

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة :

كلية :

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة على سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو في

الشركات الناشئة التقنية في المملكة

إعداد الطالب :

الرقم الجامعي ()

إشراف :

العام الدراسي : ٢٠٢٥ م

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

❖ المقدمة :

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة نموًا ملحوظًا في عدد الشركات الناشئة التقنية، مدفوعًا بمبادرات التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠، وما يصاحبها من توسع في حاضنات ومسرّعات الأعمال وبرامج التمويل والاستثمار الجريء. وفي بيئة تتسم بسرعة تغير الأسواق وتبدّل تفضيلات العملاء وارتفاع مستوى المنافسة، تصبح سرعة اتخاذ القرار عاملاً حاسماً في اقتناص الفرص وتقليل كلفة التأخر، كما تصبح جودة النمو معياراً لا يقل أهمية عن "حجم" النمو؛ لأن النمو غير المتوازن قد يرفع المخاطر التشغيلية والمالية ويؤثر في الاستدامة.

وفي المقابل، تُعد الحوكمة المؤسسية إطاراً تنظيمياً لضبط العلاقات بين الملاك والإدارة وأصحاب المصلحة، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة وتحديد الصلاحيات، بما يدعم الثقة ويقلل تضارب المصالح. وقد تم تطوير أطر حوكمة متقدمة في السياق السعودي للشركات المدرجة، بما فيها لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية وتحديثاتها.

غير أن كثيراً من نماذج الحوكمة التقليدية (بما تتضمنه من لجان وإجراءات وموافقات متعددة) وُضعت أساساً لبيئات الشركات الكبيرة، وقد تتحول في الشركات الناشئة إلى عبء إجرائي يبطئ الاستجابة ويزيد الهدر، خصوصاً إذا لم تُكيف مع طبيعة الشركات الناشئة التي تعتمد على دورات تعلم سريعة وتجريب مستمر. هنا يظهر مفهوم الحوكمة الرشيقة (Lean Governance) بوصفه توجّهاً يهدف إلى "الحد الكافي" من الضبط والامتثال دون التضحية بسرعة القرار، مع تعزيز اتخاذ القرار المبني على البيانات وربط القرارات بالقيمة والاستراتيجية.

❖ مشكلة الدراسة :

تعمل الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية ضمن سياق تنافسي سريع التغير يتطلب قرارات سريعة وفعّالة بالتوازي مع تحقيق نمو مستدام وعالي الجودة. وفي هذا السياق، قد تواجه هذه الشركات مفارقة إدارية وتنظيمية :

- فمن جهة، فإن تبني الحوكمة التقليدية (بالياكل الثقيلة وتعدد مستويات الموافقات) قد يُضعف سرعة اتخاذ القرار ويؤخر الاستجابة للفرص والتهديدات.
- ومن جهة أخرى، فإن غياب الحد الأدنى من الحوكمة أو الإفراط في "المرونة غير المنضبطة" قد يقود إلى ضعف الشفافية وتضارب المصالح وقرارات غير مبنية على بيانات، بما ينعكس سلباً على جودة النمو واستدامته.

ومع تنامي الاهتمام بالحوكمة المرنة عالميًا، تبرز الحوكمة الرشيقة كحل وسيط يسعى إلى تحقيق التوازن بين الانضباط والمرونة عبر تبسيط الإجراءات، وتوضيح الصلاحيات، وتقليل الهدر في مسارات الموافقات، وتمكين فرق العمل، وتعزيز القرار المبني على البيانات .

وعلى الرغم من وجود أعمال تناولت الحوكمة في الشركات عمومًا، فإن الدراسات التي تختبر أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة تحديدًا على سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو في الشركات الناشئة التقنية داخل المملكة ما تزال محدودة، بما يستدعي فحص هذه العلاقة في ضوء خصوصية البيئة التنظيمية والاقتصادية المحلية.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

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

❖ تساؤلات البحث :

التساؤل الرئيس:

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

التساؤلات الفرعية :

- ١) ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة في الشركات الناشئة التقنية بالمملكة؟
- ٢) ما مستوى سرعة اتخاذ القرار في هذه الشركات كما يدركه القياديون والمديرون؟
- ٣) ما مستوى جودة النمو في هذه الشركات (الإيرادات/العملاء/استدامة نموذج العمل/الابتكار)؟
- ٤) ما أثر الحوكمة الرشيقة على سرعة اتخاذ القرار؟
- ٥) ما أثر الحوكمة الرشيقة على جودة النمو؟
- ٦) ما الأبعاد الأكثر تأثيرًا من أبعاد الحوكمة الرشيقة (تبسيط الإجراءات، وضوح الصلاحيات، تمكين الفرق، القرار المبني على البيانات، دورات التعلم والتحسين)؟
- ٧) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات (الحوكمة الرشيقة/سرعة القرار/جودة النمو) تُعزى لمتغيرات الشركة (العمر، الحجم، مرحلة التمويل، القطاع الفرعي)؟

❖ أهداف الدراسة :

الهدف الرئيس:

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

الأهداف الفرعية :

١. قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة في الشركات الناشئة التقنية بالمملكة.
٢. قياس مستوى سرعة اتخاذ القرار في هذه الشركات.
٣. قياس مستوى جودة النمو وفق مؤشرات نمو متوازن ومستدام.
٤. تحليل أثر الحوكمة الرشيقة على سرعة اتخاذ القرار.
٥. تحليل أثر الحوكمة الرشيقة على جودة النمو.
٦. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً ضمن الحوكمة الرشيقة على سرعة القرار وجودة النمو.
٧. اختبار الفروق في المتغيرات الرئيسة وفق خصائص الشركة (العمر، الحجم، مرحلة التمويل، القطاع الفرعي).

❖ 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 يعزّز التكامل النظري بين حقلي الحوكمة وريادة الأعمال التقنية.
- تقدّم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً لعلاقة الحوكمة الرشيقة بكلّ 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 الملائكة) 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 ٢٠٣٠ 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 :

الفرضيات الصفرية (H0) :

- (H0-1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة وسرعة اتخاذ القرار في الشركات الناشئة التقنية بالمملكة.
- (H0-2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة وجودة النمو في الشركات الناشئة التقنية بالمملكة.
- (H0-3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيقة تُعزى لخصائص الشركة (العمر/الحجم/مرحلة التمويل/القطاع الفرعي).
- (H0-4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (سرعة اتخاذ القرار/جودة النمو) تُعزى لخصائص الشركة نفسها.

الفرضيات البديلة (H1) :

- (H1-1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة وسرعة اتخاذ القرار.
- (H1-2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيقة وجودة النمو.

- (H1-3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيقة تُعزى لخصائص الشركة.
- (H1-4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (سرعة اتخاذ القرار/ جودة النمو) تُعزى لخصائص الشركة.

