



التأسيس للارتقاء بالمستقبل: الحوكمة ركيزة تنافسية في مشاريع التكنولوجيا المستدامة تم استضافة الحدث بالتعاون مع جامعة نيويورك في أبوظبي وشركة ستارت اي دي

الأربعاء 25 يونيو، 2025 | 10:00 ص – 12:30 ظهراً

في 25 يونيو 2025، استضافت مبادرة بيرل بالتعاون مع شركة ستارت اي دي جلسة نقاش رفيعة المستوى بعنوان "التأسيس للارتقاء بالمستقبل: الحوكمة ركيزة تنافسية في مشاريع التكنولوجيا المستدامة" في جامعة نيويورك في أبوظبي. وجمعت هذه الجلسة نخبة من المؤسسين والمستثمرين والجهات التنظيمية وممكّني منظومة الأعمال، لمناقشة دور الحوكمة في بناء شركات ناشئة مرنة وقابلة للاستثمار والتوسع في منطقة الخليج. تعمل مبادرة بيرل على دعم وتعزيز ثقافة المساءلة والشفافية في بيئة الأعمال لدى شريحة واسعة من الجهات المعنية، بما في ذلك الشركات متعددة الجنسيات والشركات العائلية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب شركات التكنولوجيا ورواد الأعمال من فئة الشباب، وذلك من خلال مجموعة متنوعة من البرامج والمبادرات.

رغم أن الحوكمة غالباً ما تُرتبط بالشركات في مراحلها المتقدمة، فقد هدفت هذه الجلسة إلى إعادة تأطيرها بوصفها عنصراً تمكينياً محورياً للنجاح المستدام على المدى الطويل، وذلك منذ المراحل المبكرة جداً من دورة حياة الشركات الناشئة. ومن خلال طرح رؤى صريحة واستعراض سيناريوهات واقعية واستحضار وجهات نظر متعددة من مختلف الأطراف المعنية، تناولت الجلسة كيفية تمكّن المؤسسين من دمج مبادئ الحوكمة بشكل استباقي وعملي، بدءاً من مواعمة الشركاء المؤسسين ووضع هياكل فعّالة للمستشارين، وصولاً إلى تعزيز الجاهزية التنظيمية وبناء ثقافة مؤسسية راسخة. وقد أكد النقاش على أن الحوكمة لا ينبغي النظر إليها كالتزام امتثال فحسب، بل كأصل استراتيجي يسهم في تعزيز مرونة الشركات الناشئة ورفع جاذبيتها الاستثمارية ودعم قدرتها على النمو والتوسع المستدام.

المتحدثون:

- تيموثي لاند - سلطة تنظيم مركز أبوظبي المالي العالمي
- أشون جوشي - ستارت إي دي
- مين ستالي - ديب مايندز
- ستيفاني ريتشاردز - برايتفيو جلوبال
- إدارة الجلسة: أكانكشا تانجري - شركة ريسيت

أبرز المخرجات من الجلسة:

- المؤسسون هم نقطة الانطلاق والأكثر تأثيراً في مخاطر الحوكمة

أكد أشوين أن أكثر من 60% من حالات تعثر الحوكمة في الشركات الناشئة تعود جذورها إلى تحديات وعلاقات شخصية داخل فرق التأسيس. وفي هذا السياق، لا يُعد القضاء على الخلافات هدفاً واقعياً أو قابلاً للتحقيق، بل إن الشركات في مراحلها المبكرة مطالبة بتطوير آليات ناضجة لإدارة الاختلافات وتحويلها إلى عنصر بناء. ويشمل ذلك إرساء اتفاقيات تأسيس واضحة ومُحكّمة، وتنفيذ تمارين مواعمة القيم بين الشركاء المؤسسين، واعتماد أطر رسمية لحل النزاعات عند الحاجة. ويبرز هذا الطرح أن الحوكمة في هذه المرحلة لا تُختزل في مستندات أو هياكل شكلية، بل تتجسد كـ "ثقافة تنظيمية قائمة على وضوح التوقعات- وشفافية العلاقات- وانضباط آليات اتخاذ القرار".

• إطار الحوكمة المبكرة للشركات الناشئة

قدّمت ستيفاني إطارًا عمليًا لتقييم جاهزية الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة، يقوم على أربعة محاور رئيسية تشمل: الأفراد والمستندات والتواصل والامتثال. ويُعد هذا الإطار أداة توجيهية تساعد المؤسسين على تبني منظور أوسع يتجاوز التركيز على جداول الملكية وشروط الاستثمار، نحو بناء هيكل مؤسسي متكامل يدعم النمو المستدام والقابل للتوسع. كما يشجع الإطار على تعزيز الانضباط المؤسسي منذ المراحل الأولى، بدءًا من إدارة استحقاقات الأسهم بشكل واضح ومنظم، وصولًا إلى إرساء قنوات تواصل فعّالة ومهيكلّة مع المستثمرين، بما يضمن وضوح التوقعات وتماسك الحوكمة ورفع مستوى الجاهزية التشغيلية.

