

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة : midocean university

كلية : ماجستير إدارة أعمال

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة (Lean Governance) على سرعة اتخاذ

القرار وجودة النمو في الشركات الناشئة التقنية في المملكة

إعداد الطالب :

صالح معزي الحربي

الرقم الجامعي (252000270)

إشراف :

العام الدراسي : 2025م

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

المقدمة :

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة نموًا متسارعًا في عدد الشركات الناشئة التقنية، مدفوعًا برؤية المملكة 2030 وبرامج دعم الابتكار وريادة الأعمال، مثل «منشآت» وصناديق رأس المال الجريء وحاضنات الأعمال. هذا النمو خلق بيئة تنافسية عالية، تتطلب من هذه الشركات القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في ظل عدم اليقين، مع المحافظة في الوقت نفسه على جودة النمو واستدامته. وفي هذا السياق برزت الحوكمة المؤسسية كأداة أساسية لضبط العلاقة بين الملاك والإدارة وأصحاب المصلحة، وضمان الشفافية والعدالة وحسن إدارة الموارد (هيئة السوق المالية، بدون تاريخ؛ النفيعي، بدون تاريخ).

إلا أن نماذج الحوكمة التقليدية – بما تحمله من هياكل ولجان وإجراءات مطوّلة – صُمّمت أساسًا للشركات الكبرى المدرجة في الأسواق المالية، وليس للشركات الناشئة ذات الهياكل الرشيقة والموارد المحدودة ودورات التغيير السريعة. فالشركات الناشئة التقنية تحتاج إلى مزيج دقيق من الانضباط والمرونة: انضباط في الحقوق والمسؤوليات والرقابة، ومرونة في سرعة اتخاذ القرار، واعتماد التجربة والتعلّم المستمر، وتعديل المسار سريعًا (pivot) بناءً على بيانات السوق والعملاء (Ries، 2011؛ Rigby وآخرون، 2016). وهنا يظهر مفهوم «الحوكمة الرشيقة» (Lean Governance) بوصفه محاولة لدمج مبادئ الرشاقة (Agile) واللين (Lean) في إطار الحوكمة المؤسسية، بحيث تتحول الحوكمة من عائق بيروقراطي إلى ممكن رئيس لسرعة القرار وجودة النمو (Scaled Agile, Inc.؛ Moghal؛ 2025، 2023).

وتعرّف الحوكمة الرشيقة – في أدبيات الإدارة الحديثة – باعتبارها بُعدًا من أبعاد «إدارة المحافظة الرشيقة» (Lean Portfolio Management) «يركّز على تبسيط آليات صنع القرار، وتقليل الهدر في الاجتماعات والموافقات، وربط تدفق القرارات بالاستراتيجية والقيمة المضافة، مع الاعتماد على البيانات والأدلة في تقييم المبادرات، وتمكين الفرق متعددة التخصصات من اتخاذ قرارات قريبة من موقع العمل (Janssen & van der Voort، 2020؛ Kiplot؛ 2024، PremierAgile؛ 2025).

وفي السياق العربي والسعودي بدأت الأدبيات تؤكد أهمية الحوكمة للشركات الناشئة من حيث بناء الثقة مع المستثمرين والشركاء، وجذب التمويل، وتقليل النزاعات بين المؤسسين، إلا أن التركيز لا يزال منصبًا غالبًا على «حوكمة الشركات» بمعناها التقليدي، وليس على الحوكمة الرشيقة بوصفها نموذجًا متكيفًا مع طبيعة الشركات الناشئة التقنية (هيئة السوق المالية، 2022؛ المبارك، 2024؛ ارتق للاستشارات، بدون تاريخ).

