



جامعة ميدأوشن

Midocean University

كلية الريادة والابتكار

College of Entrepreneurship & Innovation

ماجستير ريادة الأعمال

Master of Entrepreneurship

عنوان البحث العلمي

دمج الحوكمة التنظيمية مع الابتكار 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

إعداد: ريان عبدالعزيز الهطلاني

الرقم الجامعي: 233001357

إشراف: د. أحمد راجح

Academic Year 2025 (1447 AH)

## الفهرس والمحتويات

- 3 ..... الفصل الأول: المقدمة
- 4 ..... الفصل الثاني: الدراسات السابقة
- 5 ..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة
- 7..... الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة
- 8 ..... الفصل الخامس: المراجع المقترحة

## الفصل الأول: المقدمة

### 1.1 مقدمة عامة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً اقتصادياً شاملاً ضمن رؤية 2030، حيث أصبحت الشركات الناشئة والصغيرة عنصراً أساسياً في تعزيز الابتكار، وتنويع مصادر الدخل، وخلق فرص العمل. وفي ظل هذه التغيرات، بات من الضروري تبني مفاهيم حوكمة تنظيمية مرنة تراعي خصوصية هذه الشركات وتساعد على إدارة رأس مالها البشري بطريقة تدعم الابتكار والتطور السريع.

رغم تطور نماذج الحوكمة في المؤسسات الكبرى، إلا أن الشركات الصغيرة غالباً ما تواجه تحديات تتعلق بتطبيق الحوكمة بطريقة لا تعيق الإبداع أو تقيد مرونة العمليات الداخلية. لذا، فإن دراسة دمج الحوكمة التنظيمية بالابتكار في رأس المال البشري داخل هذا النوع من الشركات يُعد ضرورة استراتيجية لتحقيق النمو والاستدامة.

### 1.2 مشكلة الدراسة وتسؤولاتها

رغم أهمية الحوكمة التنظيمية في تعزيز الانضباط المؤسسي، إلا أن تطبيقها في الشركات الناشئة والصغيرة قد يُنظر إليه أحياناً كعامل يحد من الابتكار. وفي المقابل، يُعد الابتكار في رأس المال البشري عنصراً حاسماً لنمو تلك الشركات وبقائها في بيئة تنافسية. تكمن المشكلة في غياب نموذج تكاملي يربط بين الحوكمة والابتكار البشري ضمن بيئة الأعمال السعودية للشركات الصغيرة.

من هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن دمج الحوكمة التنظيمية مع الابتكار في رأس المال البشري في الشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المفهوم النظري والتطبيقي للحوكمة التنظيمية في سياق الشركات الصغيرة؟
- ما مفهوم الابتكار في رأس المال البشري وأبعاده في تلك الشركات؟
- ما طبيعة العلاقة بين تطبيق الحوكمة التنظيمية ومستوى الابتكار في رأس المال البشري؟
- ما التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة في السعودية عند محاولة دمج الحوكمة مع الابتكار؟
- كيف يمكن تصميم نموذج تكاملي يعزز من فعالية الحوكمة دون الإضرار بروح الابتكار؟

### 1.3 أهداف الدراسة

- تحليل مفهوم الحوكمة التنظيمية وتطبيقاتها في الشركات الصغيرة.
- تحديد ممارسات الابتكار في رأس المال البشري وأدواته ضمن هذا النوع من الشركات.
- قياس العلاقة بين ممارسات الحوكمة ومدى تبني الابتكار البشري.
- استكشاف التحديات والفرص لدمج الحوكمة مع الابتكار في الشركات السعودية الصغيرة.
- تطوير نموذج تطبيقي يساعد تلك الشركات على تحقيق التوازن بين الحوكمة والابتكار.

### 1.4 أهمية الدراسة

#### أ- الأهمية العلمية:

- تُعد الدراسة من أوائل الدراسات التي تربط بين مفهومي الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري في الشركات الصغيرة في السعودية.
- تسهم الدراسة في إثراء أدبيات ريادة الأعمال وتطوير رأس المال البشري.
- توفر أساساً علمياً لبناء نماذج مستقبلية للحوكمة الابتكارية.

## ب- الأهمية العملية:

- تساعد أصحاب القرار في الشركات الصغيرة على تطوير ممارسات الحوكمة بما يعزز الابتكار.
- تقدم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين إدارة رأس المال البشري.
- تدعم تنفيذ رؤية السعودية 2030 من خلال تمكين الابتكار.
- تُسهم في تحسين الأداء والاستدامة لدى الشركات الصغيرة والناشئة.

## 1.5 مصطلحات الدراسة وتعريفها الإجرائي

- الحوكمة التنظيمية: هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة داخل الشركة لضمان النزاهة والشفافية والكفاءة المؤسسية.
- رأس المال البشري: يشير إلى المهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها الموظفون وتُعد من أهم أصول الشركة.
- الابتكار في رأس المال البشري: هو قدرة الشركة على تطوير موظفيها وتحفيزهم لإنتاج أفكار جديدة تُترجم إلى أداء أفضل.

# الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع الحوكمة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمات، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم، ودور تلك المفاهيم في تعزيز استدامة ونمو الشركات الناشئة والصغيرة وكذلك دراسات أخرى ركزت على الابتكار في رأس المال البشري، لكن عددًا قليلًا من الأبحاث دمج بين المفهومين في سياق الشركات الصغيرة.

ونستعرض أبرز الدراسات ذات الصلة للتركيز على أوجه الاتفاق والاختلاف والثغرات البحثية:

## 2.1 الدراسات المتعلقة بالحوكمة التنظيمية

- ركزت عدة دراسات على مفهوم الحوكمة التنظيمية وأثرها في تحسين كفاءة وشفافية القرارات داخل المنظمات، منها: الزهراني (2021): أوضحت الدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية السعودية، وأوصت بتطبيق نماذج حوكمة مرنة.
- Alghamdi & Ahmed (2022): درسا العلاقة بين الحوكمة التنظيمية والتعلم التنظيمي في المنشآت الصغيرة، وأكدوا على أهمية الشفافية والمساءلة.
- Graham & Harvey (2018): قدم الباحثان إطارًا نظريًا للحوكمة في بيئة الابتكار، وبينّا كيف تؤثر آليات الحوكمة على الإبداع والمرونة المؤسسية.

## 2.2 الدراسات المتعلقة بالابتكار في رأس المال البشري

- تناولت دراسات متعددة مفاهيم الابتكار البشري وأهميته في تعزيز التنافسية، ومن أبرزها: المطيري (2020): أكدت الدراسة أهمية تدريب الموظفين وتمكينهم لخلق بيئة عمل مبتكرة في المشاريع الناشئة السعودية.
- OECD (2019): شددت على أن الابتكار في رأس المال البشري يمثل عاملًا حاسمًا في نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- Kaplan & Norton (2017): ناقشا أهمية الموازنة بين الاستراتيجيات التنموية البشرية كأداة لتحقيق الابتكار المستدام داخل المؤسسات.

### 2.3 الدراسات التي دمجت الحوكمة والابتكار البشري

على الرغم من قلة الدراسات التي دمجت بين الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري، إلا أن بعض الأبحاث حاولت الربط بينهما:

- Shleifer & Vishny (2015): طرحا أن الحوكمة يمكن أن تخلق بيئة تنظيمية تحفز الابتكار من خلال تقليل النزاعات وتعزيز الشفافية.
- Alnasser & Aljuaid (2021): أوضحا العلاقة بين ثقافة القيادة الأخلاقية والابتكار في المنظمات الريادية السعودية، ودور الحوكمة في تعزيز الثقة.
- Huang et al (2020): أكدت نتائج الدراسة أن الشركات التي تتبع ممارسات حوكمة واضحة تحقق مستويات أعلى من الابتكار في فرق العمل.

### 2.4 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

- اتفقت معظم الدراسات على أن الحوكمة التنظيمية تُحسن من جودة القرارات وتُقلل من المخاطر داخل المنظمات.
  - برز اتفاق على أهمية الابتكار البشري في تعزيز الأداء، لكن اختلفت الآليات المقترحة لتحقيق ذلك.
  - قلة من الدراسات تناولت العلاقة بين الحوكمة والابتكار بشكل تكاملي، مما يبرز فجوة معرفية تحتاج إلى معالجة.
- تُظهر هذه الدراسات الحاجة إلى إطار تكاملي يجمع بين الحوكمة والابتكار في رأس المال البشري، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه.**

### 2.5 التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة

غالبية الدراسات ركزت على كل من الحوكمة أو الابتكار البشري بشكل منفصل، دون وجود نموذج متكامل يربط بينهما ضمن بيئة الشركات الناشئة والصغيرة في السعودية. ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث الذي يسعى لسد هذه الفجوة النظرية والتطبيقية.

### 2.6 النموذج المفاهيمي المقترح

نقترح نموذجًا تكامليًا يربط بين ممارسات الحوكمة التنظيمية (كالشفافية، المساءلة، تمكين القيادات) ومجالات الابتكار في رأس المال البشري (كالتعلم والتطوير، التمكين، ثقافة التحفيز)، ويهدف إلى قياس مدى تأثير الحوكمة على مستوى الابتكار البشري، مما يساعد على تحسين أداء الشركات الناشئة.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1 المنهجية

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين الحوكمة التنظيمية والابتكار في رأس المال البشري داخل الشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية. ويستخدم هذا المنهج نظرًا لملاءمته للدراسات التي تهدف إلى استكشاف العلاقات بين المتغيرات وفهم تأثير أحدها على الآخر.

### 3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والمدراء في الشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية، خصوصًا في المدن الكبرى مثل الرياض، جدة، والدمام.

### 3.3 عينة الدراسة

سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تُوزع الاستبانة على شرائح مختلفة من العاملين (إداريين، قياديين، فنيين) لضمان تمثيل كافة الفئات، ويتراوح حجم العينة المتوقع ما بين 150 إلى 250 مشاركاً.

