة بالسعودية؟
2. ما هي عناصر الحوكمة الأكثر فاعلية في تعزيز الابتكار البشري؟
3. كيف يمكن تصميم نموذج تكاملي يدمج بين الحوكمة والابتكار البشري لتحقيق استدامة المنظمات الريادية؟
4. ما مستوى نضج الممارسات الحالية في هذه الشركات من حيث الحوكمة والابتكار البشري؟

1.5 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية الأكاديمية

- سد فجوة معرفية في الدراسات العربية التي تربط بين الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري.
- تقديم نموذج بحثي يمكن تطويره واستخدامه كمرجع لدراسات مستقبلية في بيئة الأعمال الخليجية.

ثانيًا: الأهمية العملية

- دعم الشركات الناشئة والصغيرة في السعودية بأدوات وآليات عملية لتعزيز الابتكار البشري عبر الحوكمة.
- تقديم توصيات مباشرة لصناع القرار لتحسين استراتيجيات إدارة رأس المال البشري بما يتوافق مع معايير الحوكمة.
- الإسهام في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بتطوير بيئة ريادة الأعمال واستدامة الشركات.

1.6 حدود الدراسة

- الحد المكاني: الشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام 2024 م حتى عام 2025 م، حيث سيتم خلالها جمع البيانات من الشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية، وتحليلها وفقًا لمنهجية البحث المحددة، بما يضمن انعكاس أحدث الممارسات والاتجاهات المرتبطة بالحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري.
- الحد البشري: المديرون التنفيذيون، مدراء الموارد البشرية، وأصحاب المشاريع الريادية.

1.7 تعريف المصطلحات

- الحوكمة التنظيمية: نظام من السياسات والإجراءات يهدف إلى تنظيم العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة في المنظمة، بما يضمن الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الابتكار في رأس المال البشري: توظيف الإبداع والمعرفة والمهارات البشرية لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء المؤسسي، بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
- الشركات الناشئة والصغيرة: منظمات أعمال يقل عدد موظفيها عن 200 موظف، وتتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري والفرضيات

2.1 الدراسات السابقة

تُظهر مراجعة الأدبيات مسارين أساسيين: دراسات تُعالج الحوكمة التنظيمية باعتبارها إطارًا للشفافية والمساءلة وتحسين الأداء (Shleifer & Vishny, 1997; OECD, 2021)، ودراسات تُعالج الابتكار في رأس المال البشري باعتباره رافعة للميزة التنافسية عبر المعرفة والمهارات والثقافة التنظيمية الداعمة (Barney & Wright, 1998; Tidd & Bessant, 2020; Ulrich & Dulebohn, 2018). أما في البيئة السعودية، فثمة أعمال عربية وتطبيقات حديثة على الشركات الناشئة والصغيرة تُظهر الحاجة لدمج البعدين ضمن نموذج واحد ملائم للسياق المحلي (الزهراني، 2020؛ الحمد، 2021؛ السويلم، 2022؛ المطيري، 2022؛ AlGhamdi & Ahmed, 2022؛ Abdullah، 2023؛ Alzoubi & Ahmed, 2022؛ Alzahrani, 2023؛ Khan & Zahra, 2021). كما يمنح إطار رؤية السعودية 2030 بعدًا سياسيًا داعمًا لممارسات الحوكمة وتنمية رأس المال البشري في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

2.1.1 الدراسات العربية

- الزهراني، خالد: (2020) أثبت أن الشفافية والمساءلة تحسّن الأداء الإداري والمالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ لكنه لم يتناول الابتكار البشري كمتغير تفسيري مكمل.
- الحمد، فهد: (2021) بيّن أن الاستثمار في التدريب والتحفيز الإبداعي يرفع تنافسية الشركات الريادية؛ دون ربط مُمنهج مع أطر الحوكمة.
- السويلم، منى: (2022) ركّزت على التحول المؤسسي للشركات الناشئة عبر دمج التقنيات الإدارية الحديثة؛ دون تعميق في الحوكمة أو الابتكار البشري.
- المطيري، بدر: (2020) وجد ارتباطًا إيجابيًا بين الإبداع الفردي والتحفيز المؤسسي في المشاريع الناشئة؛ مع غياب إدراج الحوكمة كعامل تمكيني.

- الزهراني، محمد: (2021) برهن أثر الحوكمة على الاستقرار والأداء في الشركات العائلية؛ دون وصل مباشر بالابتكار في رأس المال البشري.

2.1.2 الدراسات الأجنبية (كتب/مقالات أساسية)

- Shleifer & Vishny (1997): مرجع مؤسس يُعرّف الحوكمة كآليات لضمان استخدام الموارد بما يخدم أصحاب الحقوق، مع إبراز دور الهياكل الحاكمة في ضبط السلوك الإداري.
- OECD (2021) – Governance and SMEs: مبادئ عملية لحوكمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (الشفافية، الإفصاح، إشراك أصحاب المصلحة، هيكلية الحوكمة)، دون تفصيل مباشر للابتكار البشري.
- OECD (2021) – Enhancing Innovation in SMEs: إطار سياساتي لتعزيز الابتكار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة عبر القدرات البشرية والعمليات والتنظيم؛ ما يبرهن لدمج الحوكمة مع الابتكار.
- Tidd & Bessant (2020): يقدم إطار إدارة الابتكار (المنتج/العملية/التنظيم/السوق) ويؤكد أن الثقافة والقيادة وتمكين العاملين شروط لازمة لترسيخ الابتكار.
- Ulrich & Dulebohn (2018): يدعوون لتحويل الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يقود الابتكار المؤسسي؛ التركيز كان على الشركات الكبرى ويمكن تكييفه للناشئة.
- Barney & Wright (1998): يؤصلان لرأس المال البشري كأصل نادر يصعب تقليده ويوفر ميزة تنافسية مستدامة متى دُعم مؤسسيًا.
- Ghosh & Lambert (2020): يربطان بين آليات الحوكمة و"رشاقة" القوى العاملة؛ الرشاقة هنا تجسيد تطبيقي للابتكار البشري في السلوك والعمل الجماعي.

2.1.3 مقالات Google Scholar

- Khan & Zahra (2021): على عينة من منشآت خليجية صغيرة: الحوكمة الفعّالة ترتبط بمستويات ابتكار أعلى؛ الابتكار البشري غير مُفصّل بعمق.

- (2022) AlGhamdi & Ahmed في شركات سعودية ناشئة: جودة الحوكمة ترتبط إيجابيًا بتنمية رأس المال البشري (الاستقطاب/التطوير/الاحتفاظ).
- (2022) Alzoubi & Ahmed تُظهر أن الحوكمة تُنشئ بيئة داعمة للإبداع (سياسات واضحة، مساءلة بناءة، مشاركة).
- (2023) Abdullah ممارسات الابتكار في رأس المال البشري بالسعودية (التدريب الموجّه، المسارات المهنية، التحفيز غير المالي) تدعم الاستدامة.
- (2023) Alzahrani يربط بين الابتكار البشري واستدامة المنشآت الصغيرة في اقتصادات ناشئة؛ ويشدد على دور السياسات الحاكمة في تمكين ذلك.

