

مبادرة بيرل | مركز الشارقة لريادة الأعمال (شراع)

# العائد الاستراتيجي من الحوكمة الرشيدة

توسيع آفاق النمو لرائدات الأعمال في منطقة الشرق الأوسط  
وشمال إفريقيا

سبتمبر 2025



15  
2010-2025  
YEARS  
OF IMPACT



مركز الشارقة لريادة الأعمال  
Sharjah Entrepreneurship Center

## الملخص التنفيذي

تقف منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على أعتاب تحوّل ريادي غير مسبوق على مستوى الأجيال. فالاقتصاد الرقمي المتسارع، إلى جانب تزايد عدد السيدات ذوات المؤهلات الأكاديمية العالية، يسهمان في إعادة تشكيل المفاهيم التقليدية حول من يؤسس الشركات ويقودها ويحقق نموها. ولم تعد رائدات الأعمال على هامش مشهد الشركات الناشئة، بل أصبحت فاعلات بارزات في دفع عجلة الابتكار وتوفير فرص العمل، إلى جانب توسيع نطاق الأعمال إلى أسواق جديدة.

ومع كل ما تشهده منظومات الشركات الناشئة في المنطقة من نشاط وطموح، تظل حقيقة واضحة لا يمكن تجاهلها: **المشاريع التي تقودها النساء لا تزال تحظى بنسبة ضئيلة من الدعم المؤسسي والتمويل والتغطية الإعلامية.** ولا تكمن المشكلة فقط في ضعف التمثيل العددي، بل أيضاً في البنية نفسها، وقد يشمل ذلك مسارات الاستثمار التي لا تعطي الابتكار النسائي التقدير الكافي، إلى نظم الحوكمة التي لا تزال تعكس هيمنة شبكات النفوذ الذكورية.

في ظل هذه المعطيات، يسعى هذا التقرير إلى كشف الحقائق البنيوية التي تشكل رحلة رائدات الأعمال في مجال التقنية التكنولوجية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. حيث يتناول التقرير كيف أن الحوكمة، التي يُنظر إليها غالباً على أنها مسألة ثانوية أو تخص مراحل لاحقة، ترتبط ارتباطاً حاسماً بجمع التمويل وثقة المستثمرين والقدرة على الصمود طويل الأمد للشركات الناشئة. من خلال تحليل كيفية مساهمة الوضوح الداخلي، وتعريف الأدوار وبرتوكولات اتخاذ القرار في تقليل مخاطر المؤسسين، وكيف يمكن للرواية الاستراتيجية المبنية على الحوكمة أن تعزز المصداقية، نهدف إلى إبراز الأدوات التي يمكن لرائدات الأعمال استخدامها لتعزيز مسار نموهن.

في النهاية، يطرح هذا التحليل مسألة الحوكمة ليس كعبء إداري، بل كعامل استراتيجي مُمكن. وبالنسبة للسيدات في منظومة الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يُعد تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة مبكراً علامة على الاحترافية، وطريقاً لسد الفجوات المستمرة في الوصول إلى التمويل، والظهور، والتأثير.



## الفجوة التمويلية المبنية على النوع الاجتماعي

على الصعيد العالمي، ترسم الأرقام صورة قاتمة. ففي عام 2024، لم تُخصص سوى 2.3% من إجمالي تمويل رأس المال الخاص بمخاطر الشركات الناشئة التي تضم فرق تأسيس نسائية فقط، على الرغم من الأدلة المتزايدة التي تشير إلى أن الشركات الناشئة التي تقودها النساء تتفوق غالبًا على نظيراتها التي يقودها الرجال من حيث كفاءة الإيرادات واستخدام رأس المال. وتصبح هذه الفجوة أكثر وضوحًا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وفقًا لتقارير من "لوسيديتي إنسايتس" و"ومضة"، حصلت الشركات الناشئة التي تقودها السيدات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على 1.2% فقط من إجمالي تمويل رأس المال للمخاطر في عام 2024، وفي بعض الأشهر مثل أبريل 2025، جمعت فرق التأسيس النسائية فقط أقل من 500,000 دولار، بينما استحوذت الفرق التي يقودها الرجال على الغالبية العظمى من رأس المال المتاح: 3% من إجمالي رأس المال، مقابل 97% للفرق التي أسسها الرجال.

في مصر، على سبيل المثال، حصلت الشركات الناشئة التي تقودها النساء السيدات في عام 2025 على استثمارات إجمالية تبلغ حوالي 425,000 دولار، مقارنة بـ 23 مليون دولار جمعتها الفرق المختلطة بين الجنسين. وحتى في مراكز ريادة الأعمال الأكثر تطورًا مثل دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، حيث تتوسع المبادرات الحكومية والحاضنات بسرعة، لا تزال رائدات الأعمال النسائيات تمثلن تمثيلًا محدودًا وغير متناسب في تدفقات الصفقات ومقاعد مجالس الإدارة على حد سواء. ولا يعود ذلك إلى نقص في الأفكار أو الكفاءات، بل في الواقع تتميز منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بمعدلات عالية من خريجات تخصصات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، حيث تسجل دول مثل عُمان وإيران والمملكة العربية السعودية مشاركة نسائية تتجاوز 50% في مجالات التعليم العالي العلمي والتقني. ومع ذلك، لا يزال هذا المخزون من المواهب يعاني من نقص التمويل المستمر وغياب الدعم الهيكلي.