كما أن منهجية «اللين» في تأسيس الشركات الناشئة – (Lean Startup) التي تقوم على بناء منتج أولي بسيط، واختبار الفرضيات في السوق، والتعلم المتكرر عبر دورات «البناء – القياس – التعلم» – باتت تُستخدم على نطاق واسع في البيئة الريادية السعودية، ويُطرح السؤال: كيف يمكن مواءمة هذه المنهجية مع متطلبات الحوكمة، بحيث تصبح الحوكمة نفسها رشيقة وتدعم هذه الدورات السريعة بدل أن تعيقها؟ (Ries، 2011؛ ثمار، بدون تاريخ؛ المريخ، بدون تاريخ). ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة على كِلٍّ من سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو في الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية، في ضوء التحولات التشريعية والتنظيمية في مجال الحوكمة من جهة، والتحولات الرقمية وريادة الأعمال من جهة أخرى (هيئة السوق المالية، بدون تاريخ؛ corporate-hub، 2023).

مشكلة الدراسة :

على الرغم من توسع تطبيق مبادئ الحوكمة في السوق السعودي، وصدور لوائح وأنظمة متقدمة لحوكمة الشركات، إلا أن معظم هذه الأطر صُمِّمَ بالأساس للشركات المدرجة والكبيرة، في حين تعمل الشركات الناشئة التقنية في بيئة تتطلب قرارات شديدة السرعة، ومخاطرة عالية، وتجريبًا مستمرًا لنماذج الأعمال. وتشير الأدبيات إلى أن الهياكل والإجراءات الثقيلة قد تؤدي إلى إبطاء القرار، وإضاعة فرص السوق، والحد من قدرة الشركات الناشئة على النمو السريع والمستدام (هيئة السوق المالية، 2022؛ Janssen & van der Voort، 2020؛ Rigby وآخرون، 2016).

وفي المقابل، يُخشى أن تؤدي «المرونة المطلقة» وغياب الحد الأدنى من الحوكمة في الشركات الناشئة إلى تضارب مصالح بين المؤسسين والمستثمرين، وضعف الشفافية، وقرارات اندفاعية غير مبنية على بيانات، مما ينعكس سلبًا على جودة النمو واستدامته (المبارك، 2024؛ ارتقٍ للاستشارات، بدون تاريخ). ومن ثم تبرز الحاجة إلى نموذج حوكمة رشيقة يوفق بين متطلبات الانضباط ومتطلبات السرعة. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة (Lean Governance) على سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو في الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة:

ينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة في الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى سرعة اتخاذ القرار في هذه الشركات كما يُدركه القياديون والمديرون التنفيذيون؟
3. ما مستوى جودة النمو (من حيث الاستدامة، وتنوع مصادر الإيراد، وتوسّع قاعدة العملاء، واستمرارية الابتكار) في هذه الشركات؟
4. ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة على سرعة اتخاذ القرار في الشركات الناشئة التقنية؟
5. ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة على جودة النمو في الشركات الناشئة التقنية؟
6. هل تختلف أبعاد الحوكمة الرشيقة (تبسيط الهياكل والإجراءات، تمكين الفرق، اتخاذ القرار المبني على البيانات، دورات التعلم السريعة) في أثرها على سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيقة وسرعة اتخاذ القرار وجودة النمو تُعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (مثل: عمر الشركة، حجمها، مرحلة التمويل، القطاع الفرعي التقني)؟

أهداف الدراسة :

1. تحديد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة في الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية.
2. قياس مستوى سرعة اتخاذ القرار في هذه الشركات من وجهة نظر القياديين والمديرين التنفيذيين.
3. قياس مستوى جودة النمو في هذه الشركات من خلال مجموعة من المؤشرات (النمو في الإيرادات، نمو قاعدة العملاء، استدامة نموذج العمل، الاستمرار في الابتكار).
4. تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة على سرعة اتخاذ القرار في الشركات الناشئة التقنية.
5. تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة على جودة النمو في الشركات الناشئة التقنية.
6. الكشف عن الفروق في مستوى الحوكمة الرشيقة وسرعة اتخاذ القرار وجودة النمو وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية للشركات.
7. اقتراح إطار تطبيقي لتحسين الحوكمة الرشيقة يدعم سرعة القرار وجودة النمو في الشركات الناشئة التقنية في المملكة.