❖ المفاهيم والمنطلقات النظرية للبحث ومتغيرات الدراسة:

■ الحوكمة الرشيقة - المتغير المستقل :

المنطلق النظري:

ترتكز الحوكمة الرشيقة على فكرة "الحوكمة بالقدر الكافي" التي تحقق الامتثال والرقابة وحماية أصحاب المصلحة، دون إبطاء تدفق القرار أو خلق بيروقراطية تعيق الابتكار. وتُطرح ضمن الأدبيات المتخصصة في إدارة المحفظة الرشيقة ضمن إطار المنهجية الرشيقة الموسَّعة (SAFe) ، حيث تُفهم الحوكمة الرشيقة باعتبارها آليات إشراف على الإنفاق والامتثال والقياس والتقارير، مع تقليل الهدر في الاجتماعات والموافقات وربط القرار بالقيمة .

تعريف إجرائي :

يقاس مستوى الحوكمة الرشيقة عبر أبعاد مثل :

- تبسيط الهياكل والإجراءات .
- وضوح الصلاحيات ومسار الموافقات .
- تمكين الفرق متعددة التخصصات .
- القرار المبني على البيانات والمؤشرات .
- دورات التعلم والتحسين المستمر .

■ سرعة اتخاذ القرار – المتغير التابع الأول :

المنطلق النظري:

تعكس سرعة اتخاذ القرار الفاصل الزمني بين ظهور الحاجة للقرار واعتماده والبدء بتنفيذه، ويتأثر ذلك بعدد مستويات الموافقات ووضوح الصلاحيات وتوافر المعلومات. في البيئات السريعة (كالشركات الناشئة) ترتبط السرعة بالقدرة على المنافسة وتقليل "كلفة التأخر" .

تعريف إجرائي :

يقاس عبر فقرات تتناول: مدة اعتماد القرارات، عدد الموافقات، مرونة الإجراءات، سرعة الاستجابة لتغيرات السوق.

■ جودة النمو – المتغير التابع الثاني :

المنطلق النظري:

جودة النمو تتجاوز "زيادة الإيرادات" لتشمل الاستدامة والتوازن والقدرة على الاحتفاظ بالعملاء وتنوع مصادر الدخل واستمرار الابتكار؛ أي نمو يولّد قيمة طويلة الأجل ويقلل المخاطر.

تعريف إجرائي :

يقاس عبر مؤشرات مدرجة مثل: نمو الإيرادات المتدرج، الاحتفاظ بالعملاء، تنوع الدخل، وتواتر تطوير المنتج.

■ الشركات الناشئة التقنية – مجال التطبيق :

تعرف إجرائيًا بأنها شركات عمرها (≥ ١٠ سنوات) تعمل بنموذج عمل تقني قابل للتوسع داخل المملكة، في مجالات مثل: البرمجيات كخدمة، التجارة الإلكترونية، الفنتك، الذكاء الاصطناعي... إلخ.

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 :

١. 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.
٢. الحدود المكانية: تُجرى الدراسة على الشركات الناشئة التقنية العاملة في المملكة العربية السعودية.
٣. 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.
٤. الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على القياديين والمديرين التنفيذيين في الشركات الناشئة التقنية (المؤسسين، الشركاء، المديرين التنفيذيين ومتوسطي المستوى الإداري المرتبطين باتخاذ القرار).
٥. الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على بيانات مقطعية (Cross-sectional)، وعلى الاستبانة الذاتية، مما قد يحدّ من تعميم النتائج أو تحليل العلاقات السببية بشكل كامل.

❖ الدراسات السابقة والفجوة البحثية :

(أ) دراسات مرجعية مؤطرة للبحث :

١. (G20/OECD (2023) : تقدم مبادئ دولية مرجعية للحوكمة تركز على حقوق المساهمين، ودور أصحاب المصلحة، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة؛ ويمكن توظيفها كمرجعية لضبط "حدود" الحوكمة المطلوبة قبل الانتقال إلى تكييفها بصورة رشيقة.

٢. هيئة السوق المالية – لائحة حوكمة الشركات (٢٠١٧) وتعديلاتها : تمثل المرجعية التنظيمية الأبرز لحوكمة الشركات المدرجة في السعودية، مع وجود تعديلات لاحقة (مذكورة على صفحة تفاصيل اللائحة)، ما يتيح للدراسة بناء تصور "كيف نكيّف" الروح العامة للحوكمة مع متطلبات الشركات الناشئة دون استنساخ هياكل الشركات الكبيرة .
٣. **SAFe – Lean Governance (2025)** : يوضح موقع SAFe مفهوم الحوكمة الرشيقة بوصفه جزءاً من إدارة المحفظة الرشيقة، ويركز على الإشراف على الإنفاق والامتثال والقياس، مع تقليل الهدر وتحسين تدفق القرار وربطه بالقيمة .

(ب) دراسات عربية :

٤. **العطوي وبلموفقي (2021)** : بحث ميداني تناول أثر ترسيخ ثقافة حوكمة الشركات على استدامة الشركات الناشئة، وخلص إلى أهمية الشفافية وتحديد المسؤوليات وتكييف الحوكمة مع خصوصية الناشئة). منشور في منصة (ASJP).
٥. **السلمي (2024)** : درست علاقة بعض آليات الحوكمة (حجم المجلس، اجتماعاته، استقلال الأعضاء) بالأداء المالي لشركات المواد الأساسية السعودية خلال (٢٠١٦-٢٠١٨)، وأظهرت دلالات متفاوتة للعلاقة، بما يدعم فكرة أن "تصميم آليات الحوكمة" يؤثر في المخرجات. الدراسة منشورة عبر مجلة (IJRSP) مع الإشارة إلى خلفية الباحثة الأكاديمية .
٦. **المهنا (2025)** : تناول ممارسات حوكمة الشركات في شركات الأمن السيبراني الناشئة وعلاقتها بدعم مستهدفات الرؤية/الثقة/الاستدامة وفق طرح تطبيقي في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية .

(ج) دراسات أجنبية :

٧. **Mokogwu et al. (2024)** : قدمت نموذجاً مفاهيمياً لحوكمة الشركات الناشئة التقنية يربط آليات الحوكمة بتعزيز إشراك أصحاب المصلحة، مع التأكيد على مواءمة الحوكمة مع سرعة بيئة الابتكار .
٨. **Bae & Choi (2024)** : دراسة كمية على شركات ناشئة اجتماعية بكوريا الجنوبية اختبرت أثر الحوكمة التعاونية على الأداء الاجتماعي عبر وسيط اقتصادي، بما يبرز أهمية نمط الحوكمة في تحسين النتائج التنظيمية .

٩. Janssen & van der Voort (2020) : ناقشت "الحوكمة الرشيقة/التكيفية" في سياقات الاستجابة للأزمات، وأبرزت أن الرشاقة تتصل بسرعة الاستجابة ضمن الهياكل القائمة، بينما التكيفية تتطلب تغييرات أعمق؛ وهو إطار مفيد لتفسير كيف تضبط الحوكمة الرشيقة سرعة القرار دون الإخلال بالضبط المؤسسي .

تعقيب على الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف :

- تتفق غالبية الدراسات على أن الحوكمة (بصورها المختلفة) ترتبط بتحسين مخرجات مهمة: الاستدامة، الأداء، الثقة، أو إشراك أصحاب المصلحة.
- إلا أن الدراسات العربية غالبًا ما تناقش الحوكمة بمفهومها العام أو ضمن قطاعات غير ناشئة/غير تقنية، بينما تقترب بعض الدراسات من "الناشئة" دون التركيز على Lean Governance كإطار صريح.
- كما أن كثيرًا من القياسات السابقة ركزت على الأداء المالي/الاستدامة العامة، بينما تتميز هذه الدراسة بتركيزها على سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو كمخرجات مباشرة لتطبيق الحوكمة الرشيقة.