## الحوكمة كأداة استراتيجية خفية في مسيرة رائدات الأعمال

غالبًا ما يُساء فهم الحوكمة المؤسسية على أنها مجرد إجراء تابع للامتثال بعد الاستثمار. ولكن في الواقع، وبالنسبة لرائدات الأعمال اللاتي يواجهن تقلبات ريادة الأعمال في مراحلها الأولى، وضمن أنظمة بيئية تتسم بتحيزات جنسية نادرة ما تكون صريحة لكنها غالبًا ما تكون منهجية، تصبح الحوكمة محركًا خفيًا للتمكين. فهي تتيح وضوحًا في اتخاذ القرار وتُزيل الغموض المحيط بتوزيع الملكية وهياكل السيطرة، علاوة على أنها تعزز الثقة لدى الجهات الخارجية. وبالنسبة للمشروعات التي تقودها النساء بشكل خاص، فإن تحديد الهياكل والعمليات الداخلية في وقت مبكر يمكن أن يكون رادعًا للانطباعات التي تفترض عدم الرسمية أو نقص الاستعداد.

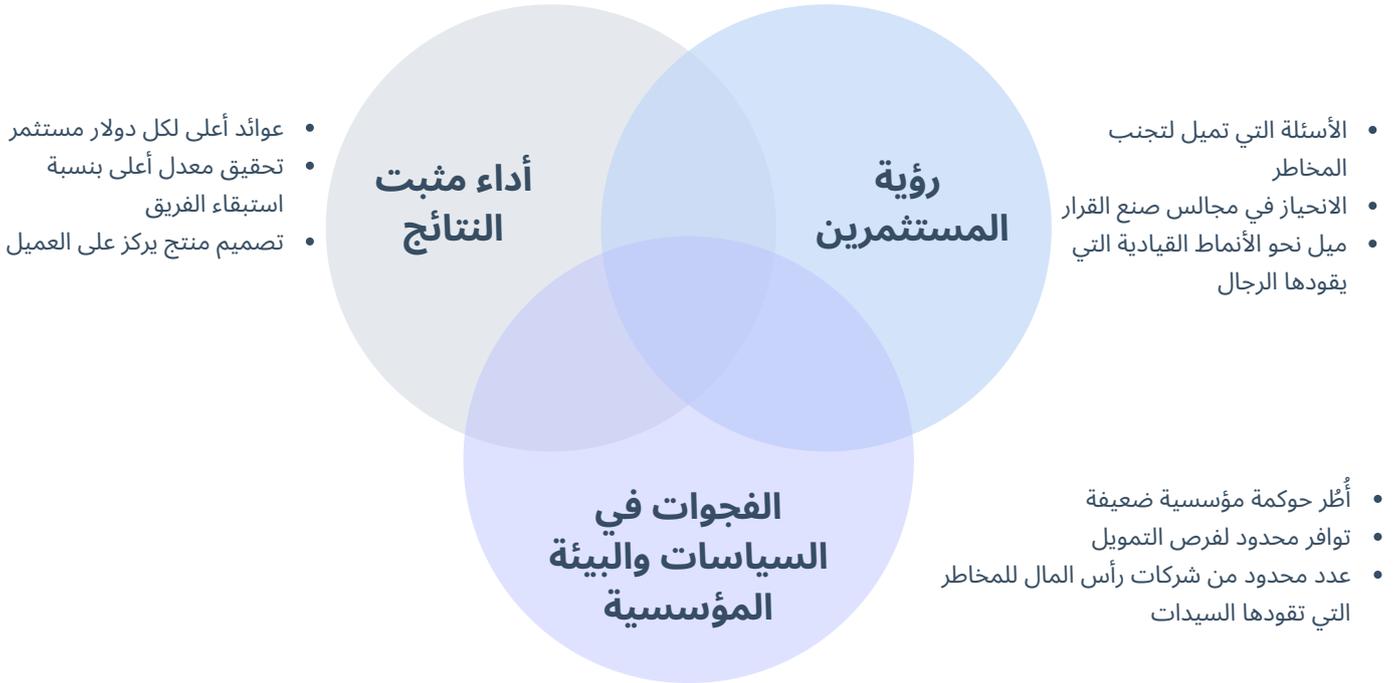
وعلى الرغم من ذلك، نادرًا ما يتم اعتماد أطر الحوكمة المؤسسية خلال المراحل التأسيسية المبكرة، مثل مرحلة ما قبل التأسيس (Pre-Seed) أو التأسيس الأولي (Seed) في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. إذ يعتمد معظم المؤسسين على نهج ارتجالي، يستند إلى الثقة الشخصية أو الشبكات الاجتماعية أو التفاهات الشفوية، لا سيما ضمن الثقافات القائمة على الروابط الأسرية أو المجتمعية. **ويجعل غياب هذا الهيكل المؤسسي رائدات الأعمال أكثر عرضة للمخاطر؛ فهن يواجهن تدقيقًا أكبر من المستثمرين، إلى جانب خطر حدوث خلافات أو غياب الاتساق الداخلي مع توسع المشاريع.** ومن خلال عمل مبادرة بيرل مع رواد الأعمال في مراحلهم الأولى، لاحظنا أن المؤسسين الذين يطبقون حتى أبسط ممارسات الحوكمة، مثل وضوح الأدوار أو الاتفاقيات بين الشركاء المؤسسين، أو تشكيل مجالس استشارية أولية أو إجراء مراجعات داخلية فصلية - يتمتعون بثقة تشغيلية أعلى، ويحققون نتائج أفضل على صعيد جمع التمويل.