2.1.4 خلاصة نقدية ممهدة

نخلص إلى أنّ:

- الحوكمة (OECD, 2021; Shleifer & Vishny, 1997) تضع البنية المؤسسية لشفافية الأدوار وتوزيع الصلاحيات والمساءلة.
- الابتكار البشري (Ulrich & Dulebohn, 2018; Tidd & Bessant, 2020; Barney & Wright, 1998) يتطلب تمكينًا وثقافة تعلم وقيادة مشاركة.
- الدراسات الخليجية والسعودية الحديثة (AlGhamdi & Ahmed, 2022; Khan & Zahra, 2021) (Abdullah, 2023; Alzahrani, 2023; Alzoubi & Ahmed, 2022) تُشير إلى إمكانية دمج البعدين لكن دون نموذج تكاملي مُختبر مخصص للشركات الناشئة والصغيرة.
- رؤية 2030 (2020) تضيف بعدًا سياساتيًا وطنيًا (حوكمة + رأس مال بشري + منشآت صغيرة) لم يُستثمر بحثيًا بما يكفي في إطارٍ قياسيٍ واحد.

2.2 الإطار النظري للدراسة

2.2.1 الحوكمة التنظيمية

تعني منظومة السياسات والآليات التي تنظم علاقة أصحاب المصلحة وتضبط السلوك الإداري لضمان الاستخدام الكفء للموارد وتحقيق الأهداف (Shleifer & Vishny, 1997) في المنشآت الصغيرة والناشئة، تؤكد أدلة (OECD 2021) أهمية الشفافية، الإفصاح، المشاركة، وتحديد الصلاحيات لتعويض محدودية الموارد وبناء الثقة مع المستثمرين.

2.2.2 الابتكار في رأس المال البشري

هو توظيف أساليب غير تقليدية لاستقطاب وتطوير وتحفيز وحوكمة المعرفة والمهارات بغرض تعظيم القيمة المضافة (Barney & Wright, 1998; Tidd & Bessant, 2020) ويشمل ابتكاراً معرفياً (تعلم/مهارات)، سلوكياً (رشاقة/تجريب)، وتنظيمياً (أدوار/عمليات/قيادة)؛ وترتبط الرشاقة المؤسسية مباشرة بجودة الآليات الحاكمة (Ghosh & Lambert, 2020).

2.2.3 علاقة الحوكمة بالابتكار البشري

تُهيئ الحوكمة بيئة آمنة شفافة تُحفّز المشاركة وبناء الثقة، فتزداد قابلية الأفراد للتجريب والتعلم ويتسارع الابتكار البشري (Khan & Zahra, 2021; Alzoubi & Ahmed, 2022) في المقابل، يرفع الابتكار في رأس المال البشري جودة تطبيق الحوكمة عبر قيادات قادرة، أدوار واضحة، وتدفع معرفة منظّم (Ulrich & Dulebohn, 2018).

2.2.4 ملائمة السياق السعودي (الشركات ≥ 200 موظف)

تربط رؤية 2030 (2020) بين سياسات الحوكمة وتمكين رأس المال البشري ونمو المنشآت الصغيرة. وتشير الأدلة المحلية الحديثة (AlGhamdi & Ahmed, 2022; Abdullah, 2023; Alzahrani, 2023) إلى حساسية هذه المنشآت لأي اختلال تنظيمي، مما يجعل الدمج بين الحوكمة والابتكار البشري ضرورة بنيوية لا ترقى تنظيمياً.

2.3 المقارنة التحليلية للدراسات السابقة

أولاً—التشابهات:

- اتفاق واسع على أن الحوكمة تعزز الأداء وتقلّص المخاطر (Shleifer & Vishny, 1997; OECD, 2021) ، وأن الابتكار البشري يرفع التنافسية والاستدامة. (Barney & Wright, 1998; Tidd & Bessant, 2020)
- الأدلة الخليجية تُظهر ارتباطاً إيجابياً بين مقومات الحوكمة ومستويات الابتكار المؤسسي (Khan & Zahra, 2021).

ثانياً—الاختلافات:

- الأعمال العربية تُعالج غالباً البعدين منفصلين (الزهراني، 2020؛ الحمد، 2021؛ المطيري، 2020)، فيما تدمج الأعمال الأجنبية بينهما ولكن خارج سياق الشركات الناشئة السعودية أو لدى شركات كبرى (Ulrich & Dulebohn, 2018).
- تركيز بعض المراجع المعيارية (OECD, 2021) على مبادئ عامة دون إسقاط إجرائي مباشر على الابتكار البشري.

ثالثاً—الفجوة البحثية:

- لا توجد دراسة شاملة مختبرة تدمج الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري ضمن نموذج قياسي واحد مكثف لواقع الشركات الناشئة والصغيرة في السعودية—مع مواءمة سياسات رؤية 2030—وهو ما يتصدى له هذا البحث.

2.4 جداول ملخص مقارنة الدراسات السابقة

م	المرجع	الهدف/النطاق	المنهج/الأداة	أبرز النتائج	الفجوة وعلاقة بحثنا
1	الزهراني (2020)	حوكمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة	وصفي/استبيان	الشفافية والمساءلة تحسّن الأداء	لم يتناول الابتكار البشري؛ بحثنا يدمج البعدين
2	الحمد (2021)	ابتكار رأس المال البشري بالشركات الريادية	كمي/استبيان	التدريب والتحفيز يرفعان التنافسية	بلا ربط بالحوكمة؛ بحثنا يبني الجسر بينهما
3	السويلم (2022)	التحول المؤسسي للناشئة بالسعودية	وصفي/حالات	التحول التقني يسرّع النمو	قلّمَا تعالج الحوكمة/الابتكار البشري
4	المطيري (2020)	الابتكار في رأس المال البشري بالمشاريع الناشئة	ميداني	الإبداع يرتبط بالتحفيز	غياب الحوكمة كعامل تمكين
5	الزهراني (2021)	حوكمة الشركات العائلية وأثرها على الأداء	وصفي	الحوكمة تعزز الاستقرار	لا يربط بالابتكار البشري مباشرة

لا يتناول الابتكار البشري؛ نُسقطه على سياقنا	ضبط السلوك الإداري وحماية الحقوق	مراجعة/تحليل	تعريف وآليات الحوكمة	Shleifer & Vishny (1997)	6
لا يربط بالابتكار البشري مباشرة	شفافية/إفصاح/مشاركة	إطار معياري	مبادئ حوكمة للـ SMEs	OECD (2021) Governance & SMEs	7
ندمج بُعد الحوكمة لتمكين الابتكار البشري	قدرات/عمليات/تنظيم	دليل سياساتي	سياسات تعظيم الابتكار	OECD (2021) Enhancing Innovation in SMEs	8
نكيّفه لابتكار بشري داخل حوكمة مرنة	الثقافة والقيادة والتمكين	إطار/كتاب	إدارة الابتكار المتكاملة	Tidd & Bessant (2020)	9
موجه للكبرى؛ نطبّقه على الناشئة	يقود الابتكار المؤسسي HR	إطار نظري	شريك HR للابتكار	Ulrich & Dulebohn (2018)	10
نحتاج إطار حوكمة داعم	المعرفة أصل نادر	نظرية الموارد	رأس المال البشري والميزة	Barney & Wright (1998)	11
نربط الرقابة بالابتكار البشري	الآليات الحاكمة تعزّز الرقابة	مراجعة/تحليل	الحوكمة ورشاقة القوى العاملة	Ghosh & Lambert (2020)	12