### 3.4 أداة جمع البيانات

تُستخدم الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تصميم الاستبانة بناءً على يعتمد على مقاييس علمية سابقة، وتتكون من ثلاثة محاور:

- البيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، حجم الشركة).
- قياس مستوى تطبيق الحوكمة التنظيمية (من خلال مقياس مكون من 5 نقاط).
- قياس الابتكار في رأس المال البشري (من خلال مقياس مكون من 5 نقاط).
- 3 محاور رئيسية:
  - أ- مستوى تطبيق الحوكمة التنظيمية.
  - ب- مستوى تفعيل الابتكار في رأس المال البشري.
  - ت- العلاقة بين الحوكمة والابتكار داخل الشركة الناشئة.

### 3.5 الأساليب الإحصائية

سيتم استخدام برامج تحليل البيانات من خلال الأساليب التالية:

- التحليل الوصفي.
- اختبار صدق وثبات الأداة.
- اختبار يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين.
- اختبار الفرضيات وتحليل الانحدار المتعدد/البسيط لكشف المتغيرات المؤثرة بدقة.

### 3.6 الاعتبارات الأخلاقية

- سرية المعلومات.
- الموافقة المسبقة.
- استخدام البيانات للأغراض الأكاديمية فقط.

### 3.7 حدود الدراسة

#### • الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على العلاقة بين الحوكمة والابتكار البشري فقط.

#### • الحدود الزمانية:

تُجرى الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2025.

#### • الحدود المكانية:

تقتصر على الشركات الناشئة والصغيرة في السعودية.

#### • الحدود البشرية:

تشمل موظفي ومدراء تلك الشركات من مختلف الفئات.

#### • الحدود المنهجية:

تعتمد على البيانات الكمية من الاستبانة فقط.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

### 4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى طريقة عرض نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، وتفسير هذه النتائج في ضوء أهداف وأسئلة البحث. وقد تم استخدام أحد برامج لتحليل البيانات إحصائيًا من خلال مجموعة من الأساليب الوصفية والاستدلالية.

### 4.2 التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

يشمل هذا القسم توزيع أفراد العينة حسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، حجم الشركة، ونوعها.

### 4.3 التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبانة:

- محور الحوكمة التنظيمية.
- محور الابتكار في رأس المال البشري.

### 4.4 اختبار صدق وثبات الأداة

يتم التحقق من الثبات الداخلي لأداة الاستبانة، وقد تظهر النتائج أن جميع المحاور تتمتع بدرجة ثبات يتم تحديدها حسب النتائج.

### 4.5 تحليل العلاقة بين المتغيرات

تم استخدام اختبار قياس العلاقة بين مستوى الحوكمة التنظيمية ومستوى الابتكار في رأس المال البشري.

### 4.6 اختبار الفرضيات

تم صياغة الفرضية الرئيسية ويتم اختبارها باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد تظهر النتائج نسبة التباين لدعم صحة الفرضيات.

## الفصل الخامس: المراجع المقترحة

### 5.1 قائمة المراجع (References)

#### أ- كتب ومراجع عربية:

- الزهراني، خالد. (2020). الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الرياض: دار التميز للنشر.
- الحمد، فهد. (2021). إدارة الابتكار في رأس المال البشري. جدة: المركز العربي للدراسات الإدارية.
- السويلم، منى. (2022). الشركات الريادية في السعودية والتحول المؤسسي. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الزهراني، محمد. (2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية. مجلة العلوم الإدارية.
- المطيري، بدر. (2020). الابتكار في إدارة رأس المال البشري في المشاريع الناشئة السعودية. أطروحة ماجستير، جامعة الملك سعود.

#### ب- كتب ومراجع أجنبية:

- OECD (2021). Governance and SMEs: Principles for Effective Enterprise Performance. OECD Publishing.
- Saudi Vision 2030. (2020). Human Capital and Governance Pillars.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. (2018). Human Capital Innovation and Strategy. Harvard Business Review Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (6th ed.). Wiley.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, 52(2), 737-783.
- 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.
- OECD (2021). Enhancing Innovation in SMEs: Policy and Practice.
- Ghosh, S. & Lambert, D. (2020). Governance mechanisms and workforce agility. Human Resource Management Review, 30(4), 100738.

#### ت- مقالات علمية (Google Scholar):

- AlGhamdi, S., & Ahmed, M. (2022). The Role of Governance in Enhancing Human Capital in Saudi Startups. International Journal of Innovation and Entrepreneurship, 11(2), 45-61.
- Alzahrani, H. (2023). Human Capital Innovation and SME Sustainability in Emerging Economies. Journal of Human Resources and Innovation, 9(4), 88-104.
- 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.
- Alzoubi, M. & Ahmed, A. (2022). Organizational governance and innovation. Journal of Human Capital Development, 14(2), 45-62.
- Abdullah, R. (2023). Human capital innovation practices in Saudi startups. International Journal of Innovation Management, 29(1), 101-117.