أهمية الدراسة :

1. الأهمية العلمية :

- تسهم الدراسة في توسيع الأدبيات العربية المتعلقة بالحوكمة من خلال تناول مفهوم حديث نسبياً هو «الحوكمة الرشيقة» وربطه بسياق الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على الحوكمة التقليدية في الشركات المدرجة أو العائلية .
- تربط الدراسة بين أدبيات الحوكمة وأدبيات المنهجيات الرشيقة واللين (Agile & Lean) ومنهجية «اللين ستارت أب» (Lean Startup)، بما يعزز التكامل النظري بين حقلي الحوكمة وريادة الأعمال التقنية.
- تقدّم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً لعلاقة الحوكمة الرشيقة بكلٍّ من سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو في الشركات الناشئة التقنية، يمكن أن يكون منطلقاً لدراسات كمية وتجريبية أخرى في البيئة العربية والخليجية.

2. الأهمية العملية :

- توفر نتائج الدراسة لصنّاع القرار في الشركات الناشئة التقنية دليلاً عملياً حول كيفية تصميم أطر حوكمة رشيقة تدعم سرعة القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بدل أن تعيقها، مع الحفاظ على الشفافية وحماية حقوق المساهمين والمستثمرين.
- يمكن للمستثمرين (خاصة صناديق رأس المال الجريء والمستثمرين) الاستفادة من مؤشرات الحوكمة الرشيقة المقترحة في هذه الدراسة لتقييم جاهزية الحوكمة في الشركات الناشئة التي يستثمرون فيها، وارتباط ذلك بجودة نموّها واستدامة أعمالها .
- تساعد الدراسة الجهات التنظيمية (مثل هيئة السوق المالية، وهيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة وغيرها) على تطوير أدلة إرشادية أو أطر تنظيمية مبسّطة للحوكمة تتناسب مع طبيعة الشركات الناشئة، وتدعم تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في مجالات الابتكار والاقتصاد الرقمي .
- يمكن أن تُستخدم النتائج في تصميم برامج تدريبية واستشارات متخصصة في مجال الحوكمة الرشيقة للشركات الناشئة التقنية، تجمع بين البعد القانوني والتنظيمي والبعد الإداري والتقني.

فروض الدراسة :

1. الفرضية الرئيسة الأولى (H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة على سرعة اتخاذ القرار في الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية.
2. الفرضية الرئيسة الثانية (H2) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة على جودة النمو في الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة (H3) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيقة تُعزى إلى متغيرات (عمر الشركة، حجمها، مرحلة التمويل، القطاع الفرعي التقني).
4. الفرضية الفرعية الرابعة (H4) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو تُعزى إلى المتغيرات السابقة نفسها.

مصطلحات الدراسة :

1. الحوكمة الرشيقة (Lean Governance) :

- **التعريف النظري:** مجموعة من المبادئ والآليات والإجراءات التي تهدف إلى توجيه ورقابة نشاط الشركة بما يضمن الشفافية وحماية أصحاب المصلحة، مع تقليل الهدر في الوقت والجهد، وتبسيط الهياكل وإجراءات الموافقة، وتمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات بالقرب من موقع التنفيذ، بالاعتماد على البيانات ودورات التعلم السريعة (Scaled Agile, Inc.، 2025؛ Moghal، 2023؛ Janssen & van der Voort، 2020).
- **التعريف الإجرائي:** المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على فقرات مقياس الحوكمة الرشيقة الذي يُعده الباحث، ويتضمن أبعادًا مثل: تبسيط الهياكل والإجراءات، تمكين الفرق متعددة التخصصات، اتخاذ القرار المبني على البيانات، دورات التعلم السريعة، ومواءمة القرارات مع الاستراتيجية والقيمة المضافة.