13	Khan & Zahra (2021)	حوكمة وابتكار في منشآت خليجية	كمي/ميداني	الحكومة تعزز الابتكار	تخص الابتكار المؤسسي أكثر من البشري
14	AlGhamdi & Ahmed (2022)	الحكومة وتنمية رأس المال البشري بالسعودية	كمي/انحدار	ارتباط إيجابي واضح	نضيف بُعد الابتكار البشري
15	Alzoubi & Ahmed (2022)	الحكومة والابتكار التنظيمي	تجريبي	سياسات واضحة تُطلق الإبداع	نُفصّل الابتكار البشري داخليًا
16	Abdullah (2023)	ممارسات الابتكار البشري بالناشئة السعودية	دراسات حالة	التدريب/المسارات/التحفيز تدعم الاستدامة	نُدمج الحوكمة كإطار ممكن
17	Alzahrani (2023)	ابتكار بشري واستدامة SMEs	كمي/مقارن	الابتكار البشري يدعم الاستدامة	نُسقط دور الحوكمة في التمكين
18	Saudi Vision 2030 (2020)	ركائز الحوكمة وتنمية البشر	إطار وطني	تمكين SMEs وقدرات بشرية	نُحوّل الرؤية إلى نموذج قياسي مُختبر

2.5 الفرضيات البحثية

استنادًا إلى العرض والتحليل السابقين:

- الفرضية البحثية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة التنظيمية ومستوى الابتكار في رأس المال البشري في الشركات الناشئة والصغيرة بالسعودية.

- الفرضية البحثية H2 : يسهم تطبيق الحوكمة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي للشركات الناشئة والصغيرة من خلال الابتكار في رأس المال البشري (أثر غير مباشر).
- الفرضية البحثية H3 : يؤدي الابتكار في رأس المال البشري دور المتغير الوسيط بين الحوكمة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى الشركات الناشئة والصغيرة في السعودية.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 ملخص الفصل

يقدم هذا الفصل منهجية البحث المعتمدة، موضحاً تصميمه وأدواته ومجتمعه وعينته، إضافةً إلى إجراءات جمع البيانات وطرق التحقق من الصدق والثبات. كما يستعرض الأساليب الإحصائية التي ستُستخدم لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وبهذا يشكل هذا الفصل الأساس العملي الذي يُبنى عليه الفصل الرابع الخاص بعرض النتائج ومناقشتها.

3.2 تصميم البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث يُعنى هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع بيانات كمية قابلة للقياس، ثم تحليلها إحصائياً للتوصل إلى نتائج موضوعية تدعم الفرضيات المطروحة. ويُعد هذا التصميم مناسباً لموضوع البحث نظراً لطبيعته التي تهدف إلى الكشف عن العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الحوكمة والابتكار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي. كما أن هذا المنهج يسمح باختبار العلاقات السببية، وقياس قوة التأثير المباشر وغير المباشر، من خلال استخدام أدوات التحليل الإحصائي المتقدمة مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) وبالتالي فإن التصميم الكمي الوصفي التحليلي يمثل الخيار الأمثل للوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

3.3 مجتمع البحث

يتحدد مجتمع البحث في هذا الدراسة بالشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية، والتي تُعرف بأنها تلك المنشآت التي لا يتجاوز عدد موظفيها (200) موظف، وذلك استناداً إلى تصنيف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت).

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لما يمثله من دور محوري في الاقتصاد الوطني ضمن إطار رؤية المملكة 2030، وكذلك لكون هذه الفئة من الشركات الأكثر تأثراً وتفاعلاً مع سياسات الحوكمة وأساليب الابتكار في رأس المال البشري.

3.4 عينة البحث

تم اختيار عينة قصدية من الشركات الناشئة والصغيرة التي تعمل في قطاعات رئيسة مثل: التقنية، الخدمات التسويقية، والاستشارات الإدارية. وبلغ الحجم المستهدف للعينة ما بين 200 إلى 250 فردًا من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا، حيث إن هؤلاء الأفراد على تماس مباشر مع ممارسات الحوكمة وتطوير رأس المال البشري، مما يجعلهم الأقدر على تقديم بيانات دقيقة وموثوقة. كما روعي في اختيار العينة:

1. تنوع القطاعات الاقتصادية لضمان شمولية النتائج.
2. ملائمة طبيعة الشركات لموضوع الدراسة.
3. سهولة الوصول إلى المشاركين وتعاونهم في تعبئة أدوات البحث.

3.5 أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميمها وصياغتها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة، مع مراعاة الملاءمة للبيئة السعودية. وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور أساسية:

1. **الحوكمة التنظيمية:** استندت إلى مؤشرات OECD (2021) ودراسة (Shleifer & Vishny 1997)، وتشمل أبعادًا مثل: الشفافية، الإفصاح، المساءلة، وضوح الأدوار، المشاركة في اتخاذ القرار.
2. **الابتكار في رأس المال البشري:** بُنيت على مقاييس (Ulrich & Dulebohn 2018) و (Tidd & Bessant 2020)، وتشمل: أساليب التدريب المبتكر، التحفيز القيادي، إدارة المعرفة، الرقابة التنظيمية.
3. **الأداء المؤسسي:** بالاعتماد على (Barney & Wright 1998) و (Abdullah 2023)، وتشمل: الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، الاستدامة، والنمو المالي.

جميع البنود صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، وهو الأنسب لقياس اتجاهات واستجابات الأفراد بطريقة كمية دقيقة.

3.6 صدق وثبات الأداة

- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من وضوح وصياغة الفقرات من خلال عرضها على لجنة من الخبراء المتخصصين في مجال الحوكمة ورأس المال البشري (عدد 5 محكمين).
- **صدق المحتوى:** جرى التأكد من أن البنود تغطي جميع أبعاد المتغيرات قيد الدراسة دون إغفال أي جانب رئيس.
- **الصدق البنائي:** سيتم التحقق من خلال تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للتأكد من ارتباط الفقرات بأبعادها النظرية.
- **الثبات:** سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، ويُعد مقبُولاً عند قيمة (0.70) فأكثر، مما يدل على تجانس الفقرات وموثوقية الأداة.

3.7 إجراءات جمع البيانات

- اتبعت إجراءات منهجية منظمة لضمان جودة البيانات، وتمثلت في:
1. الحصول على موافقات رسمية من إدارات الشركات المستهدفة.
 2. توزيع الاستبانات بصيغة ورقية وإلكترونية لزيادة معدلات الاستجابة.
 3. تقديم شرح موجز للمشاركين حول أهداف البحث وأهمية مشاركتهم.
 4. تحديد فترة زمنية لجمع البيانات استمرت لمدة شهرين، مع متابعة المشاركين وتذكيرهم دورياً.
 5. إدخال البيانات والتحقق من دقتها قبل البدء بعملية التحليل الإحصائي.

3.8 أسلوب التحليل الإحصائي

- اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تحقق أهداف البحث واختبار فرضياته:
- **الإحصاء الوصفي:** لاستخراج المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية.
 - **اختبارات الصدق والثبات:** باستخدام التحليل العاملي ومعامل كرونباخ ألفا.
 - **اختبار الفرضيات:**

- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار المتعدد لقياس أثر الحوكمة على الأداء عبر الابتكار.
- النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة، والتأكد من وجود أثر وساطة.