## العوائق الهيكلية والتأثيرات الثقافية غير الظاهرة

بينما تبدو فجوات التمويل كالعائق الأكثر وضوحًا أمام رائدات الأعمال، فإنها في الحقيقة مرآة لقيود ثقافية وبنوية عميقة. فوفقًا لمجلس الأطلسي، **تبلغ نسبة مشاركة المرأة في القوى العاملة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حوالي 20%**، وهي الأدنى عالميًا. وما تزال الأعراف الاجتماعية تتوقع من النساء الموازنة بين ريادة الأعمال والمسؤوليات الأسرية الأساسية، دون توفر دعم مؤسسي كافٍ. ويزداد صعوبة الوصول إلى التمويل نتيجة الأسواق الائتمانية غير الرسمية، وشبكات المستثمرين الملائكيين (Angel Investors) التي يهيمن عليها الذكور، إضافةً إلى محدودية التمثيل النسائي في مواقع اتخاذ القرار في شركات رأس المال الجريء.

**تُعد طبيعة الأسئلة التي تُوجّه إلى رائدات الأعمال من قبل المستثمرين عاملاً إضافيًا يُسهم في تفاقم الفجوة القائمة.** إذ تشير دراسة صادرة عن "هارفارد بيزنس ريفيو" إلى أن المستثمرين غالبًا ما يطرحون على المؤسسات النساء أسئلة وقائية مثل: "كيف ستتجنبين الخسائر؟"، في حين يطرحون على نظرائهن من الرجال أسئلة توسعية مثل: "كيف ستُنمي المشروع بسرعة؟". ونتيجة لذلك، تجد رائدات الأعمال أنفسهن مضطرات ليس فقط للدفاع عن أفكارهن، بل أيضًا لإثبات جدارتهن وموثوقيتهن في تولي دور التأسيس والقيادة.

ضمن بيئة منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تتفاقم هذه التحيزات بسبب اختلال توازن الشبكات والعلاقات. إذ تعتمد منظومة الشركات الناشئة بشكل كبير على التزكيات الشخصية والعلاقات غير الرسمية. وغالبًا ما يستفيد المؤسسون من الرجال من قربهم من شبكات الأعمال التقليدية، أو المؤسسات التعليمية النخبوية، أو مكاتب العائلات الإقليمية. أما رائدات الأعمال، وخاصة من الجيل الأول أو من دون دعم مؤسسي، فيواجهن صعوبات جمة في الوصول إلى هذه الدوائر نفسها، ما يجعل الطريق أمامهن نحو الفرص أشبه بالتحدي المستمر.



### الواقع الهيكلي للشركات الناشئة التي تقودها السيدات في مجالي التمويل والسياسات

يوضح هذا الرسم البياني التداخلات الواقعية التي تشكل مسار الشركات الناشئة التي تقودها النساء في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. فمن جهة، تُظهر المؤسّسات النساء أداءً مثبتاً من خلال عوائد أعلى لكل دولار مستثمر وتحقيق معدل أعلى بنسبة استبقاء الفريق، وتصميماً للمنتجات يركز بشكل أكبر على العملاء. ومع ذلك، تغطي هذه النتائج على توقعات أو رؤى المستثمرين، حيث تتجلى الممارسات التمييزية من خلال تساؤلات تفضل تجنب المخاطر وانحيازات جندرية في غرف اتخاذ القرار، وتفضيلات للأنماط القيادية التي يقودها الرجال، مما يخلق تحديات منهجية. ويزيد من تعقيد الأمر الفجوات في السياسات والنظام البيئي، بما في ذلك غياب أطر حوكمة قوية وصعوبة الوصول إلى قنوات التمويل، إلى جانب ندرة شركات رأس مال المخاطر التي تقودها النساء.

**يكشف تداخل هذه القوى الثلاث عن مفارقة واضحة: فالمرأسات يُحققن قيمة قابلة للقياس، ومع ذلك يظنن مقيدات بحواجز ثقافية ومؤسسية ومالية.** ويتطلب معالجة هذا الخلل إعادة التفكير في الحوكمة، وإعادة تشكيل معايير الاستثمار، وسدّ الفجوات السياسية لتحقيق توافق بين الأداء المثبت وفرص الإنصاف.



## التناقض في الأداء

على الرغم من التحديات، تتفوق الشركات الناشئة التي تقودها السيدات بشكل متكرر في كفاءة رأس المال واحتفاظ الفريق. أظهرت دراسات من شركة بوسطن الاستشارية (BCG) وشركة فيرست راوند كابيتال أن الشركات الناشئة التي تضم مؤسسة واحدة على الأقل من الإناث تحقق عوائد أفضل لكل دولار مستثمر، كما أن الشركات التقنية التي تقودها النساء تحقق عائد استثمار أعلى بنسبة 35% مقارنة بنظرائها الذكور. وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تشير الأدلة القصصية إلى اتجاهات مماثلة، لا سيما بين رائدات الأعمال في مجالات التكنولوجيا الصحية، وتكنولوجيا التعليم، والتكنولوجيا النسائية، حيث تساهم الخبرات الحياتية الشخصية في تعزيز الابتكار وتصميم منتجات تركز على المستخدم.