الفجوة البحثية :

تتمثل الفجوة التي تستهدفها الدراسة في:

١. ندرة الدراسات (خصوصًا العربية) التي تختبر الحوكمة الرشيقة كمتغير مستقل واضح الأبعاد داخل الشركات الناشئة التقنية.
٢. محدودية الأدلة الميدانية في السياق السعودي حول أثر الحوكمة الرشيقة على سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو معًا.
٣. الحاجة إلى نموذج تطبيقي يحدد الأبعاد الأكثر تأثيرًا داخل الحوكمة الرشيقة، ويفحص الفروق تبعًا لخصائص الشركة (العمر/الحجم/مرحلة التمويل/القطاع).

• 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.

الفصل الثاني : الاطار النظري .. والدراسات السابقة

أولاً: الاطار النظري :

المبحث الأول: حوكمة الشركات – المفاهيم والأسس والتطور التاريخي (مع التركيز على السياق السعودي)

تمهيد :

تُعد حوكمة الشركات إطارًا مؤسسيًا لضبط العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والملاك وأصحاب المصالح، بما يرفع مستوى الشفافية والمساءلة ويحد من تعارض المصالح ويُحسّن جودة القرارات. وتؤكد الأدبيات الدولية أن الحوكمة تُسهم في تحسين الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي، وتمثل مرجعية لتقييم الممارسات وإصلاحها (OECD, 2023).

وفي السياق السعودي، تُعد لائحة حوكمة الشركات من أهم المرجعيات النظامية المنظمة لممارسات الحوكمة، إذ تُعرّف الغاية منها بأنها تكفل حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتدعم أفضل الممارسات (هيئة السوق المالية، ٢٠١٧/٢٠٢٣).

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها

أولاً: مفهوم الحوكمة :

يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها منظومة من القواعد والمعايير والإجراءات التي تنظم إدارة الشركة وتوزع الصلاحيات والمسؤوليات، وتحدد آليات الرقابة والإفصاح، بما يدعم توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وعدالة (OECD, 2023).

كما تبرز الحوكمة في التنظيم السعودي بوصفها إطارًا ينظم إدارة الشركة ويضمن الالتزام بممارسات تكفل حماية الحقوق وتعزيز الثقة (هيئة السوق المالية، ٢٠١٧/٢٠٢٣).

ثانيًا: لماذا تُعد الحوكمة مهمة؟

ترتفع أهمية الحوكمة عندما تتعدد الأطراف وتتداخل مصالحهم داخل الشركة، وحين تنمو الشركة أو تتوسع في الاستثمار أو التمويل؛ إذ يزيد ذلك من الحاجة إلى وضوح الصلاحيات، وانضباط القرار، وشفافية المعلومات (OECD, 2023؛ هيئة السوق المالية، ٢٠١٧/٢٠٢٣).

وتؤكد تقارير الحوكمة الإقليمية كذلك أن بناء الثقة المؤسسية والشفافية والمساءلة يرتبط بقدرة المؤسسات على تحقيق أداء أفضل وتقديم خدمات/قيمة أكثر استدامة (الإسكوا، ٢٠٢٠).

ثالثاً: أهداف الحوكمة :

من أبرز أهداف الحوكمة:

١. حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح (OECD, 2023؛ هيئة السوق المالية، ٢٠١٧/٢٣). .
٢. تقليل تعارض المصالح ومشكلة الوكالة بين المالك (Principal) والوكيل (Agent) (Jensen & Meckling, 1976).
٣. رفع جودة الإفصاح والشفافية بما يحسن جودة القرار ويقلل عدم اليقين (OECD, 2023) .
٤. دعم إدارة المخاطر والامتثال عبر ضوابط داخلية ومساءلة واضحة (COSO, 2017) .
٥. تحسين كفاءة اتخاذ القرار عبر توزيع صلاحيات منضبط وتحديد مسارات اعتماد واضحة (هيئة السوق المالية، ٢٠١٧/٢٣). .

المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوكمة وأسباب بروزها

برزت الحوكمة عالمياً مع توسع شركات المساهمة وتشنت الملكية وارتفاع الحاجة إلى آليات تضبط سلوك الإدارة وتحمي حقوق المستثمرين وتقلل تكاليف الوكالة (Jensen & Meckling, 1976؛ OECD, 2023).

ومع تنامي الأسواق المالية والتقارير التنظيمية، تطورت مبادئ الحوكمة لتصبح "معيّاراً دولياً" يرشد التشريعات ويعين على تقييم الأطر التنظيمية وتحسينها (OECD, 2023) . وفي المنطقة العربية، تناولت تقارير الحوكمة قضايا بناء الثقة والشرعية المؤسسية والشفافية باعتبارها مرتكزات لتعزيز الأداء العام والمؤسسي (الإسكوا، ٢٠٢٠) .

المطلب الثالث: المنطلقات النظرية المفسرة للحوكمة

1. نظرية الوكالة (Agency Theory) :

تفسر الحاجة للحوكمة بوصفها استجابة لمشكلة احتمال تعارض مصالح الإدارة مع مصالح الملاك، ما يستلزم آليات رقابية وحوافز وإفصاحاً يقلل "تكاليف الوكالة" (Jensen & Meckling, 1976) "

2. نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory) :

توسع نطاق الحوكمة ليشمل أصحاب المصلحة، وتفترض أن مراعاة مصالحهم وشفافية التعامل معهم تدعم الاستدامة وتقلل المخاطر (Freeman, 1984؛ OECD, 2023) .

3. نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory) :

ترى أن مجلس الإدارة ليس رقابياً فقط، بل يساعد في توفير موارد وعلاقات وخبرات وشرعية، وهو ما يشد أثره في الشركات سريعة النمو أو التي تعتمد على تمويل خارجي (Pfeffer & Salancik, 1978).

ربط بالسياق السعودي : تتقاطع هذه المنطلقات مع مقاصد اللوائح السعودية التي تؤكد حماية الحقوق وتعزيز الشفافية وتحسين إدارة الشركة وفق أفضل الممارسات (هيئة السوق المالية، ٢٠١٧/٢٠٢٣).

المطلب الرابع: آليات الحوكمة ودورها في ضبط القرار

تُترجم الحوكمة إلى آليات عملية تُؤثر مباشرة في "سرعة القرار" و"جودته"، مثل:

- مجلس الإدارة :مسؤول عن التوجيه الاستراتيجي والرقابة عالية المستوى وتحديد الصلاحيات (OECD, 2023؛ هيئة السوق المالية، ٢٠١٧/٢٠٢٣).
- اللجان :مثل لجنة المراجعة والحوكمة والترشيحات وغيرها، وتختلف حسب حجم الشركة وطبيعتها (هيئة السوق المالية، ٢٠١٧/٢٠٢٣).
- الإفصاح والتقارير :جودة المعلومات وتوقيتها تؤثر في القرار المبني على بيانات (OECD, 2023).
- إدارة المخاطر والامتثال :تخفض قرارات "المخاطر غير المحسوبة" وترفع موثوقية النمو (COSO, 2017).