2. سرعة اتخاذ القرار:

- **التعريف النظري:** المدى الزمني اللازم لانتقال القرار من مرحلة اقتراحه إلى مرحلة اعتماده وبدء تنفيذه، بما في ذلك وضوح الصلاحيات، وعدد مستويات الموافقة، ومدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار (Rigby وآخرون، 2016؛ Janssen & van der Voort، 2020).
- **التعريف الإجرائي:** المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على فقرات مقياس سرعة اتخاذ القرار، التي تقيس إدراكهم لسرعة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، وعدد الاجتماعات/الموافقات المطلوبة، ووضوح الصلاحيات، وسرعة الاستجابة لفرص السوق أو تهديداته.

3. جودة النمو:

- **التعريف النظري:** درجة توازن واستدامة نمو الشركة من حيث زيادة الإيرادات، وتوسّع قاعدة العملاء، واستقرار نموذج العمل، واستمرار الابتكار، وتجنب النمو غير الصحي المعتمد على حرق السيولة دون بناء قيمة مستدامة (Ries، 2011؛ Thimar، بدون تاريخ).
- **التعريف الإجرائي:** المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على فقرات مقياس جودة النمو، الذي يشمل مؤشرات مثل: نمو الإيرادات، تكرار الإيرادات، تنوُّع مصادرها، نمو قاعدة العملاء، احتفاظ العملاء الرئيسيين، واستمرارية تطوير المنتجات والخدمات.

4. الشركات الناشئة التقنية :

- **التعريف النظري:** شركات ريادية في مراحلها الأولى أو المتوسطة، تعتمد على نموذج عمل مبتكر وتقنيات رقمية أو تقنية متقدمة، وتهدف إلى تحقيق نمو سريع وقابل للتوسع في السوق، وغالبًا ما تُموَّل عبر الاستثمار الجريء أو المستثمرين الملائكة.
- **التعريف الإجرائي:** كل منشأة مسجلة في المملكة العربية السعودية تُعرِّف نفسها كشركة ناشئة تقنية، عمرها أقل من عشر سنوات، وتعمل في أحد القطاعات التقنية (مثل: البرمجيات كخدمة، التجارة الإلكترونية، الفنتك، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء...)، ومشمولة ضمن الإطار الزمني والمكاني للدراسة.

منهج الدراسة وإجراءاتها :

- **نوع المنهج:** تستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الكمي، مع توظيف التحليل الإحصائي لاختبار الفروض والكشف عن طبيعة العلاقة بين الحوكمة الرشيقة وسرعة اتخاذ القرار وجودة النمو.
- **مجتمع الدراسة:** يتكون من القياديين والمديرين التنفيذيين (مثل: المؤسسين، الشركاء التنفيذيين، مديري المنتجات، مديري العمليات) في الشركات الناشئة التقنية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- **عينة الدراسة:** عينة قصدية/طبقية من القياديين والمديرين في عدد من الشركات الناشئة التقنية المسجلة لدى الجهات ذات العلاقة، يُراعى فيها تمثيل مختلف القطاعات الفرعية وحجم الشركات ومراحل التمويل.
- **أداة جمع البيانات:** استبانة مقننة تتضمن:
 - بيانات ديموغرافية وتنظيمية عن المشارك والشركة.

○ محور الحوكمة الرشيقة بأبعادها المذكورة.

○ محور سرعة اتخاذ القرار.

○ محور جودة النمو.

ويتم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (صدق المحكمين، معامل ألفا كرونباخ، التحليل العاملي الاستكشافي/التوكيدي عند الإمكان).

• أساليب التحليل الإحصائي: يُتوقع استخدام أساليب مثل: الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، واختبارات الفروق (ANOVA، t-test)، وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد أو النمذجة بالمعادلات الهيكلية لفحص أثر الحوكمة الرشيقة على سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو.

حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة على سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو في الشركات الناشئة التقنية، ولا تمتد إلى الشركات التقليدية أو غير التقنية.
2. الحدود المكانية: تُجرى الدراسة على الشركات الناشئة التقنية العاملة في المملكة العربية السعودية.
3. الحدود الزمانية: تتناول الدراسة البيانات التي يتم جمعها خلال العام/الأعوام التي تُجرى فيها الدراسة الميدانية، ويُفسَّر كلُّ من سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو في هذا الإطار الزمني.
4. الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على القياديين والمديرين التنفيذيين في الشركات الناشئة التقنية (المؤسسين، الشركاء، المديرين التنفيذيين ومتوسطي المستوى الإداري المرتبطين باتخاذ القرار).
5. الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على بيانات مقطعية (Cross-sectional)، وعلى الاستبانة الذاتية، مما قد يحدّ من تعميم النتائج أو تحليل العلاقات السببية بشكل كامل.

تقسيم الدراسة :

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلتها، أهدافها، أهميتها، فروضها، مصطلحاتها، منهجها، حدودها، تقسيمها.

• الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة

- المبحث الأول: حوكمة الشركات – المفاهيم والأسس والتطور التاريخي، مع التركيز على السياق السعودي.
- المبحث الثاني: الحوكمة الرشيقة – الجذور الفكرية، المبادئ، الأبعاد، والعلاقة مع الرشاقة المؤسسية واللين.
- المبحث الثالث: الشركات الناشئة التقنية – المفاهيم، الخصائص، التحديات، ومؤشرات جودة النمو.
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة المرتبطة بالحوكمة، الحوكمة الرشيقة، سرعة اتخاذ القرار، جودة النمو، مع تحليل نقدي للفجوة البحثية.
- الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
 - يتناول: مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة، إجراءات الصدق والثبات، أساليب التحليل الإحصائي.
- الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج
 - يقدم النتائج الوصفية والتحليلية، واختبار الفروض، وتحليل الفروق، ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات
 - يتضمن: أهم النتائج، الاستنتاجات، التوصيات العملية، المقترحات للدراسات المستقبلية.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

1. هيئة السوق المالية. (بدون تاريخ). حوكمة الشركات. الرياض: هيئة السوق المالية.
2. هيئة السوق المالية. (2022). تأثير تطوير لائحة حوكمة الشركات على ثقة المستثمرين وكفاءة سوق الأسهم السعودي. الرياض: هيئة السوق المالية.
3. ارتقِ للاستشارات. (بدون تاريخ). لماذا تحتاج الشركات الناشئة إلى الحوكمة والامتثال؟ الرياض: ارتقِ للاستشارات.
4. المبارك، عائذ. (2024). حوكمة الشركات وتعويضات التنفيذيين في المملكة العربية السعودية: منهجية مختلطة. المجلة العربية للإدارة، 44(2)، 118.103 –
5. المريخ (منصة محتوى رقمي). (بدون تاريخ). منهجية اللين لتأسيس الشركات الناشئة (Lean Startup).
6. تامين ثمار للاستثمار. (بدون تاريخ). ٥ مبادئ في استراتيجية لين لتأسيس الشركات الناشئة. الرياض: ثمار للاستثمار الجريء.
7. النفيعي، فيصل بن عايض. (بدون تاريخ). حوكمة الشركات في السوق السعودي. الرياض: دار مجاز للنشر والتوزيع.
8. عبيد، عبد الله. (بدون تاريخ). منهجية اللين لتأسيس المبادرات (Lean Startup) .
9. Corporate-hub (2023) . مقدمة في الحوكمة والممارسات المثلى للشركات الناشئة. جدة: Corporate-hub للاستشارات الإدارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1. Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. International Journal of Information Management, 55, 102180.
2. Kiplot. (2024). Optimizing governance and decision making in SAFe lean portfolio management. Kiplot.
3. Moghal, N. (2023). Evidence-based decision-making at the core of lean governance. Good Governance Institute.

4. PremierAgile. (2025). What is SAFe Agile framework? A complete guide (2025). PremierAgile.
5. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
6. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, NY: Crown Business.
7. Scaled Agile, Inc. (2025). Lean governance. In *Scaled Agile Framework (SAFe)*. Scaled Agile, Inc.