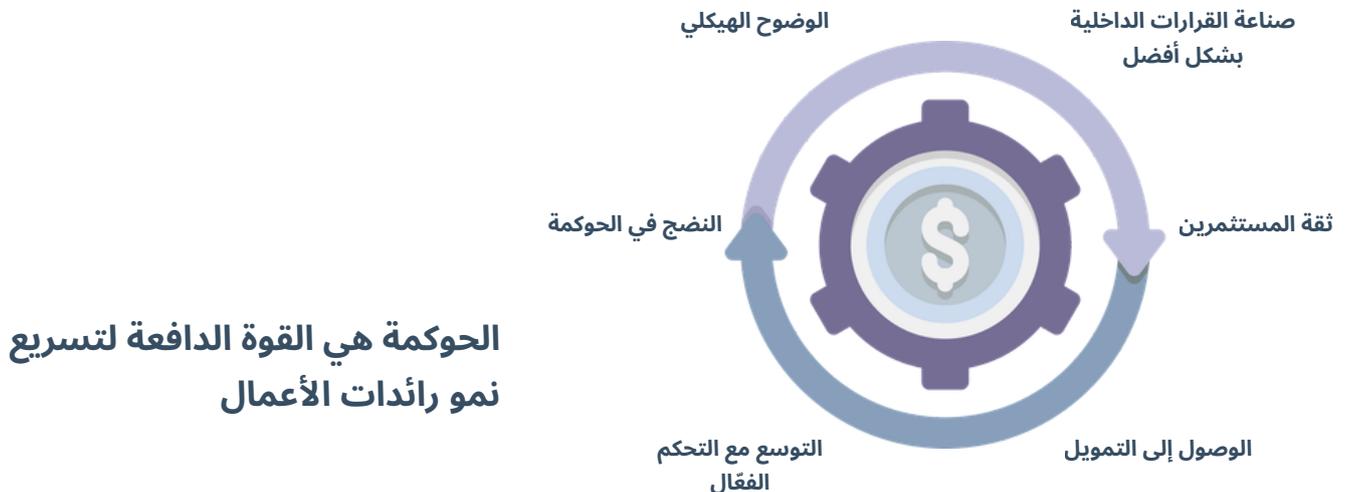
ومع ذلك، نادراً ما يتحول هذا الأداء إلى رؤية واضحة أو تدفق مستدام لرأس المال. **إن التناقض واضح: يُطلب من رائدات الأعمال إثبات المزيد، يُمنحن أقل، ومع ذلك يُتوقع منهن الشعور بالامتنان إزاء الحصول على الفرصة.** هنا تصبح الحوكمة من بين المجالات القليلة التي يمكن للمؤسسات التحكم بها بشكل استباقي. فهي ليست ضماناً للتمويل، لكنها بلا شك إشارة قوية تدل على الوضوح، والتنظيم، والرؤية المستقبلية.

## دور الجهات المسؤولة عن بناء النظام البيئي

لمعالجة هذه الفجوات، يجب على الجهات الفاعلة في النظام البيئي، بما في ذلك حاضنات الأعمال ومسرعات النمو ومؤسسات التمويل التنموي والمنظمات غير الحكومية، إعادة صياغة طرق تعاملها مع رائدات الأعمال. فالتوجيه الرمزي أو التعريف في مرحلة العرض لا يكفيان. إن الدعم الحقيقي يتطلب أدوات هيكلية وتخصيص لرأس المال، إلى جانب نماذج تعلم يقودها الأقران. توفر أمثلة إقليمية مثل شبكة المستثمرات الملائكية النسائية (WAIN)، وصندوق النساء المبدعات (Women Spark)، ومسرعات مثل دفعات النساء في شيرع، مسارات واعدة لكنها لا تزال استثناءً وليست القاعدة.

وقد تميز مركز الشارقة لريادة الأعمال (شرع) في هذا السياق، حيث برز كشريك أساسي في نظام ريادة الأعمال لدعم رائدات الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة. فمن خلال مبادرات مثل برنامج النساء في ريادة الأعمال والدورات المسرّعة الموجهة للجنسين، يوفر شرع تدريباً موجهاً وإرشاداً وروابط مع المستثمرين تساعد رائدات الأعمال على تجاوز الحواجز النظامية. ومن المهم أن يركز شرع على بناء القدرات التي تتجاوز مجرد الوصول إلى التمويل، من خلال تنمية مهارات القيادة وبناء شبكات التواصل بين النظراء، وخلق بيئات شاملة تسمح للنساء بالتجربة والفشل والنمو. ويضمن نهجهم التعاوني مع الجامعات والجهات الحكومية وشركاء القطاع الخاص ألا تكون المشاريع التي تقودها السيدات منعزلة، بل مُدمجة في الاقتصاد الأوسع للابتكار في المنطقة.

في هذا السياق، يهدف برنامج الحوكمة في القطاع التكنولوجي التابع لمبادرة بيرل إلى بناء قيمة طويلة الأمد للمؤسسات من خلال التركيز ليس فقط على "الجاهزية أمام المستثمرين" بل أيضاً على نضج الحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال خلق وضوح داخلي وتوثيق أدوار المؤسسات والعلاقات بينها، مع إرساء أنظمة مبكرة لاتخاذ القرار قادرة على مواجهة التوسع والتدقيق والضغط. **إن المنطق بسيط: الحوكمة الرشيدة تعني أعمالاً ناجحة.**



# استراتيجيات عملية لرائدات الأعمال

في حين يُشكل الإلهام دافعاً قوياً للانطلاق، يبقى التطبيق العملي هو المفتاح لاستدامة مسيرة الريادة. وبالنسبة لرائدات الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، لا بد أن تتناول الاستراتيجيات ليس فقط أساسيات العمل، بل أن تتصدى أيضاً للعقبات النظامية بشكل فعّال. حيث تعتمد هذه الاستراتيجيات على مزيج من النتائج البحثية والتوصيات العملية المقدمة من خبراء في منظومات ريادية إقليمية وعالمية.