3.9 الاعتبارات الأخلاقية

التزم الباحث بجميع المعايير الأخلاقية للبحث العلمي، وتشمل:

1. احترام مبدأ الخصوصية والسرية بعدم الإفصاح عن هوية المشاركين أو أسماء الشركات.
2. اقتصار استخدام البيانات على الأغراض العلمية فقط.
3. إتاحة حرية المشاركة والانسحاب في أي وقت دون أي التزام.
4. الحصول على موافقة المشاركين بعد توضيح أهداف البحث وإجراءاته.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

4.1 التحليل الإحصائي

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يعرض النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة. كما يتضمن اختبارات الفرضيات الثلاث الأساسية، ويستعرض العلاقة بين متغيرات الدراسة (الحوكمة التنظيمية، الابتكار في رأس المال البشري، والأداء المؤسسي). تم إجراء التحليلات باستخدام برنامج SPSS ، وذلك للتحقق من صحة الفرضيات وتفسير النتائج بشكل علمي ومنهجي.

4.2 المنهجية الإحصائية لقياس النتائج

تم استخدام المنهج الكمي لتحليل بيانات الدراسة المجمعة من عينة من الشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية. تم بناء الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

اعتمد التحليل الإحصائي على ما يلي:

- التحليل الوصفي: لقياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المشاركين.
- اختبار بيرسون (Pearson Correlation): لاختبار العلاقات بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والتحقق من الفرضيات.

4.3 نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور (62%)، في حين شكلت الإناث (38%). ورغم أن مشاركة المرأة في سوق العمل السعودي في تزايد مستمر، إلا أن النتيجة تعكس استمرار غلبة العنصر الذكوري في إدارة وتشغيل الشركات الناشئة. أما من حيث العمر، فقد سيطر على العينة الموظفون ضمن الفئة (30-40 سنة) بنسبة

(47%)، وهي الفئة الأكثر قدرة على الجمع بين الحماس والخبرة. ويدل ذلك على أن بيئة الشركات الناشئة في

السعودية تجتذب الطاقات الشابة الأكثر مرونة وإبداعًا.

أما من ناحية المؤهل العلمي، فقد تبين أن 65% من أفراد العينة حاصلون على البكالوريوس، و20% على الدراسات العليا، وهو ما يوضح أن رأس المال البشري في الشركات الناشئة السعودية يتسم بمستوى تعليمي مرتفع نسبيًا، يعكس التوجه الوطني نحو اقتصاد المعرفة. كما أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين لديهم خبرة مهنية من 5-10 سنوات (45%)، ما يعني أن شريحة واسعة منهم قد اكتسبت مزيجًا من الخبرة العملية والمعرفة النظرية التي تجعلها قادرة على التعامل مع متطلبات الحوكمة والابتكار.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالمتغيرات الرئيسة

1. الحوكمة التنظيمية

أوضحت النتائج أن متوسط مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة التنظيمية بلغ (3.85 من 5)، ما يعكس وجود وعي متنامٍ بأهمية الحوكمة في الشركات الناشئة والصغيرة. أبرز أبعاد الحوكمة التي حازت تقييمًا مرتفعًا:

- الشفافية والإفصاح: حيث أظهرت الشركات التزامًا واضحًا بتوضيح سياساتها.

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات: جاء كأعلى بند (4.10).

أما البند الأقل فكان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار (3.60)، ما يعكس استمرار الطابع المركزي في بعض القرارات الاستراتيجية.

2. الابتكار في رأس المال البشري

أظهرت النتائج أن المتوسط العام للابتكار البشري بلغ (3.72 من 5). وقد حصلت الممارسات المتعلقة بالتدريب المستمر على أعلى تقييم، وهو مؤشر إيجابي يعكس إدراك إدارات الشركات لأهمية تطوير مهارات العاملين. إلا أن بند تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة جاء أقل من المتوقع (3.50)، مما يدل على أن بيئة الإبداع الداخلي لا تزال بحاجة إلى دعم مؤسسي أكبر.

3. الأداء المؤسسي

جاء متوسط الأداء المؤسسي (3.95 من 5)، وهو أعلى من متغيرات الدراسة الأخرى. وبرز بند رضا العملاء كأعلى مؤشر (4.05)، مما يعكس تركيز الشركات الناشئة على بناء سمعة تسويقية إيجابية. بالمقابل، جاء بند التوسع في السوق أقل نسبياً (3.70)، ويُعزى ذلك إلى محدودية الموارد المالية والتنظيمية التي تحد من قدرة هذه الشركات على التوسع السريع.

4.4 نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: (H1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة التنظيمية ومستوى الابتكار في رأس المال البشري في الشركات الناشئة والصغيرة بالسعودية.

النتائج:

- معامل الارتباط (Pearson) بين الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري بلغ 0.67، وهو ارتباط إيجابي قوي عند مستوى دلالة ($p < 0.01$)
- يشير ذلك إلى أن هناك علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة التنظيمية وتعزيز ممارسات الابتكار في رأس المال البشري.

التحليل:

أثبت النموذج أن الحوكمة تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً على الابتكار البشري. أي كلما ارتفع مستوى الحوكمة، زاد مستوى الممارسات المبتكرة داخل رأس المال البشري، وكلما زاد التزام الشركة بمبادئ الحوكمة (مثل الشفافية، المساءلة، العدالة)، زادت قدرتها على تطوير بيئة تشجع على الابتكار في رأس المال البشري، مثل التدريب والتطوير والتحفيز.

الفرضية الثانية:(H2)

يسهم تطبيق الحوكمة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي للشركات الناشئة والصغيرة من خلال الابتكار في رأس المال البشري.

النتائج:

- تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
- أظهرت النتائج أن الحوكمة التنظيمية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء المؤسسي من خلال متغير الابتكار في رأس المال البشري.

- قيمة $R^2 = 0.58$ مما يعني أن النموذج يفسر 58% من التباين في الأداء المؤسسي.
- جميع معاملات التأثير كانت دالة إحصائيًا عند مستوى $(p < 0.05)$.

التحليل:

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة التنظيمية والأداء المؤسسي، إلا أن هذه العلاقة تُعد متوسطة القوة ($R^2 = 0.58$) ، وهو ما يدل على أن الحوكمة، رغم أهميتها، لا تُعد كافية بمفردها لتحقيق أداء مؤسسي مرتفع دون تفعيل آليات داعمة مثل الابتكار، وهنا يتضح أن تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي يتم بصورة غير مباشرة، عبر تعزيز قدرات العاملين، مما ينعكس على جودة اتخاذ القرار، رفع معدلات الإنتاجية، وتحفيز الابتكار المؤسسي.

الفرضية الثالثة:(H3)

يؤثر الابتكار في رأس المال البشري كمتغير وسيط في العلاقة بين الحوكمة التنظيمية والأداء المؤسسي في الشركات الناشئة والصغيرة بالسعودية.

النتائج:

- تم اختبار الوساطة باستخدام منهج Baron & Kenny.
- تبين أن الابتكار في رأس المال البشري يمثل متغيرًا وسيطًا جزئيًا بين الحوكمة التنظيمية والأداء المؤسسي.

- حيث أن تأثير الحوكمة على الأداء تراجع (من $\beta = 0.49$ إلى $\beta = 0.23$) عند إدخال الابتكار كوسيط، مع

بقاء العلاقة دالة.