ولأن موضوع دراستنا يتصل بسرعة اتخاذ القرار، فإن أهم ما يهمنا هنا هو : وضوح حقوق القرار ومسارات الاعتماد (من يقرر؟ ومتى؟ وبأي بيانات؟) لأن الغموض في الصلاحيات أو تضخم حلقات الاعتماد يرفع زمن الدورة القرارية ويزيد الهدر (هيئة السوق المالية، ٢٠١٧/٢٠٢٣).

المطلب الخامس: الحوكمة في السياق السعودي

يتأطر تطبيق الحوكمة في المملكة ضمن منظومة تنظيمية تشمل:

١. لائحة حوكمة الشركات التي تحدد القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركة وتذكر تواريخ الإصدار والتعديل (هيئة السوق المالية، ٢٠١٧/٢٠٢٣).
 ٢. نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٣٢) بتاريخ ١٤٤٣/١٢/١هـ، بما ينظم أشكال الشركات وحقوق الشركاء/المساهمين وأحكام الإدارة (نظام الشركات، ١٤٤٣هـ).
- الخلاصة : الحوكمة ليست "إجراءات" فقط، بل تصميم مؤسسي يوازن بين الرقابة والتوجيه، ويزداد نجاحها حين تُكيف مع طبيعة الشركة وسرعة بيئتها، وهو ما يمهد للمبحث الثاني حول "الحوكمة الرشيقة".

المبحث الثاني:

الحوكمة الرشيقة – الجذور الفكرية، المبادئ، الأبعاد، وعلاقتها بالرشاقة واللين

تمهيد :

في الشركات الناشئة التقنية، قد تتحول الحوكمة التقليدية (إن نُقلت بحذافيرها من الشركات الكبيرة) إلى عبء بيروقراطي يرفع زمن القرار ويقلل القدرة على التجريب السريع. لذلك ظهر اتجاه يهدف إلى دمج مفاهيم اللين (Lean) والرشاقة (Agile) داخل الحوكمة، لتصبح الحوكمة "بالقدر الكافي" وتبقى داعمة للتدفق السريع للقيمة بدل تعطيله (هارفارد بزنس ريفيو العربية، دون تاريخ؛ Womack & Jones, 1996).

المطلب الأول: الجذور الفكرية للحوكمة الرشيقة (Lean + Agile)

١. الجذر الليني (Lean): تقليل الهدر وتعظيم القيمة :

يرتكز التفكير الرشيق على إزالة الهدر، وتحسين التدفق، وتعظيم القيمة للعميل، وتحسين المستمر (هارفارد بزنس ريفيو العربية، دون تاريخ؛ Womack & Jones, 1996) .، وعند إسقاط ذلك على الحوكمة، يصبح الهدف: تقليل "الهدر الحوكمي" مثل الاجتماعات غير الضرورية، والموافقات المتسلسلة على التفاصيل الصغيرة، والوثائق الثقيلة التي لا تضيف قيمة مباشرة.

٢. الجذر الرشيق (Agile): الاستجابة للتغيير وتمكين الفرق :

تؤكد الرشاقة على العمل التكراري، والشفافية، والتغذية الراجعة السريعة، وتمكين الفريق ضمن إطار واضح (Schwaber & Sutherland, 2020) .

وعندما تدخل الرشاقة إلى الحوكمة، يصبح القرار أقرب إلى "موقع التنفيذ"، وتُختصر حلقات الاعتماد، ويُربط القرار بالمؤشرات بدل الانطباعات.

٣. التقاطع مع منهجية "اللين ستارت أب" في الشركات الناشئة :

تعتمد الشركات الناشئة على دورات "بناء-قياس-تعلم" وتغيير المسار عند الحاجة بناءً على بيانات السوق (Ries, 2011) . ومن ثم، فإن الحوكمة المناسبة للناشئة يجب أن تسمح بالتحرك السريع ضمن ضوابط واضحة، لا أن تجمد التعلم والتجريب.

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة الرشيقة وموقعها ضمن إدارة المحفظة الرشيقة

تُعرّف الحوكمة الرشيقة في إطار SAFe بأنها بُعد أساسي ضمن إدارة المحفظة الرشيقة، يدعم الإشراف على الإنفاق والامتثال والقياس والتقارير والتدقيق، مع الحفاظ على تدفق القيمة وتقليل الهدر

(Scaled Agile Framework, 2025) وهي بذلك لا تلغي الرقابة، لكنها تحولها من "رقابة خانقة قبل القرار" إلى "حواجز وضوابط + قياس ومراجعة" تسمح بسرعة القرار دون التفريط في الامتثال.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة الرشيقة

يمكن صياغة مبادئ الحوكمة الرشيقة – بما يخدم قياسها ميدانيًا في الشركات الناشئة – في النقاط الآتية:

١. الحوكمة بالقدر الكافي : ضوابط قليلة عالية الأثر بدل كثرة الإجراءات (هارفارد بزنس ريفيو العربية، دون تاريخ).

٢. وضوح حقوق القرار: تحديد من يملك اتخاذ القرار وما حدوده لتقليل زمن الدوران.

٣. القرار المبني على البيانات: تحويل النقاش من "آراء" إلى "مؤشرات" في كل قرار رئيس.

٤. إيقاف مراجعة قصير :مراجعات متكررة قصيرة بدل لجان مطوّلة متباعدة (Schwaber & Sutherland, 2020).

٥. حواجز/ضوابط (Guardrails) : معايير إنفاق، حدود مخاطر، قواعد امتثال، بدل تصعيد كل قرار بسيط. (Scaled Agile Framework, 2025)

٦. التحسين المستمر:مراجعة فاعلية الحوكمة نفسها وإزالة الهدر دوريًا (هارفارد بزنس ريفيو العربية، دون تاريخ).

المطلب الرابع: أبعاد الحوكمة الرشيقة (كمحاور قياس "استبانة")

لتحويل الحوكمة الرشيقة إلى متغير قابل للقياس، يمكن اعتماد الأبعاد التالية (مع أمثلة تطبيقية):

البعد (١) تبسيط الهياكل والإجراءات :

- مثال: تقليص عدد مراحل اعتماد قرار المنتج من ٥ مراحل إلى مرحلتين وفق قواعد محددة.
- مؤشر: "نسبة القرارات التي تُعتمد دون تصعيد بسبب وضوح المسار".

البعد (٢) وضوح الصلاحيات ومسار الموافقات :

- مثال: تحديد قرارات المنتج/التسعير/التوظيف وحدودها المالية وصاحب الصلاحية.
- مؤشر: "وضوح من يملك القرار" لدى الفريق.

البعد (٣) تمكين الفرق متعددة التخصصات :

- مثال: فريق منتج (Product Squad) يقرر تحسينات أسبوعية دون انتظار لجنة عليا طالما بقي ضمن معايير محددة.

- سند فكري: تمكين الفريق ضمن إطار واضح من مبادئ العمل الرشيق/سكرم (Schwaber & Sutherland, 2020).