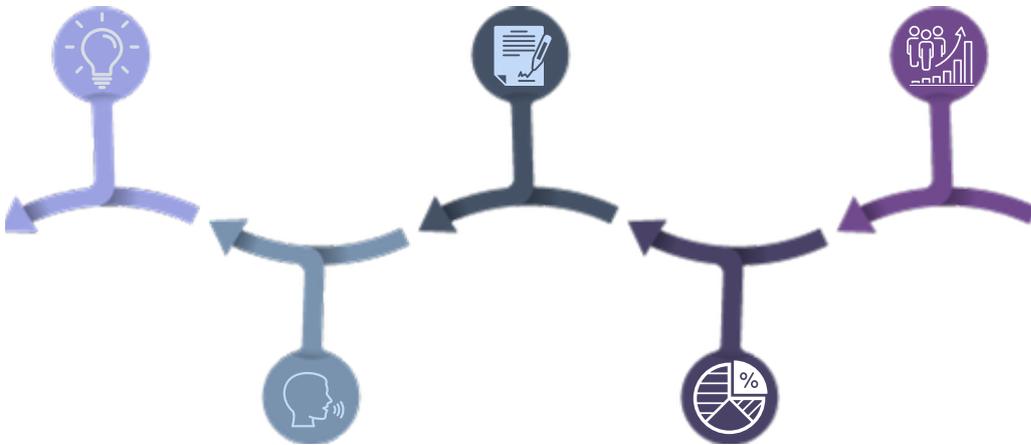
## 1. ترسيخ الوضوح الداخلي منذ المراحل الأولى

يبدأ جزء كبير من المشاريع الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بطريقة غير رسمية، معتمدين على الاتفاقيات الشفهية أو الثقة الشخصية. وبالنسبة للمؤسسات ورائدات الأعمال، يمكن أن تخلق هذه العفوية ضعفاً خاصاً، لا سيما مع توسع المشاريع أو دخول شركاء ومستثمرين جدد. لذلك، يُعد صياغة اتفاقية مؤسسين في البداية، حتى وإن كانت وثيقة موجزة من صفحتين، خطوة حاسمة أولى. يجب أن تتضمن هذه الاتفاقيات توزيع الأسهم وجدول الاستحقاق وأدوار اتخاذ القرار، مصحوبة مع آليات حل النزاعات بشكل واضح. قد تكون هذه الخطوة بسيطة ولكنها أساسية وترسل رسالة احترافية ورؤية مستقبلية للمستثمرين المحتملين. على سبيل المثال، تُشير ملاحظات مبادرة بيرل إلى أن المؤسسين الذين يملكون اتفاقيات واضحة يكونون في موقع أفضل لتحمل الصراعات الداخلية ويُظهرون ثقة أكبر لدى المستثمرين.

بناء ثقة المستثمر

إعداد اتفاقية أولية

مرحلة بلورة الفكرة



تحديد الملكية والأدوار

اتفاقية شفهية

## 2. توظيف الحكمة في صياغة السرد الاستراتيجي

لا يقتصر اهتمام المستثمرين على طرح الأفكار فحسب، بل يشمل ذلك أيضاً أنظمة التنفيذ. يجب إبراز مستوى نضج الحكمة ضمن رؤية توسع الشركة الناشئة. وبالنسبة لرائدات الأعمال، يعني ذلك تجاوز المنتج والجوانب المالية إلى سرد كيفية اتخاذ القرارات وكيفية فرض المساءلة وكيفية قياس النجاح داخلياً. إن تقديم الحكمة خيار مقصود يعزز من الانطباع بالمصداقية. فالرائدة التي تستطيع شرح عمليات المراجعة الفصلية وآليات الحصول على ملاحظات المستشارين، أو حتى الاجتماعات غير الرسمية لمجلس الإدارة، مما يعكس تنظيمًا مدروسًا يدحض الانطباعات الخاطئة المتعلقة بعدم وجود هيكل تنظيمي. وبذلك، تتحول الحكمة إلى قصة واقعية عن الصلابة والاستعداد.

## 3. مواجهة التحيز من قبل المستثمرين بصورة استباقية

تُبَيِّن الأبحاث أن سؤال رائدات الأعمال غالبًا يكون ذا طابع وقائي، بينما تُوجَّه أسئلة ترويجية للمؤسسين الذكور. هذا يخلق عائقًا هيكليًا في بيئات العرض التقديمي. للتحضير، يجب على رائدات الأعمال توقع كلا النوعين من الأسئلة. على سبيل المثال، عندما يُسألن: «كيف ستتجيبين الخسائر المحتملة؟»، يمكن للمؤسسة أن تعترف بالمخاطر ثم تحوّل النقاش إلى الترويج ببيان مسار النمو المثبت أو الكفاءة في التكلفة أو فرص التوسع. ومن المهم أيضًا أن تستعد للمواجهات التي تنطوي على أسئلة متحيّزة تتعلق بالمسؤوليات الأسرية بإجابات حازمة ومهنية تُعيد التركيز إلى أساسيات العمل. إن بناء الثقة في هذا النوع من التبادلات يمكن دعمه بالتدريب مع مرشدات أو مجموعات نظراء تحاكي أنماط الأسئلة المنحازة.