التحليل:

أثبت الاختبار أن الابتكار البشري يمثل متغيراً وسيطاً جزئياً، مما يعني أن الحوكمة تؤثر في الأداء المؤسسي بشكل مباشر، لكنها تؤثر بشكل أكبر عندما تتوسطها ممارسات الابتكار، ومع وجود هذا الوسيط يؤكد أن التحسين في الأداء لا ينتج فقط عن تطبيق الحوكمة، بل أيضاً عن فاعلية توظيف الابتكار في إدارة الموارد البشرية، مما يعزز من دقة النموذج المفترض ويدعم صحته في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

4.5 مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة نتائج الحوكمة التنظيمية

تؤكد النتائج أن مستوى الحوكمة في الشركات الناشئة بالملكة متوسط إلى مرتفع، وهو ما يتماشى مع توجهات رؤية السعودية 2030 التي جعلت الحوكمة أحد ركائزها. ومع ذلك، فإن ضعف مشاركة الموظفين في صنع القرار يعكس استمرار ثقافة إدارية قائمة على المركزية، وهو ما يتفق مع دراسة (Alzoubi & Ahmed (2022 التي أشارت إلى أن حوكمة المؤسسات في المنطقة العربية ما زالت تركز أكثر على الامتثال والرقابة، وأقل على إشراك الموظفين.

ثانياً: مناقشة نتائج الابتكار في رأس المال البشري

أظهرت النتائج اهتمام الشركات بالتدريب، لكن بيئة الإبداع الداخلي لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Abdullah (2023 التي أوضحت أن الشركات الناشئة السعودية ما زالت تعتمد على التدريب التقليدي أكثر من ابتكار حلول قائمة على أفكار الموظفين. يشير هذا إلى ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية لتصبح أكثر تقبلاً للأفكار الجديدة، وتبني آليات رسمية لتحفيز الموظفين على الابتكار، مثل حاضنات داخلية للأفكار أو مكافآت مالية ومعنوية.

ثالثاً: مناقشة نتائج الأداء المؤسسي

جاء الأداء المؤسسي بمستوى جيد، خصوصاً في رضا العملاء، وهو ما يثبت نجاح هذه الشركات في كسب ثقة السوق المحلية. غير أن ضعف مؤشر التوسع يعكس التحديات التمويلية والتنظيمية. وهذا يتفق مع ما أشار إليه (2023) Alzahrani حول أن الاستدامة المؤسسية للشركات الناشئة في الاقتصادات الناشئة تتأثر بالقدرة على الابتكار أكثر من حجم الموارد المالية.

رابعاً: مناقشة العلاقة بين الحوكمة والابتكار

أثبتت النتائج وجود علاقة قوية بين الحوكمة والابتكار، وهو ما يعكس أن ممارسات الحوكمة مثل الشفافية وتوضيح المسؤوليات توفر بيئة داعمة للإبداع. ويتسق هذا مع دراسة (2021) Khan & Zahra التي بينت أن الحوكمة الجيدة في الشركات الصغيرة بالـ GCC تحفز الموظفين على تبني حلول مبتكرة تزيد من تنافسية المؤسسة.

خامساً: مناقشة العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي

أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر للحوكمة على الأداء، لكنه يظل محدوداً ما لم يتعزز عبر الابتكار. أي أن الحوكمة توفر الأساس المؤسسي، بينما يمثل الابتكار المحرك الذي يترجم هذه المبادئ إلى نتائج ملموسة. هذا يتفق مع (1997) Shleifer & Vishny الذين أكدوا أن الحوكمة وحدها لا تكفي لضمان النجاح، بل تحتاج إلى أدوات داعمة مثل الابتكار والمرونة التنظيمية.

سادساً: مناقشة دور الابتكار كوسيط

أثبتت النتائج أن الابتكار يمثل الوسيط الرئيسي بين الحوكمة والأداء، وهو ما يتماشى مع ما طرحه Ulrich & Dulebohn (2018) بأن الابتكار البشري هو الجسر الذي يربط بين السياسات المؤسسية والنتائج السوقية. أي أن المؤسسات التي تعتمد فقط على الحوكمة دون استثمار حقيقي في تطوير الموظفين قد تحقق استقراراً داخلياً، لكنها لن تحقق أداءً مستداماً في بيئة سوق تنافسية وسريعة التغير مثل السوق السعودي.

4.4 خلاصة النتائج والمناقشة

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضيات الثلاث، وأكدت أن الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري يشكلان عنصرين متكاملين لتحسين الأداء المؤسسي في بيئة الشركات الصغيرة والناشئة. كما أظهرت البيانات أن العلاقة بين الحوكمة والأداء تتعزز بوجود ممارسات ابتكارية فعالة في تنمية الكفاءات البشرية، مما يبرز أهمية دمج السياسات الإدارية والموارد البشرية تحت مظلة حوكمة متقدمة:

- الحوكمة مطبقة بمستوى جيد في الشركات الناشئة السعودية، لكنها لا تزال تعاني من محدودية مشاركة الموظفين.
- الابتكار البشري موجود، لكن الاعتماد الأكبر ما زال على التدريب التقليدي أكثر من بيئة الإبداع الداخلي.
- الأداء المؤسسي جيد في رضا العملاء، لكنه ضعيف في التوسع والنمو.
- العلاقة بين الحوكمة والابتكار قوية، والعلاقة بين الابتكار والأداء أقوى.
- الابتكار البشري يثبت نفسه كعامل وسيط رئيسي يرفع من أثر الحوكمة على الأداء.

الفصل الخامس: ملخص الدراسة والتوصيات

5.1 تمهيد

يُعد هذا الفصل خلاصة العمل البحثي الذي تم تنفيذه، حيث يتضمن عرضاً لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، كما يناقش انعكاسات هذه النتائج على الواقع العملي في بيئة الشركات الناشئة والصغيرة داخل المملكة العربية السعودية. يُقدّم الفصل توصيات عملية مبنية على النتائج، إلى جانب مقترحات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تكمل هذا الجهد العلمي وتطوره.

5.2 ملخص الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية رئيسية تتمحور حول العلاقة بين الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري، ومدى انعكاس هذه العلاقة على الأداء المؤسسي في الشركات الناشئة والصغيرة في السعودية، وذلك في ظل بيئة أعمال ريادية متغيرة وسريعة النمو. واعتمدت الدراسة على بناء نموذج تكاملي يدمج بين هذه المتغيرات الثلاثة، ويختبر دور الابتكار البشري كوسيط في العلاقة بين الحوكمة والأداء. تم استخدام المنهج الكمي التحليلي عبر استبانة إلكترونية صُممت بعناية وتم توزيعها على عينة من العاملين والمديرين في قطاع الشركات الناشئة. وقد سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى تأثير الحوكمة التنظيمية على الابتكار في رأس المال البشري؟
- هل يسهم الابتكار البشري في تعزيز الأداء المؤسسي؟
- ما طبيعة الدور الوسيط للابتكار البشري في العلاقة بين الحوكمة والأداء؟

وتحقيقاً لذلك، تم بناء نموذج مفاهيمي واختباره باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) عبر برنامج (SmartPLS). وأسفرت النتائج عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، مما يدعم الفرضيات المقترحة، ويوفر فهماً أعمق لآلية التأثير المتبادل بين أنظمة الحوكمة وممارسات الابتكار البشري.