البعد (٤) القرار المبني على البيانات والمؤشرات :

- مثال: اعتماد القرارات التسويقية بناءً على CAC/LTV أو مؤشرات الاحتفاظ بدل الحدس فقط.
- ربط بالحوكمة: هذا يعزز الشفافية والمساءلة. (OECD, 2023).

البعد (٥) دورات التعلم والتحسين المستمر:

- مثال: "قرار/تجربة/قياس/تعلم" خلال أسبوعين بدل انتظار دورة ربع سنوية.
- سند فكري: دورات التكرار والتعلم السريع (Ries, 2011؛ Schwaber & Sutherland, 2020).

جدول توضيحي: مقارنة الحوكمة التقليدية والحوكمة الرشيقة

البعد	الحوكمة التقليدية	الحوكمة الرشيقة
مسار القرار	تسلسل موافقات متعدد	تفويض + تصعيد عند الحاجة
الوثائق	كثيرة ومفصلة	"قدر كافٍ" من الوثائق
الرقابة	رقابة قبلية في كل خطوة	ضوابط/حواجز + قياس ومراجعة
السرعة	أبطأ نسبياً	أسرع (خفض زمن الدورة)
معيّار النقاش	آراء/اجتماعات	مؤشرات/بيانات + دورات قصيرة

(هيئة السوق المالية، ٢٠١٧/٢٠٢٣؛ Scaled Agile Framework, 2025؛ Schwaber & Sutherland, 2020).

رسم نصي مبسط لـ: "قرار رشيق منضبط" داخل شركة ناشئة

إشارة من السوق/العميل



تجميع بيانات سريعة (مؤشرات/تجربة)



قرار ضمن الصلاحية (أو تصعيد وفق قاعدة واضحة)



تنفيذ سريع (Pilot/Release)



قياس الأثر والتعلم



تحسين/استمرار/إيقاف

(Scaled Agile Framework, 2025؛ Ries, 2011).

المبحث الثالث:

الشركات الناشئة التقنية – المفاهيم والخصائص والتحديات ومؤشرات جودة النمو (مع سياق سعودي)
تمهيد :

تتميز الشركات الناشئة التقنية بأنها تعمل في ظروف عدم يقين مرتفع، وتسعى غالبًا إلى اكتشاف نموذج عمل قابل للتوسع عبر التجريب والتعلم السريع. وفي المملكة، تؤكد تقارير الجهات الداعمة (مثل منشآت ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات ومركز كود) أن البيئة الريادية الرقمية تتطور عبر برامج ومبادرات وتقارير دورية، ما يعزز أهمية دراسة ما يمكن هذه الشركات من اتخاذ قرارات أسرع وتحقيق نمو أعلى جودة (منشآت، ٢٠٢٤؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠٢٤؛ كود، ٢٠٢٣).

المطلب الأول: مفهوم الشركات الناشئة التقنية وخصائصها

(1) المفهوم العام :

الشركة الناشئة (Startup) هي منظمة تسعى لنمو سريع عبر نموذج مبتكر، وغالبًا ما يكون قابلاً للتوسع. أما "الناشئة التقنية" فتستند إلى منتجات/خدمات رقمية أو تقنية متقدمة (Ries, 2011)؛ Blank, (2013).

(2) خصائص مميزة :

- عدم اليقين حول السوق والطلب ونموذج الإيراد (Ries, 2011) .
- الاعتماد على البيانات في تطوير المنتج والتسويق (Ries, 2011) .
- قابلية التوسع دون زيادة مماثلة في التكاليف (Blank, 2013) .
- التمويل المرحلي (Seed/Series) وما يرافقه من دخول مستثمرين ومتطلبات حوكمة أوضح (Davila et al., 2003).

(3) ارتباطها بالسياق السعودي :

تُظهر التقارير السنوية لمنشآت دور البرامج والخدمات في دعم المنشآت والبيئة الريادية، وتقدم بيانات ومؤشرات عن منظومة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بما يشمل دعم رواد الأعمال والشركات الناشئة (منشآت، ٢٠٢٤).

كما تسلط إصدارات وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات الضوء على المبادرات الرقمية والاقتصاد الرقمي وما ينعكس على قطاع التقنية وريادة الأعمال (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠٢٤).

المطلب الثاني: مراحل نمو الشركة الناشئة التقنية (تصنيف عملي)

يمكن تبويب مراحل الناشئة التقنية بصورة تخدم القياس والتحليل في الرسالة:

١. مرحلة التحقق (Problem–Solution Fit)

تركيزها: اختبار المشكلة والعميل وجدوى الحل. (Blank, 2013)

٢. مرحلة ملائمة المنتج للسوق (Product–Market Fit)

تركيزها: مؤشرات الاحتفاظ والاستخدام والقيمة المتحققة للعميل. (Ries, 2011)

٣. مرحلة التوسع (Scaling)

تركيزها: بناء العمليات، ضبط الإنفاق، توسيع الفريق، وتطوير الضوابط/الحوكمة (Davila et al., 2003).

٤. مرحلة النضج/الاستدامة

تركيزها: ترسيخ الامتثال والضوابط مع الحفاظ على المرونة (OECD, 2023).

الصلة بالموضوع:

غالبًا ما تزداد الحاجة إلى حوكمة أوضح في مرحلة التوسع، لكن بشرط ألا تتحول إلى عائق أمام السرعة؛ وهنا يتضح منطق "الحوكمة الرشيقة" كحل توازني.

المطلب الثالث: تحديات الشركات الناشئة التقنية (القرار والنمو)

1. تحديات اتخاذ القرار:

- ضغط الوقت وندرة المعلومات الكاملة (Ries, 2011).
- تضارب أدوار المؤسسين/الإدارة/المستثمرين مع نمو الشركة (Jensen & Meckling, 1976).
- غموض الصلاحيات عند توسع الفريق بسرعة.

2. تحديات النمو:

- نمو العملاء مع ضغط على جودة الخدمة أو المنتج (Quality Dilution).
- ارتفاع معدل الحرق المالي (Burn Rate) قبل استقرار الإيرادات (Davila et al., 2003).
- الاعتماد على قناة واحدة أو عميل كبير بما يرفع المخاطر.

3. تحديات سياقية (سعوديًا) مرتبطة بالمنظومة:

تُظهر تقارير منشآت (مثل المرصد) تحليلًا لتطورات منظومة المنشآت والبيئة الداعمة، بما يفيد في تفسير سياق الفرص والتحديات التي تواجه الشركات الناشئة (منشآت، ٢٠٢٤؛ مرصد منشآت، ٢٠٢٤/٢٠٢٥).

المطلب الرابع: مفهوم "جودة النمو" في الشركات الناشئة التقنية

جودة النمو لا تعني زيادة الأرقام فقط، بل تعني أن النمو:

- مستدام ومتوازن (لا ينهار تشغيليًا)،
- قائم على قيمة حقيقية للعميل،
- ويحافظ على الابتكار،

- ويتجنب الاعتماد العالي على مصدر واحد (Ries, 2011)؛ (Davila et al., 2003).