## 4. تفعيل الشبكات المخصصة لرائدات الأعمال

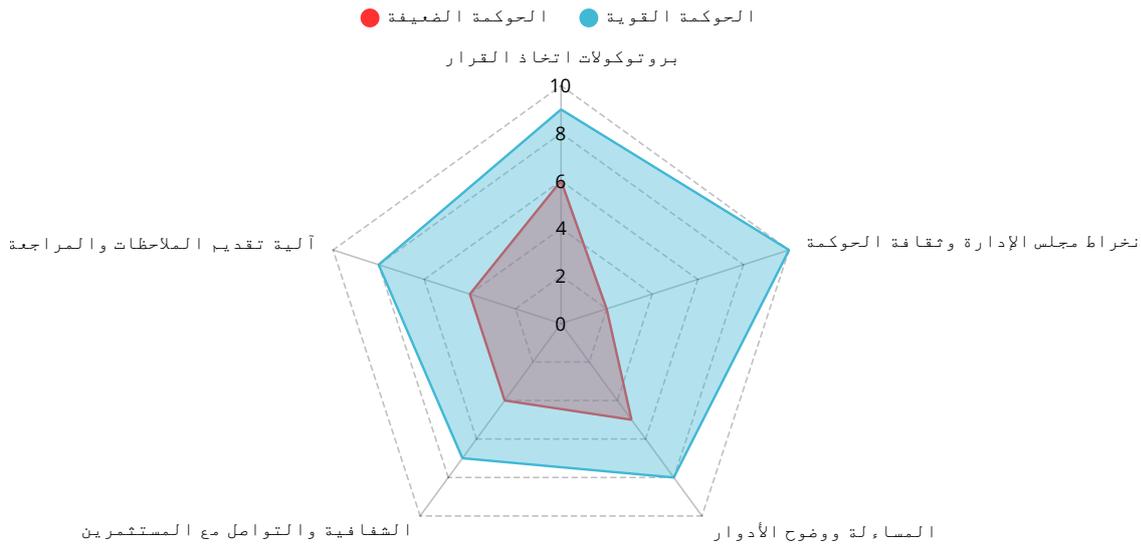
بينما يسيطر رأس المال الاستثماري التقليدي غالبًا على المستثمرين الذكور، تشهد منصات استثمارية تركّز على النساء توسعًا ملحوظًا. توفّر العديد من المنصات دعماً يتجاوز التمويل، مثل شبكة المستثمرات الملائكية النسائية (WAIN) وصندوق Women Spark، ومبادرات عالمية مثل SheEO و AllRaise؛ فهي تعزز التضامن والتوجيه المهني. يجب أن تحدّد رائدات الأعمال هذه الشبكات كجزء من استراتيجيات جمع التمويل. تشير الأدلة القصصية إلى أن الصناديق التي تقودها نساء السيدات لا تملك احتمالية أعلى للاستثمار في مؤسسات نسائية فحسب، بل تقدم أيضًا إرشادًا حول التوازن بين الحكمة والنمو، مستندةً إلى خبرتهنّ الواقعية. ومن خلال الانخراط مع هذه الشبكات، توسّع رائدات الأعمال قاعدة مواردهنّ مع ترسيخ وجودهنّ ضمن مجتمعات تُصمّم لتسريع نجاحهنّ.

## 5. الاستثمار في بيئة تعلم جماعية وبناء شبكات قائمة على الثقة المتبادلة

غالبًا ما يُنظر إلى الحوكمة باعتبارها تحديًا منعزلًا، ولكن لا ينبغي أن تكون كذلك. إذ يُمكن لتأسيس شبكات تعلّم بين الأقران أن يتيح للمؤسسين تبادل الدروس المستفادة من الواقع العملي في مجال الحوكمة، بين ما نجح منها وما أخفق وما يمكن تحسينه. ومن خلال تطبيع النقاشات حول الإخفاقات السابقة، يُسهّم المؤسسون في تقليل وصمة الخطأ وتسريع عملية التعلّم الجماعي. وقد بدأت بعض المسرّعات الإقليمية في تجربة مثل هذه النماذج، من خلال تنظيم جلسات مغلقة للمؤسسين تُركّز بشكل حصري على ممارسات الحوكمة. وتُعد هذه المساحات ذات أهمية خاصة للمؤسّسات النساء، حيث يمكنهن مناقشة الطبقات الإضافية من التحيز التي يواجهنها، بكل شفافية ودون الخوف من تبعات على سمعتهن المهنية. وبالتالي، يُصبح التعلّم من الأقران بمثابة هيكل داعم يجمع بين الجوانب الفنية والدعم المعنوي.