• المستثمرون الملائكيون النوعيون عنصر حاسم يفوق أثر التمويل وحده

أشار أمين إلى أن اختيار المستثمر غير المناسب قد يشكّل أحد أسرع عوامل تعثر الشركات الناشئة، بل وقد يكون أثره أكثر إرباكًا من ضعف المنتج نفسه، لما يخلقه من اختلال في التوجه الاستراتيجي أو تضارب في الأولويات في المراحل الحساسة من النمو. وفي قطاع التكنولوجيا العميقة على وجه الخصوص، لا يقتصر دور المستثمرين الملائكيين ذوي الخبرة القطاعية على ضخ رأس المال، بل يمتد ليشمل الإسهام الفعلي في بلورة النموذج التشغيلي وتقديم رؤى فورية مبنية على فهم عميق للسوق، والمشاركة كمرجع استراتيجي مبكر يعوض جزئيًا غياب بعض وظائف الإدارة التنفيذية في المراحل التأسيسية. ومن هذا المنطلق، تم التأكيد على أهمية أن يتعامل المؤسسون مع اختيار المستثمرين باعتباره قرارًا استراتيجيًا بالغ الحساسية، يخضع لمستوى عالٍ من التمحيص والمواءمة على نحو لا يقل دقة عن معايير المستثمرين في تقييم الشركات الناشئة، بما يضمن بناء شراكات متوازنة تدعم مسار النمو وتُعزز استدامة المشروع على المدى الطويل.

• الجهات التنظيمية كشركاء في تمكين النمو لا كأطراف رقابية فقط

استعرض تيم من سوق أبوظبي العالمي رؤية الجهات التنظيمية، موضحًا أن نهجهم لا يقتصر على البعد العقابي أو "الأداة الرادعة"، بل يتجاوز ذلك إلى دور تمكيني داعم يقوم على "التحفيز" وتهيئة بيئة نمو مستدامة. وفي هذا الإطار، يقدّم سوق أبوظبي العالمي دعمًا للشركات الناشئة الملتزمة التي تواجه تحديات تشغيلية، في مقابل تطبيق حدود تنظيمية واضحة وصارمة تجاه الممارسات غير المسؤولة. كما تشمل جهوده الحالية تطوير أطر تنظيمية متقدمة للتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة الكمية، بما يضمن تمكين الابتكار ضمن بيئة مسؤولة دون كبح وتيرته.

الثقافة التنظيمية هي نظام التشغيل الحقيقي للشركات الناشئة

برز عبر مختلف المتحدثين إجماع واضح على أن الحوكمة دون ثقافة مؤسسية راسخة تبقى إطارًا شكليًا غير فعّال. وقد وصف أمين الثقافة بأنها العنصر الرابط الذي يحافظ على تماسك الشركات الناشئة عبر مراحل التحول والتحديات والتوسع. فغياب الانسجام القيمي والثقافي، حتى في ظل اتفاقيات قانونية محكمة، يؤدي إلى هشاشة تنظيمية تظهر بوضوح عند التعرض للضغوط.

• شركات الذكاء الاصطناعي تحتاج إلى الحوكمة منذ التأسيس

مع تسارع دورات تطوير المنتجات لتصبح مسألة أيام بدلًا من أشهر بفضل أدوات الذكاء الاصطناعي، تصاعدت المخاطر المرتبطة بإساءة استخدام البيانات وانتهاك حقوق الملكية الفكرية وتجاوز الحدود الأخلاقية. وقد شدد أشوين وتيم على ضرورة دمج مبادئ الحوكمة المسؤولة منذ مرحلة التصميم الأولى للمنتج، خصوصًا فيما يتعلق بإدارة البيانات، وليس بعد الوصول إلى مراحل التوسع.



• المجالس الاستشارية أداة استراتيجية مصممة حسب الحاجة

في حين أن الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة قد لا تحتاج إلى مجالس إدارة رسمية، فإن وجود مجالس استشارية مختارة بعناية من خبراء متخصصين يمثل قيمة مضافة كبيرة. فهذه المجالس، عبر قطاعات مثل علوم الحياة والتكنولوجيا المالية وغيرها، توفر للمؤسسين مصادقية أعلى وعمقاً استراتيجياً وإمكانية الوصول إلى شبكات مؤثرة، بما يسهم في ترسيخ الممارسات المؤسسية السليمة قبل خضوع الشركة لتدقيق المستثمرين المؤسسيين.

• الانتقال من الفوضى إلى الانضباط المؤسسي

وصفت ستيفاني مسار التوسع بأنه انتقال تدريجي من نموذج "النمو بقيادة المؤسس" إلى "النمو القائم على الأنظمة". وفي هذه المرحلة التحولية، تسهم أطر الحوكمة في تمكين الشركات الناشئة من الاحتراف المؤسسي وتنظيم عمل المجالس، وتوزيع المسؤوليات بوضوح بما يحقق معادلة النمو السريع دون التفريط بالهيكلية والانضباط.