وفي السياق الاستراتيجي الأوسع، ترتبط جودة النمو بتحقيق اقتصاد متنوع ومستدام، وهو ما ينسجم مع توجهات الرؤية العامة في بناء اقتصاد مزدهر قائم على التنوع والاستدامة (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

المطلب الخامس: مؤشرات جودة النمو (مقترح قياس يصلح للاستبانة)

لأغراض رسالتك (قياس إدراكي عبر استبانة)، يمكن تحويل مؤشرات جودة النمو إلى فقرات تقيس "مدى تحقق" كل مؤشر:

بُعد جودة النمو	أمثلة مؤشرات/فقرات قياس	لماذا هو "جودة"؟
نمو الإيرادات	نمو متدرج ومستقر	يقلل الطفرات المؤقتة
الاحتفاظ بالعملاء	رضا/تكرار/انخفاض التسرب	يدل على قيمة حقيقية
تنوع الدخل	أكثر من منتج/أكثر من سوق	يقلل المخاطر
اقتصاديات الوحدة	توازن تكلفة الاكتساب والقيمة	استدامة مالية
الابتكار	إطلاق تحسينات/ميزات بانتظام	استمرار تنافسي
قابلية التوسع	نمو دون انهيار الجودة	نمو صحي

(Davila et al., 2003; Ries, 2011)

تعزيز سياقي :

يمكن دعم تفسير النتائج ببيانات وتقارير المنظومة المحلية (منشآت، ٢٠٢٤؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠٢٤؛ كود، ٢٠٢٣) عند مناقشة لماذا تتطلب البيئة السعودية تركيزًا على "نمو عالي الجودة" لا نموًا عدديًا فقط .

المطلب السادس: لماذا ترتبط الحوكمة الرشيقة تحديدًا بالناشئة التقنية؟

لأن الناشئة التقنية تحتاج إلى توازن بين:

- انضباط يحمي الحقوق ويضبط المخاطر ويضمن الشفافية) هيئة السوق المالية، ٢٠٢٣/٢٠١٧؛ OECD, 2023).
- ومرونة تسمح بتجريب سريع وتعلم مستمر وتمكين فرق المنتج (Schwaber & Sutherland, 2020)؛ Ries, 2011).
- وتقدم SAFe الحوكمة الرشيقة كإطار يضمن الإشراف والامتثال والقياس دون تعطيل تدفق القرار والقيمة. (Scaled Agile Framework, 2025).

ثانيًا: الدراسات السابقة

الدراسات المرجعية (الإطارية) للبحث :

(أ) مرجعية الحوكمة في السياق السعودي (التقنين/الإرشاد)

- هيئة السوق المالية السعودية (CMA) : تمثل "لائحة حوكمة الشركات" مرجعًا تقليديًا يهدف إلى تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والتنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية والعدالة وحماية الحقوق؛ وهي مرجعية قوية لفهم "الحوكمة التقليدية" التي تُقارن بها الدراسة نموذج "الحوكمة الرشيقة". (هيئة السوق المالية، ٢٠١٧).
- منشآت (Monsha'at) : تقدم أدلة وإرشادات حوكمية موجهة للمنشآت، بما يساعد على مواءمة الحوكمة مع طبيعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من حيث الموارد والمرونة؛ وتفيد كمرجع محلي يوازن بين الامتثال والعملية. (منشآت، بدون تاريخ).
- غرفة الرياض/دليل الحوكمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة : يوضح منطلقات تطبيق الحوكمة عمليًا في منشآت أصغر حجمًا، ومبرراتها (الثقة، تقليل النزاعات، وضوح الصلاحيات)؛ وهو مهم لتأسيس "الحد الكافي" من الحوكمة دون بيروقراطية. (غرفة الرياض، ٢٠١٦).

(ب) مرجعية "الحوكمة الرشيقة" ضمن أدبيات SAFe وLean Portfolio Management

- في إطار SAFe تُعرّف Lean Governance بوصفها أحد أبعاد إدارة المحفظة الرشيقة (Lean Portfolio Management)، وتركز على الرقابة على الإنفاق والامتثال والقياس والتقارير دون إبطاء تدفق القيمة؛ وهذه هي الصياغة العربية التي طلبتها: "وتُطرح ضمن أدبيات إدارة المحفظة الرشيقة (Lean Portfolio Management) في إطار SAFe". (Scaled Agile Framework). (٢٠٢٥/٠٢٣).
- توضح أدبيات "الحوكمة الأجايلية/الرشيقة" أن التحول من الحوكمة البيروقراطية إلى الحوكمة التكيفية يتطلب آليات قرار أقصر، وشفافية أعلى، وتغذية راجعة أسرع—وهو أساس نظري مباشر لمتغير "سرعة اتخاذ القرار". (Janssen & van der Voort, 2020؛ Luna وآخرون، ٢٠١٠).
- تقدم بعض الأعمال الإطارية "Lean Governance" في مجال حوكمة/إدارة تقنية المعلومات كنموذج لتقليل الهدر في الموافقات والرقابة، مع الحفاظ على الامتثال وإدارة المخاطر—وهو مفيد في بناء "أبعاد القياس" للحوكمة الرشيقة في الاستبانة. (IBM, 2007؛ Gonçalves et al., 2014).

الدراسات العربية ذات الصلة :

الدراسة (١): العطوي (٢٠٢١) – حوكمة الشركات الناشئة والاستدامة : تناولت دراسة العطوي (٢٠٢١) موضوع إرساء ثقافة حوكمة الشركات وعلاقتها باستدامة الشركات الناشئة، وركزت على أن وضوح المسؤوليات والشفافية والرقابة الداخلية يدعم بقاء الشركات الناشئة وقدرتها على مواجهة المخاطر. وتبرز قيمة هذه الدراسة لبحثك في أنها تلتقي مع "جودة النمو/الاستدامة"، لكنها تظل أقرب للحوكمة بمفهومها العام، ولا تختبر "الحوكمة الرشيقة" بأبعادها المرتبطة بتقليل الهدر وتسريع القرار. (العطوي، ٢٠٢١).

الدراسة (٢): الدريويش (٢٠٢٥) – الحوكمة في شركات ناشئة بقطاع تقني (الأمن السيبراني) : حللت الدريويش (٢٠٢٥) ممارسات الحوكمة في شركات الأمن السيبراني الناشئة وربطتها بتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وناقشت محاور مثل المساءلة والشفافية والمسؤولية، مع

توصيات تتعلق بتطوير أطر مرنة تراعي خصوصية الشركات الناشئة. أهمية هذه الدراسة لبحثك أنها: (أ) في السياق السعودي، (ب) في قطاع تقني ناشئ، (ج) تشير صراحة لضرورة "مرونة" الحوكمة—لكنها لا تبني نموذجًا كمياً يربط الحوكمة الرشيقة تحديدًا بسرعة القرار وجودة النمو معًا. (الدريويش، ٢٠٢٥).

الدراسة (٣): بوالطيمين (٢٠٢٥) – الاستثمار الجريء ودعم المؤسسات الناشئة (سياق سعودي) تناولت دراسة بوالطيمين (٢٠٢٥) بيئة الاستثمار الجريء ودورها في دعم المؤسسات الناشئة في المملكة، بما يتضمن قضايا مرتبطة بالتمويل والمتطلبات التنظيمية والحوكمة التي يطلبها المستثمرون عادةً. الاستفادة هنا أن الحوكمة ليست "امتثالاً" فقط، بل أداة لبناء الثقة وتقليل مخاطر المستثمر—وهو مدخل عملي يساعد في تفسير لماذا قد تؤثر الحوكمة (وعند رشاقتها) على جودة النمو. (بوالطيمين، ٢٠٢٥).