## 6. إعطاء الأولوية لأطر صنع القرار

غالبًا ما تواجه المشاريع الناشئة تحديات متعددة ومتضاربة في تحديد الأولويات. وبدون أطر واضحة لصنع القرار، يواجه المؤسسون مخاطر اتخاذ قرارات غير متسقة تؤدي إلى تآكل الثقة داخليًا وخارجيًا. يمكن للمؤسّسات اعتماد نماذج بسيطة وفعالة، مثل صنع القرار بالاجماع في القضايا الاستراتيجية، وتفويض السلطة في الأمور التشغيلية، والحصول على المشورة في حالات التحولات عالية المخاطر. كما أن توثيق هذه العمليات، حتى من خلال ملاحظات اجتماعات موجزة، يعزز المساءلة ويبني ثقة المستثمرين. ومع مرور الوقت، يساهم ترسيخ أطر صنع القرار في تمهيد الطريق لتأسيس مجالس استشارية، ومن ثم مجالس إدارة رسمية. ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة في السياقات التي قد يشكك فيها المستثمرون في سلطة المؤسّسة أو بأسلوب قيادتها.



**تصور لكيفية انهيار الحوكمة الضعيفة داخليًا:** حيث تؤدي الأدوار غير الواضحة والقرارات المترجلة وغياب الشفافية إلى تآكل المؤسسة من الداخل؛ في حين أن الحوكمة القوية والرشيدة تتوسع خارجيًا، مما يعكس القدرة على الصمود والاحترافية والاستعداد لجذب المستثمرين.

## 7. التركيز على كفاءة استخدام رأس المال بدلاً من مجرد التوسع

في بيئات يُعطى فيها التوسع أولوية قصوى، يمكن للمؤسسات التي تقودها السيدات تحويل نقص التمويل المتكرر إلى ميزة استراتيجية من خلال تسليط الضوء على كفاءة رأس المال. إن إظهار القدرة على تحقيق نتائج ملموسة بموارد محدودة يعد أمرًا مقنعًا للمستثمرين الذين يبحثون عن نماذج نمو مستدامة. فعلى سبيل المثال، أظهرت شركات التكنولوجيا الصحية التي تقودها نساء في مصر كيف أن جولات التمويل الأولية الصغيرة حققت تأثيرًا كبيرًا من خلال استغلال شبكات المجتمع والأدوات الرقمية ذات التكلفة الفعالة. إن تقديم الكفاءة كاستراتيجية مدروسة وليست قيدًا، يساعد المشاريع التي تقودها النساء على التميز في بيئات التمويل المشبعة.

## 8. إدماج مبادئ الحوكمة في السرد والتميز العلامي

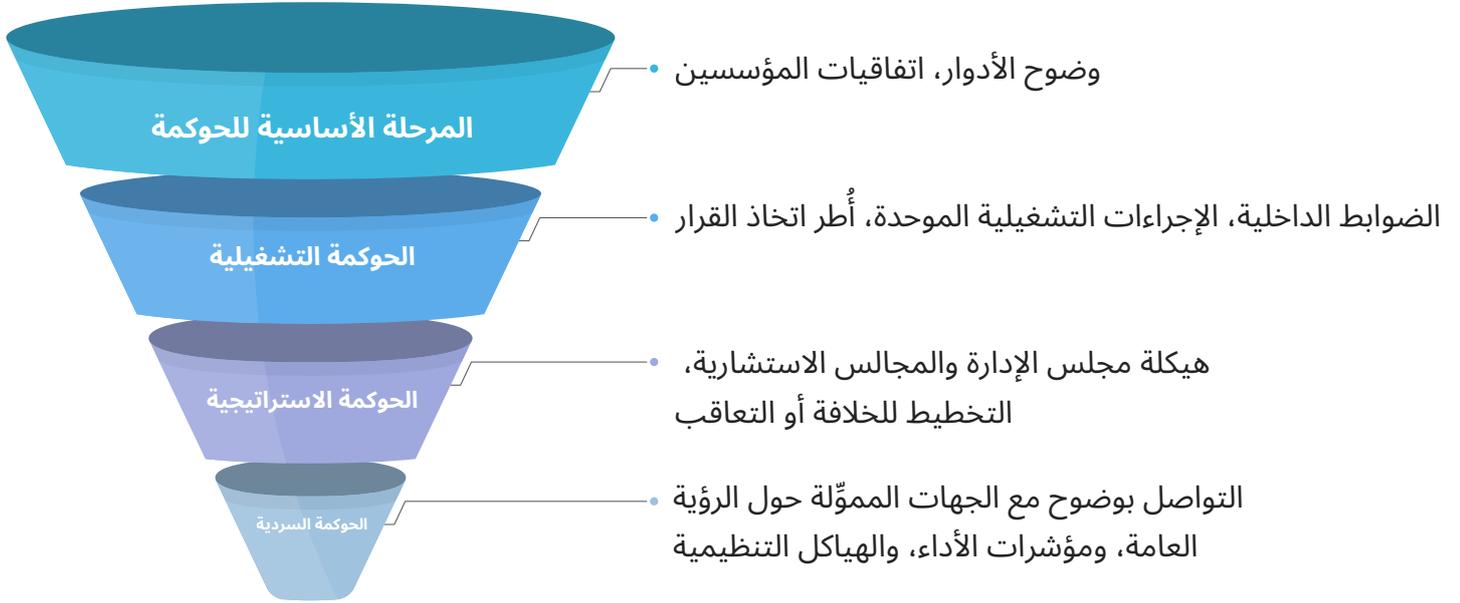
تتجاوز الحوكمة العمليات الداخلية لتصبح جزءًا من هوية العلامة التجارية للشركة الناشئة. فيميز المشاريع التي تقودها السيدات هو التواصل حول الشفافية والمساءلة، ومشاركة أصحاب المصلحة في المواد التسويقية وعروض المستثمرين ومنصات التوظيف. يبحث المستثمرون والشركاء بشكل متزايد عن شركات تتوافق قيمها مع قيمهم. وعندما يتم تأطير الحوكمة كجزء من الحمض النووي للمشروع، بدءًا من ثقافة الموظفين وحتى تفاعل العملاء، تتحول الحوكمة التي يُنظر إليها غالبًا كطبقة فنية إلى عامل قوة في بناء السمعة المؤسسية.