5.3 أبرز النتائج

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري، ما يدل على أن أنظمة الحوكمة تهيئة بيئة تساعد على تعزيز القدرات الابتكارية للأفراد داخل المؤسسات.
2. وجود علاقة قوية بين الابتكار البشري والأداء المؤسسي، حيث تبين أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات العاملين وتحفزهم على الإبداع تحقق أداءً أفضل من حيث الإنتاجية، الفعالية، والقدرة التنافسية.
3. الابتكار البشري يمثل متغيرًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين الحوكمة التنظيمية والأداء المؤسسي، أي أن الحوكمة تؤثر في الأداء بشكل مباشر، ولكن هذا التأثير يصبح أكثر قوة وتأثيرًا عندما يتم تفعيله عبر آليات الابتكار.
4. بلغ معامل التحديد (R^2) للنموذج 0.58، ما يعني أن النموذج يفسر 58% من التباين في الأداء المؤسسي، وهي نسبة جيدة وتدل على قوة تفسيرية متوسطة – عالية.
5. وجود هذا الوسيط (الابتكار البشري) يؤكد أن التحسين في الأداء المؤسسي لا ينتج فقط عن تطبيق الحوكمة، بل أيضًا عن فاعلية توظيف الابتكار في إدارة الموارد البشرية، مما يدعم صحة النموذج المقترح للدراسة.

5.4 تفسير علمي للنتائج

تشير هذه النتائج إلى أهمية تبني الشركات الناشئة أنظمة حوكمة مرنة ولكن فعالة، تعزز مناخ الثقة والمساءلة، وتتيح المجال أمام الموظفين للمبادرة والإبداع. ومن الناحية العملية، فإن وجود ممارسات ابتكارية داخل إدارة رأس المال البشري — مثل تطوير المهارات، التمكين، وتشجيع التفكير النقدي — يساهم في تعظيم أثر الحوكمة، ويجعلها أكثر ارتباطًا بالنتائج الملموسة. وبالتالي، فإن العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي ليست خطية أو مباشرة بالكامل، بل تمر عبر قناة تفاعلية متمثلة في الابتكار، مما يجعل الابتكار البشري عنصرًا محوريًا في تحقيق الأثر المطلوب من الحوكمة.

5.5 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليلاتها الإحصائية والنظرية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الموجهة إلى رواد الأعمال، والممارسين الإداريين، وصناع القرار في بيئة الشركات الناشئة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تعزيز التكامل بين الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري:

1. الاستثمار في بناء ثقافة الحوكمة منذ المراحل المبكرة لنشأة الشركة، من خلال غرس مبادئ الشفافية، المساءلة، والمشاركة في صنع القرار، لتكون جزءًا من البنية التنظيمية الأساسية (Organizational DNA) وليست مجرد إجراءات إدارية.
2. تطوير برامج متخصصة في الابتكار البشري داخل المؤسسات الريادية، تتضمن تدريب الموظفين، دعم المبادرات الإبداعية، والتحفيز المستمر (الفردية والجماعية)، بما يساهم في تعزيز قدراتهم على التغيير، الإبداع، والمنافسة في بيئة ريادية سريعة التحول.
3. دمج الحوكمة والابتكار ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، بحيث لا تُفصل أنظمة الرقابة والشفافية عن مبادرات تنمية الكفاءات البشرية، مما يحقق تناغمًا وظيفيًا بين الكفاءة التنظيمية والموارد البشرية.
4. ابتكار وتبني منتجات تقنية ذكية (مثل التطبيقات، المنصات الإلكترونية، الأنظمة التفاعلية)، تُمكن أصحاب المشاريع من تنفيذ مبادئ الحوكمة بفعالية وتفعيل ممارسات الابتكار في إدارة الموارد البشرية، وتحولها إلى عمليات يومية قابلة للتنفيذ، وليس مجرد مفاهيم نظرية.
5. تحديث أنظمة التقييم المؤسسي لتشمل مؤشرات كمية ونوعية تقيس الابتكار البشري، مثل عدد الأفكار المطبقة، نسبة المبادرات الناجحة، مؤشرات التمكين الوظيفي، وأثر برامج التطوير الذاتي على الأداء العام.
6. تخصيص موارد واضحة ومحددة لدعم ممارسات الابتكار المؤسسي، وتشمل هذه الموارد الموازنات التشغيلية، الوقت الفعلي ضمن جداول العمل، والدعم الإداري والتقني، وذلك لضمان استدامة الابتكار وتحوله إلى ممارسة مؤسسية منهجية.
7. توجيه الجهات الحكومية المعنية، كوزارة التجارة، وهيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، إلى تضمين معايير الحوكمة والابتكار في برامج الدعم والتمويل، بحيث تُشترط ممارسات الحوكمة

الفعالة ومبادرات الابتكار البشري كأحد معايير التأهيل للحصول على التمويل أو الاحتضان، مما يعزز

الممارسات المؤسسية السليمة في الشركات الناشئة.

8. تصميم برامج وطنية تدريبية على مستوى السياسات العامة تستهدف رواد الأعمال الجدد في مجال

الحوكمة والابتكار المؤسسي، تتضمن ورش عمل، محتوى تفاعلي، وحاضنات معرفية تساعد على

بناء نموذج مؤسسي متكامل يركز على استدامة الكفاءات.

9. تحفيز الشراكات بين الجامعات ومراكز البحوث من جهة، والشركات الناشئة من جهة أخرى،

لتطوير حلول تقنية مبتكرة تدعم تطبيق الحوكمة وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري، وذلك من

خلال تمويل أبحاث تطبيقية ومشاريع تخرج تخدم هذا المجال.

10. إصدار دليل وطني لممارسات الحوكمة والابتكار في قطاع الشركات الناشئة، يقدم نماذج معيارية

قابلة للتطبيق، ومؤشرات تقييم واضحة تساعد الشركات والمستثمرين على تبني هذه الممارسات وقياس

فعاليتها.

11. ربط برامج تصنيف الشركات الناشئة وتقييم أدائها بمدى تطبيقها لنماذج الحوكمة المبتكرة في رأس

المال البشري، بما يعزز بيئة ريادة الأعمال، ويخلق منافسة إيجابية قائمة على التميز التنظيمي والمعرفي.

5.6 المقترحات البحثية المستقبلية

استنادًا إلى نتائج هذه الدراسة وما كشفت عنه من علاقات بين الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال

البشري ضمن بيئة الشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية، تقترح الدراسة عددًا من المسارات

البحثية المستقبلية التي يمكن أن تُثري هذا المجال وتُعزز من فهمه التطبيقي والعلمي، ومن أبرزها:

1. إجراء دراسات تطبيقية متعمقة على قطاعات محددة داخل بيئة ريادة الأعمال، مثل التقنية المالية

(FinTech)، والصناعات الإبداعية، والتعليم الإلكتروني، لاختبار مدى اختلاف أثر الحوكمة والابتكار في

رأس المال البشري بحسب نوع الصناعة وطبيعة السوق.

2. تصميم دراسات طولية تتبع أثر تطبيق نماذج الحوكمة والابتكار البشري على الأداء المؤسسي على مدى

زمني ممتد، مما يسمح بفهم التحولات الديناميكية وتأثير الزمن على العلاقة بين المتغيرات.

3. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية العلاقة بين الحوكمة والابتكار في رأس المال البشري، بوصفها متغيراً وسيطاً أو معدلاً يمكن أن يعزز أو يُضعف هذا الارتباط.
4. مقارنة بين النماذج المحلية والدولية في إدارة الابتكار البشري ضمن أطر الحوكمة، وتحديد فرص التكيف المحلي وتوطين أفضل الممارسات العالمية ضمن بيئة الأعمال السعودية.
5. تحليل الدور الذي تلعبه التحول الرقمي وتقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم ممارسات الحوكمة وتعزيز الابتكار في رأس المال البشري، خصوصاً في المؤسسات الريادية التي تتبنى الأدوات التقنية منذ بداياتها.
6. اقتراح نماذج تقييم عملية قابلة للقياس لتقدير أثر التكامل بين الحوكمة والابتكار البشري على الأداء المؤسسي، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة السعودية.
7. التركيز على دراسات الحالة الناجحة في تطبيق الحوكمة المبتكرة في إدارة الموارد البشرية داخل منشآت سعودية ناشئة، وتحليل آليات التنفيذ والتحديات والدروس المستفادة منها.

الفصل السادس: قائمة المراجع

أولاً: الكتب والمراجع العربية

1. الحمد، فهد. (2021). *إدارة الابتكار في رأس المال البشري*. [Innovation management in human capital]. المركز العربي للدراسات الإدارية.
2. الزهراني، خالد. (2020). *الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة* [Governance in small and medium enterprises]. التميز للنشر.
3. الزهراني، محمد. (2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية. *مجلة العلوم الإدارية*، 15 (2)، 60.45–.
4. السويلم، منى. (2022). *الشركات الريادية في السعودية والتحول المؤسسي* [Entrepreneurial companies in Saudi Arabia and organizational transformation]. مكتبة العبيكان.
5. المطيري، بدر. (2020). *الابتكار في إدارة رأس المال البشري في المشاريع الناشئة السعودية* [Innovation in human capital management in Saudi startups]. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

ثانياً: الكتب والمراجع الأجنبية

6. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
7. Ghosh, S., & Lambert, D. (2020). Governance mechanisms and workforce agility. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100738. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100738>
8. Khan, A., & Zahra, S. (2021). Corporate governance and innovation performance in small firms: Evidence from the GCC region. *Middle East Journal of Management*, 6(1), 13–27.
9. OECD. (2021). *Enhancing innovation in SMEs: Policy and practice*. OECD Publishing.

OECD. (2021). *Governance and SMEs: Principles for effective enterprise performance*. OECD .10

Publishing.

Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, .11

52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>

Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and* .12

organizational change (6th ed.). Wiley.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2018). *Human capital innovation and strategy*. Harvard Business .13

Review Press.

ثالثاً: المقالات العلمية (Google Scholar)

Abdullah, R. (2023). Human capital innovation practices in Saudi startups. *International Journal* .14

of Innovation Management, 29(1), 101–117.

AlGhamdi, S., & Ahmed, M. (2022). The role of governance in enhancing human capital in .15

Saudi startups. *International Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), 45–61.

Alzahrani, H. (2023). Human capital innovation and SME sustainability in emerging economies. .16

Journal of Human Resources and Innovation, 9(4), 88–104.

Alzoubi, M., & Ahmed, A. (2022). Organizational governance and innovation. *Journal of Human* .17

Capital Development, 14(2), 45–62.

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة التكاملية بين الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري، وتأثير هذا الاندماج على تحسين الأداء المؤسسي في سياق الشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية. تنبع أهمية الموضوع من التوجه الوطني المتزايد نحو دعم رواد الأعمال وتعزيز استدامة المنشآت الصغيرة ضمن رؤية السعودية 2030، لا سيما من خلال تفعيل مفاهيم الحوكمة والابتكار كأدوات استراتيجية للنمو والتطوير.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، لتحليل البيانات المجمعة من عينة قصدية من رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين في شركات ناشئة سعودية. وبلغ عدد الاستجابات المعتمدة 223، تم تحليلها باستخدام برامج تحليل إحصائي متقدمة، مع اختبار الوساطة بين المتغيرات.

أهم النتائج:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري.
- الابتكار البشري يُعد متغيراً وسيطاً جزئياً، مما يعني أن الحوكمة تؤثر على الأداء المؤسسي بشكل مباشر، ولكنها تؤثر بشكل أكبر عندما تُفعل عبر الابتكار في إدارة الموارد البشرية.
- قيمة R^2 بلغت 0.58، مما يعني أن النموذج يفسر 58% من التباين في الأداء المؤسسي.
- جميع العلاقات بين المتغيرات كانت دالة إحصائياً ($p < 0.05$)، مما يدعم صحة النموذج المفترض للدراسة.

أبرز التوصيات:

1. ضرورة بناء ثقافة الحوكمة منذ المراحل المبكرة في الشركات الناشئة.
2. تطوير برامج ابتكار مخصصة لرأس المال البشري تعزز من التحفيز والإبداع المؤسسي.
3. دمج الحوكمة والابتكار في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الريادية.
4. تشجيع الجهات الداعمة والجهات الحكومية على ابتكار أدوات رقمية وتطبيقات تقنية تُسهل على المنشآت الصغيرة تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل الابتكار.
5. تحديث أنظمة التقييم المؤسسي لتشمل مؤشرات تقيس الابتكار البشري مثل عدد المبادرات الإبداعية ومستوى التمكين الوظيفي.

إسهام الدراسة:

تُعد هذه الدراسة من أوائل المحاولات البحثية التي تقدم نموذجًا تكامليًا لتحليل العلاقة بين الحوكمة التنظيمية والابتكار البشري وتأثيرهما على الأداء المؤسسي في بيئة ريادة الأعمال السعودية، مما يفتح آفاقًا بحثية مستقبلية متعددة، سواء في السياقات المحلية أو المقارنة الدولية.

This study aims to explore the **integrated relationship between organizational governance and innovation in human capital**, and how this integration contributes to **enhancing institutional performance** within small and emerging enterprises in Saudi Arabia. The research is grounded in the national context of **Saudi Vision 2030**, which emphasizes the empowerment of entrepreneurs and the sustainable development of startups through strategic pillars like governance and innovation.

A **quantitative methodology** was adopted, utilizing **Structural Equation Modeling (SEM)** to analyze the data collected from a **purposive sample of 223 participants**, including entrepreneurs and executive managers from Saudi startups. Advanced statistical tools were employed to test the direct and indirect relationships between the key variables, with particular attention given to the **mediating role of human capital innovation**.

Key Findings:

- There is a **positive and statistically significant relationship** between organizational governance and human capital innovation.
- Human capital innovation acts as a **partial mediator**, indicating that governance has a direct effect on institutional performance, but an even stronger effect when mediated by innovative practices in human capital management.