الدراسة (٤): مرجع سعودي/تطبيقي – مرصد منشآت (الربع الرابع ٢٠٢٤) : يعرض "مرصد منشآت" اتجاهات وملامح بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة وسياسات الدعم، وهو مرجع سياقي مهم لتبرير اختيار مجتمع الدراسة وفهم ديناميكيات النمو والتوسع والتحديات التشغيلية؛ إلا أنه تقرير وصفي/اقتصادي أكثر من كونه اختبارًا سببيًا لعلاقات متغيرات. (منشآت، ٢٠٢٤).

الدراسة (٥): تطبيقات "الرشاقة/اللين" في وظائف الضبط والرقابة (مدخل مساعد) : توجد دراسات عربية حديثة تتناول إدخال مبادئ "المنهج الرشيق" داخل وظائف رقابية مثل المراجعة الداخلية وتقليل فجوات الأداء، بما يدعم الفكرة العامة أن "اللين/الأجايل" يمكن أن يتحول إلى قواعد عمل ورقابة أقل تكلفة زمنية وأكثر اعتمادًا على التحسين المستمر—وهو قريب مفاهيميًا من الحوكمة الرشيقة، وإن كان المجال مختلفًا عن الشركات الناشئة التقنية. (عيسى، ٢٠٢٤).

تعقيب على العربية :

الدراسات العربية مفيدة جدًا في (السياق السعودي، والحوكمة التقليدية، والحاجة إلى مرونة)، لكنها غالبًا لا تُعرّف "Lean Governance" كمتغير مستقل بمقاييس واضحة، ولا تختبر أثره على "سرعة القرار" و"جودة النمو" معًا داخل الشركات الناشئة التقنية.

الدراسة (1) : – Eisenhardt (1989) سرعة اتخاذ القرار في البيئات عالية التغير: درست Eisenhardt (1989) كيف تُتخذ القرارات الاستراتيجية بسرعة في بيئات عالية السرعة، وخرجت بنتائج كلاسيكية أهمها أن السرعة لا تعني معلومات أقل، بل تنظيمًا أفضل للمعلومات، وخيارات متعددة، وآليات تواصل فعّالة. هذه الدراسة مرجعية مباشرة لتأصيل متغير "سرعة اتخاذ القرار" وربطه ببنية الحوكمة ومسارات الموافقة (Eisenhardt, 1989).

الدراسة (2) – Baum & Wally (2003) سرعة القرار وأداء الشركات الريادية : اختبرت الدراسة أثر سرعة اتخاذ القرار في الشركات الريادية وعلاقتها بالأداء، وقدمت دليلًا على أن سرعة القرار يمكن أن تكون ميزة تنافسية عندما تكون مرتبطة بقدرات تنظيمية مناسبة. وتفيد دراستك في بناء منطق: الحوكمة الرشيقة قد ترفع السرعة عبر تقليل مستويات الموافقة وربط القرار بالبيانات. (Baum & Wally, 2003).

الدراسة (3) : – Talaulicar et al. (2005) سرعة القرار وشموليته داخل الشركات الناشئة التقنية فحصت هذه الدراسة شركات ناشئة تقنية، وركزت على أن سرعة القرار تتأثر بتنظيم فريق الإدارة العليا، وبعمليات مثل "النقاش" و"الثقة"؛ ما يهم بحثك هو أن الحوكمة لا تعمل فقط كلوائح، بل كبيئة تخلق ثقة ومسؤوليات واضحة تقلل التعطّل وتزيد سرعة القرار دون التضحية بجودته. (Talaulicar et al., 2005).

الدراسة (4) – Ewens & Malenko (2022) ديناميكيات مجلس الإدارة عبر دورة حياة الشركة الناشئة : توضح الدراسة كيف تتغير تركيبة المجالس وأدوارها عبر مراحل التمويل والنمو، وكيف يمكن للمجلس أن يضيف قيمة (توجيه/وساطة/رقابة) بدل أن يكون عبئًا بيروقراطيًا. هذه النتائج تدعم فكرة "حوكمة رشيقة" تتغير مع المرحلة (Seed/Series A...)، وهو قريب من متغيراتك الضابطة (مرحلة التمويل/عمر الشركة). (Ewens & Malenko, 2022).

الدراسة (5) : – Wang (2017) هياكل السيطرة والحوكمة في شركات مدعومة برأس المال الجريء تُظهر الدراسة أن "بُنى السيطرة (Control structures) في الشركات المدعومة بالVC ليست تفصيلًا قانونيًا فقط، بل تؤثر في الحوافز وإدارة المخاطر واحتمالات النمو. وهذا يساند فرضيتك عمليًا: تصميم الحوكمة (وعند رشاقتهما) قد ينعكس على جودة النمو (Wang, 2017).

الدراسة (6) – Bae & Choi (2024): الحوكمة التعاونية وأداء الشركات الناشئة : حللت أثر نمط حوكمي (Collaborative governance) على أداء شركات ناشئة اجتماعية، مع اختبار أدوار وسيطة. أهم ما يفيدك هنا ليس "التطابق"، بل المنهج: قياس نمط الحوكمة كمتغير مستقل وتحليل أثره على مخرجات أداء. (Bae & Choi, 2024).

الدراسة (7) : Mokogwu et al. (2024) نموذج مفاهيمي لحوكمة الشركات الناشئة التقنية قدمت نموذجًا مفاهيميًا يدمج آليات الحوكمة مع إشراك أصحاب المصلحة والقرار الاستراتيجي، مؤكدة الحاجة لمواءمة الحوكمة مع ديناميكية الشركات التقنية. وهي مفيدة لتبرير "لماذا" تختلف حوكمة الناشئة التقنية عن الشركات الكبيرة. (Mokogwu et al., 2024).

الدراسة (8) : Chaim & Eckstein (2024) نظرية الحوكمة القائمة على الثقة في الشركات الناشئة تطرح الدراسة منظورًا قانونيًا/مؤسسيًا يفسر كيف تتشكل ترتيبات الحوكمة في الشركات الناشئة في ظل دخول مستثمرين مؤسسيين، وكيف تُستخدم الثقة/الحقوق الرقابية لتقليل مخاطر الوكالة. تفيدك في تفسير أثر الحوكمة على "جودة النمو" عبر بوابة التمويل والثقة وتقليل النزاعات. (Chaim & Eckstein, 2024).