## 9. ربط السياسات بالتطبيقات من خلال التأييد والدعم

لا تقتصر رائدات الأعمال على كونهن فاعلات في منظومة ريادة الأعمال، بل يشكلن قوى مؤثرة ورئيسية في صياغتها وتوجيهها. من خلال المشاركة الفاعلة في المنتديات السياسية، ومجالس ريادة الأعمال النسائية، وغرف التجارة الإقليمية، تكتسب المؤسسات القدرة على التأثير المباشر في صياغة معايير الحوكمة وتصميم السياسات. إن الدفاع المستمر عن إصلاحات مثل التعاقدات الحساسة للنوع الاجتماعي وبرامج التمويل الشاملة لا يعزز فقط نمو المشاريع الفردية، بل يدفع نحو تحول هيكلي شامل في النظام. وتلك المؤسسات اللواتي يدمجن هذه الجهود ضمن استراتيجيات نموهن يحققن تعزيزًا للسمعة، ويجذبن شركاء استراتيجيين بارزين، ويبرزن كرموز قيادية وفكرية في القطاع.



## مستويات نضج الحوكمة



تبين مستويات نضج الحوكمة الطبقات التدريجية للحوكمة التي يمكن للمشاريع التي تقودها النساء تبنيها مع تطورها من مرحلة الفكرة إلى مرحلة التوسع.

- تشكل **الحوكمة التأسيسية** القاعدة الصلبة التي تُرسخ من خلالها تحديد الأدوار بدقة واتفاقيات المؤسسين، وهي عناصر حاسمة تضمن الوضوح وتحد من النزاعات الداخلية.
- وبناءً على ذلك، تقدم **الحوكمة التشغيلية** مجموعة من الضوابط الداخلية، وإجراءات التشغيل الموحدة، وأُطر اتخاذ القرار التي تساهم في احترافية الوظائف اليومية وتعزز الانضباط داخل المؤسسة.
- مع تزايد تعقيد المشاريع، تصبح **الحوكمة الاستراتيجية** ضرورية، حيث تشمل تأسيس مجالس استشارية، والتخطيط لخلافة القيادات، ووضع الهياكل طويلة الأمد التي تمكّن من إدارة التوسع والتعامل مع التدقيق الخارجي بكفاءة.
- أخيرًا، تُدرك حوكمة السرد أن الحوكمة لا تقتصر على الأنظمة الداخلية فقط، بل تشمل أيضًا القدرة على تحويل هذه الأنظمة إلى قصص مقنعة وجذابة للمستثمرين، والممولين، وأصحاب المصلحة.

يُظهر هذا النهج الطبقي أن الحوكمة ليست مجرد قائمة تدقيق ثابتة، بل نموذج نضج متطور يعزز القدرة على الصمود، ويرتقي بالمصداقية، ويمكّن رائدات الأعمال من المنافسة بفعالية في الأسواق الإقليمية والعالمية.

## الملخص الختامي

سوف يُعاد تشكيل مستقبل ريادة الأعمال في الشرق الأوسط على يد مؤسسين يمتلكون رؤية واضحة، ويقودون بعزم وثبات ويتوسعون باستراتيجيات مدروسة بعناية. لقد أثبتت رائدات الأعمال قوتهم وإصرارهن على النجاح رغم التحديات الكبرى وقلة الموارد المتاحة. ومن منطلق مسؤوليتنا كمكوّنين أساسيين في منظومة ريادة الأعمال وكمستثمرين ومؤسّسات وشركاء، يقع على عاتقنا الالتزام الكامل بدعمهم وتمكينهم، لضمان أن لا يواجهن هذه الرحلة بمفردهن. فالحوكمة ليست مجرد إطار إداري أو عبء بيروقراطي، بل هي اللغة التي تعبر عن الاستدامة والشفافية، وبناء الثقة والقيمة على المدى البعيد. وفي عالم تحكمه السيدات، تصبح الحوكمة بمثابة الدرع الواقي الذي يحميهم، والسيف القوي الذي يمكنهم من المنافسة والريادة على الصعيدين الإقليمي والدولي.

## تواصلوا معنا

للعمل مع شرع أو لمعرفة المزيد من المعلومات،  
يرجى التواصل عبر العنوان التالي:

**فريق التفاعل المجتمعي:**  
[community@sheraa.ae](mailto:community@sheraa.ae)

@Sheraasharjah  
[www.sheraa.ae](http://www.sheraa.ae)

للعمل مع مبادرة بيرل، أو لمعرفة المزيد من  
المعلومات، يرجى التواصل معنا عبر التالي:

**رالف شويري، المدير التنفيذي في مبادرة بيرل:**  
[rchoueiri@pearlinitiative.org](mailto:rchoueiri@pearlinitiative.org)

**إيشانيا نيدكارني، مساعدة برامج في مبادرة بيرل:**  
[inadkarni@pearlinitiative.org](mailto:inadkarni@pearlinitiative.org)

@PearlInitiative

[www.pearlinitiative.org](http://www.pearlinitiative.org)