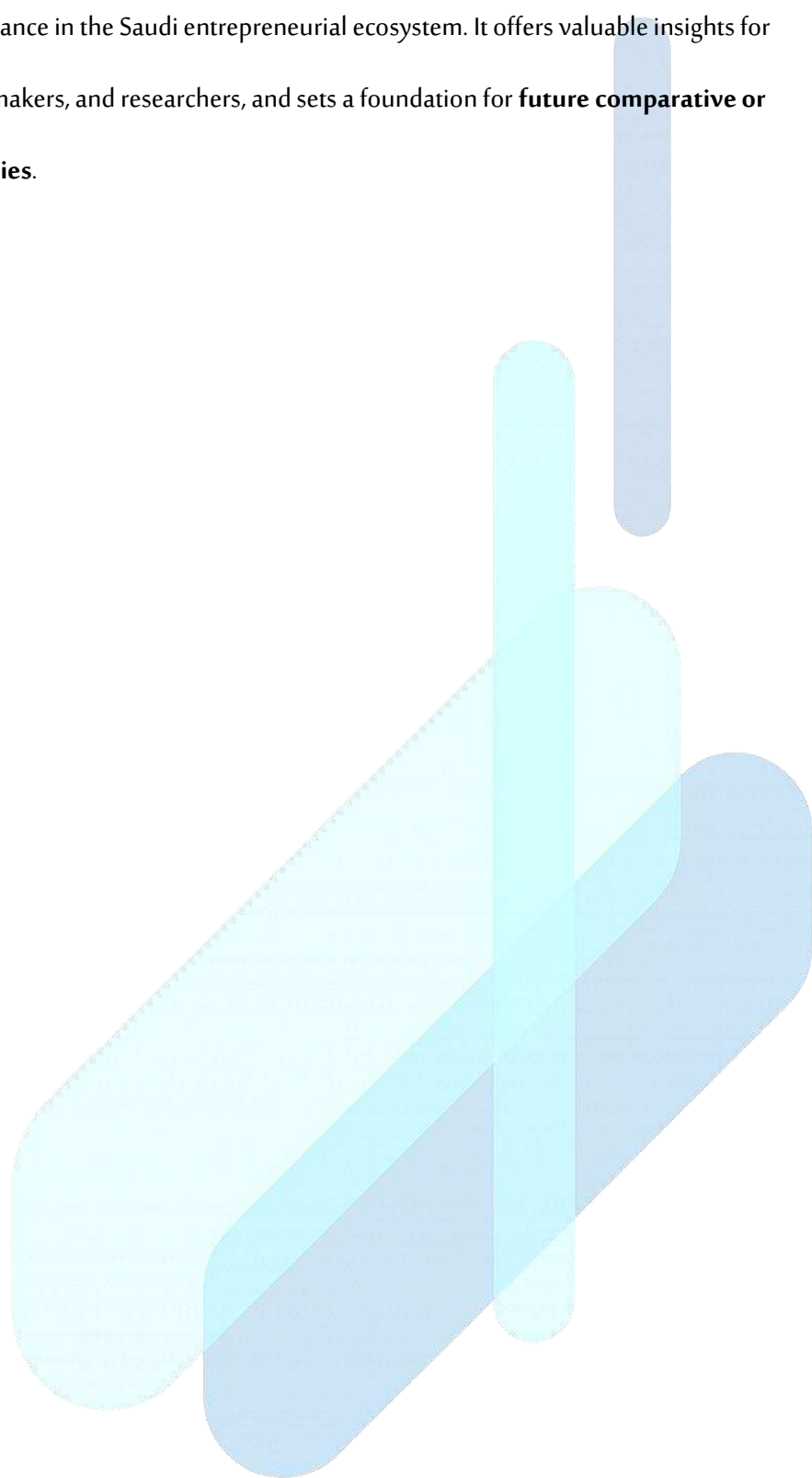
- The model explains **58% of the variance ($R^2 = 0.58$)** in institutional performance, supporting the validity of the proposed conceptual framework.
- All regression paths were statistically significant at **$p < 0.05$** , confirming the robustness of the model.

Key Recommendations:

1. **Foster a culture of governance** within startups from early stages, embedding values such as transparency and accountability into the organizational fabric.
2. **Develop tailored innovation programs** for human capital, including continuous training, creative initiatives, and motivational schemes.
3. **Integrate governance and innovation** into strategic planning to align administrative processes with talent development.
4. Encourage public and private support entities to **design and offer smart digital solutions** (e.g., platforms, apps) that enable startups to implement governance principles and innovation practices efficiently.
5. **Revise performance evaluation systems** to include innovation-focused metrics such as the number of creative initiatives, empowerment indicators, and the impact of professional development on results.

Contribution of the Study:

This research presents one of the first attempts to build an **integrated model that links organizational governance with human capital innovation**, assessing their combined impact on institutional performance in the Saudi entrepreneurial ecosystem. It offers valuable insights for practitioners, policymakers, and researchers, and sets a foundation for **future comparative or sector-specific studies**.



الفهرس

2	الإهداء والشكر
3	كلمة شكر وتقدير
4	الفصل الأول: المقدمة
4	1.1 تمهيد
4	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 أهداف الدراسة
5	1.4 أسئلة الدراسة
5	1.5 أهمية الدراسة
5	أولاً: الأهمية الأكاديمية
6	ثانياً: الأهمية العملية
6	1.6 حدود الدراسة
6	1.7 تعريف المصطلحات
7	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري والفرضيات
7	2.1 الدراسات السابقة
7	2.1.1 الدراسات العربية
8	2.1.2 الدراسات الأجنبية (كتب/مقالات أساسية)
8	2.1.3 مقالات Google Scholar
9	2.1.4 خلاصة نقدية ممهدة
10	2.2 الإطار النظري للدراسة
10	2.2.1 الحوكمة التنظيمية
10	2.2.2 الابتكار في رأس المال البشري
11	2.3 المقارنة التحليلية للدراسات السابقة
11	أولاً — التشابهات:
11	ثانياً — الاختلافات:
11	ثالثاً — الفجوة البحثية:
12	2.4 جداول ملخص مقارنة الدراسات السابقة
14	2.5 الفرضيات البحثية
16	الفصل الثالث: منهجية البحث
16	3.1 ملخص الفصل

16	3.2 تصميم البحث
16	3.3 مجتمع البحث
17	3.4 عينة البحث
17	3.5 أداة جمع البيانات
18	3.6 صدق وثبات الأداة
18	3.7 إجراءات جمع البيانات
18	3.8 أسلوب التحليل الإحصائي
19	3.9 الاعتبارات الأخلاقية
20	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
20	4.1 التحليل الإحصائي
20	4.2 المنهجية الإحصائية لقياس النتائج
20	4.3 نتائج الدراسة
20	أولاً: النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية
21	ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية
22	4.4 نتائج اختبار الفرضيات
24	4.5 مناقشة النتائج
24	أولاً: مناقشة نتائج الحوكمة التنظيمية
24	ثانياً: مناقشة نتائج الابتكار في رأس المال البشري
24	ثالثاً: مناقشة نتائج الأداء المؤسسي
25	رابعاً: مناقشة العلاقة بين الحوكمة والابتكار
25	خامساً: مناقشة العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي
25	سادساً: مناقشة دور الابتكار كوسيط
26	4.4 خلاصة النتائج والمناقشة
27	الفصل الخامس: ملخص الدراسة والتوصيات
27	5.1 تمهيد
27	5.2 ملخص الدراسة
27	5.3 أبرز النتائج
28	5.4 تفسير علمي للنتائج
28	5.5 التوصيات
30	5.6 المقترحات البحثية المستقبلية

32	الفصل السادس: قائمة المراجع
32	أولاً: الكتب والمراجع العربية
32	ثانياً: الكتب والمراجع الأجنبية
33	ثالثاً: المقالات العلمية (Google Scholar)
34	ملخص الدراسة باللغة العربية
36	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
39	الفهرس