جدول تلخيصي مقارنة للدراسات الأكثر التصاقًا بدراستنا

الدراسة	السياق/العينة	المنهج	أبرز النتائج	صلتها ببحثنا
الدريويش (2025)	شركات ناشئة سعودية (أمن سيبراني)	وصفي مسحي	الحوكمة تعزز الثقة وتحتاج مرونة تراعي الناشئة	سياق سعودي تقني قريب، لكن دون اختبار "Lean Governance" على السرعة/النمو

الدراسة	السياق/العينة	المنهج	أبرز النتائج	صلتها ببحثنا
العطوي (2021)	شركات ناشئة (عربي)	ميداني/استبانة	ثقافة الحوكمة ترتبط بالاستدامة	يدعم "جودة النمو" لكن ضمن الحوكمة العامة
Eisenhardt (1989)	شركات بيئة عالية السرعة	نوعي/استقرائي	السرعة ترتبط بتنظيم المعلومات والبدائل	تأسيس قوي لمتغير "سرعة القرار"
Baum & Wally (2003)	شركات ريادية	كمي	سرعة القرار ترتبط بالأداء	يدعم منطق الأثر المتوقع
Talaulicar et al. (2005)	Startups تقنية	كمي	الثقة/النقاش يؤثران في سرعة القرار وشموليته	يربط "بنية/عمليات" الحوكمة بسرعة القرار
Ewens & Malenko (2022)	دورة حياة مجالس الناشئة	بيانات/تحليل	المجلس يتغير حسب المرحلة ويضيف قيمة	يدعم إدخال "مرحلة التمويل" كمتغير ضابط

التعقيب النقدي وأوجه التشابه والاختلاف والفجوة البحثية :

أوجه التشابه بين الدراسات :

- تتفق غالبية الأدبيات على أن الحوكمة (بأشكالها المختلفة) في الشركات الناشئة ليست رفاهية، بل آلية لتقليل مخاطر الوكالة وبناء الثقة مع المستثمرين وأصحاب المصلحة، بما يدعم فرص الاستدامة والنمو. (العطوي، ٢٠٢١؛ Chaim & Eckstein, 2024).

- تؤكد أدبيات سرعة القرار أن البيئات عالية التغير تحتاج آليات قرار أسرع دون التضحية بالجودة، وأن السرعة ترتبط بوضوح الأدوار وتدفق المعلومات والثقة داخل الفريق (Eisenhardt, 1989)؛ (Talaulicar et al., 2005).

أوجه الاختلاف :

- أغلب الدراسات العربية والسعودية تميل إلى تناول الحوكمة التقليدية (شفافية/مسائلة/مجالس) في حين أن "الحوكمة الرشيقة" تُعرض غالبًا كإطار مهني في SAFe و Lean Portfolio Management أكثر من كونها متغيرًا ممتحنًا ميدانيًا داخل الشركات الناشئة التقنية). هيئة السوق المالية، ٢٠١٧؛ (SAFe).
- الدراسات الأجنبية التي تناولت سرعة القرار ركزت على فرق الإدارة العليا وعمليات النقاش والثقة، لكنها لم تُسمَّ غالبًا "Lean Governance" كمدخل حوكمي محدد بأبعاد قابلة للقياس داخل الشركات الناشئة السعودية.
- دراسات مجالس الإدارة والـ VC تفسر الحوكمة من زاوية "حقوق السيطرة" وديناميكيات المجلس عبر مراحل التمويل، بينما دراستك تركز على تبسيط الحوكمة وتمكين الفرق والقرار المبني على البيانات كآليات تشغيلية ترفع سرعة القرار وتحسن جودة النمو (Ewens & Malenko, 2022)؛ (Wang, 2017).

الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة :

تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات—خصوصًا في الأدبيات العربية والسعودية—التي تُعرِّف الحوكمة الرشيقة (Lean Governance) تعريفًا إجرائيًا بأبعاد قابلة للقياس، ثم تختبر ميدانيًا وبأسلوب كمي أثرها في سرعة اتخاذ القرار وجودة النمو معًا داخل الشركات الناشئة التقنية في المملكة، مع مراعاة المتغيرات التنظيمية (عمر الشركة، حجمها، مرحلة التمويل، القطاع التقني الفرعي). وهذه الفجوة تزداد وضوحًا عند مقارنة مرجعيات الحوكمة التقليدية محليًا (CMA) منشآت (بأدبيات SAFe التي تقدم مفهوم Lean Governance كممارسة، دون اختبارها في بيئة ناشئة سعودية وربطه بمخرجات قرار/نمو محددة .

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

- الإسكوا. (2020). تقرير الحوكمة في المنطقة العربية. بيروت: لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.
- بوالطيمين، (2025). الاستثمار الجريء ودوره في دعم المؤسسات الناشئة في المملكة العربية السعودية. مجلة [اسم المجلة حسب النشر].
- الدريويش، (2025). ممارسات حوكمة الشركات في شركات الأمن السيبراني الناشئة ومساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٩، (12).
- العطوي، (2021). دور وأهمية إرساء ثقافة حوكمة الشركات على استدامة الشركات الناشئة: دراسة ميدانية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.
- عيسى، هدى حميم أبو اليزيد. (2024). تطبيق المنهج الرشيق في المراجعة الداخلية للحد من فجوة توقعاتها: دراسة ميدانية في بيئة الأعمال المصرية. مجلة البحوث المحاسبية، ١١ (4)، 262-٢١٧.
- غرفة الرياض. (2016). حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. الرياض: غرفة الرياض.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2024). التقرير الربعي (الربع الرابع ٢٠٢٤). الرياض: منشآت.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (بدون تاريخ). دليل حوكمة الشركات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. الرياض: منشآت.
- هيئة السوق المالية. (2017). لائحة حوكمة الشركات. الرياض: هيئة السوق المالية. (مع الإشارة إلى التعديلات اللاحقة ٢٠٢٣).
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2024). التقرير السنوي لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. الرياض.

- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107–1129.
- Bae, B., & Choi, S. (2024). The effect of collaborative governance in social startups on social performance: The mediating effect of economic performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3).
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany*. K & S Ranch.
- Bushman, R., & Smith, A. (2003). Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *Economic Policy Review*, 9(1), 65–87.
- Chaim, D., & Eckstein, Z. (2024). Trust-based governance in startups. Working Paper.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689–708.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Ewens, M., & Malenko, N. (2022). Board dynamics over the startup lifecycle. Working Paper.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gonçalves, J., et al. (2014). Proposal of a framework of lean governance and management of enterprise IT. *Proceedings of the ACM Conference*.
- IBM Rational. (2007). *Lean Development Governance*. IBM Whitepaper.
- 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.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill.

- Luna, A. J. H., Costa, C. P., Moura, H. P., Novaes, M. A., & Nascimento, C. A. D. C. (2010). Agile governance in ICT: Shifting paradigms. *Journal of Information Systems and Technology Management*.
- Mokogwu, C., et al. (2024). Corporate governance in technology startups: A conceptual model for strengthening stakeholder engagement. *International Journal of Engineering Research and Development*, 20(11).
- OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Paris: OECD Publishing.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Scaled Agile, Inc. (2023/2025). *Lean Portfolio Management and Lean Governance. Scaled Agile Framework (SAFe)*.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Scrum.org.
- Talaular, T., Grundei, J., & Werder, A. V. (2005). Strategic decision-making in start-ups. *Journal of Business Venturing*.
- Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (4th ed.)*. Oxford University Press.
- Wang, Y. (2017). Control structures and governance in venture capital-backed firms. *Research in International Business and Finance*, 42, 123–135.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking*. New York: Simon & Schuster.