



تقرير الفعالية

ورشة عمل مؤسسي الشركات الناشئة: فهم الركائز الأساسية لقيادة الشركات الناشئة

24 أبريل 2026

بالتعاون مع:



البرنامج:

الحكومة في القطاع التكنولوجي

www.pearlinitiative.org/ar



مقدمة

في ظل سعي الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة إلى تسريع النمو، قد تُهمَّش الحوكمة أحياناً لصالح تطوير المنتجات وتعزيز التواجد في السوق. إلا أن وجود أسس حوكمة ضعيفة منذ البداية يمكن أن يحد بشكل ملحوظ من قابلية التوسع المستقبلية، ويؤثر على ثقة المستثمرين ويضعف المرونة التشغيلية على المدى الطويل.

وانطلاقاً من ذلك، عقدت مبادرة بيرل بالتعاون مع منصة 24Six9 هذه الجلسة الافتراضية بهدف **تعريف المؤسسين بالمبادئ الجوهرية للحوكمة**، مع إعادة تأطيرها ليس كمتطلب امتثال بل كأداة استراتيجية تدعم النمو المستدام.

تندرج هذه الجلسة ضمن المبادرات الأوسع لمبادرة بيرل تحت مظلة برنامج الحوكمة في قطاع التكنولوجيا، والذي يهدف إلى دمج التفكير الحوكمي منذ المراحل الأولى من رحلة المؤسسين، وتعزيز منظومة الشركات الناشئة في المنطقة.

وقد أدار ورشة العمل السيدة **ثريا ترك**، الشريكة المؤسسية في شركة **ليجال سيركل**، حيث استعرضت منظوراً عملياً موجهاً للمؤسسين حول الحوكمة، قائماً على أسس قانونية وتشغيلية واقعية.

وقد تناولت الجلسة المحاور التالية:

- الأسس الجوهرية للحوكمة في الشركات الناشئة
- دور المؤسسين كمسؤولين عن المساءلة وصناعة القرار
- الاعتبارات القانونية والهيكلية في المراحل المبكرة من المشاريع
- أبرز الممارسات الخاطئة في الحوكمة وسبل تفاديها
- العلاقة بين الحوكمة وجاهزية الاستثمار وتعزيز خلق القيمة المستدامة على المدى الطويل

وقد تميزت بقدر عالٍ من التفاعل، إذ حيث شارك الحضور عبر طرح الأسئلة ومناقشة سيناريوهات واقعية مستمدة من بيئة الأعمال.



أبرز المحاور والرؤى المستخلصة

1. الحوكمة تبدأ في مرحلة أبكر مما يتوقعه المؤسسون

أكدت الجلسة أن الحوكمة ليست قضية "مؤجلة" للمراحل المتقدمة، بل ينبغي على المؤسسين البدء منذ مرحلة تأسيس الشركة في تنظيم عمليات اتخاذ القرار وتحديد الأدوار وترسيخ آليات المساءلة، بما يحد من أوجه عدم الكفاءة والنزاعات مع توسع الشركة.

2. وضوح الأدوار عنصر أساسي لانسجام المؤسسين

يُعد عدم التوافق بين المؤسسين المشاركين من أكثر أسباب التعثر في المراحل المبكرة. ويساعد تحديد الأدوار والمسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار منذ وقت مبكر على الحد من النزاعات وتعزيز كفاءة التنفيذ.

3. قد يتحول غياب الرسمية إلى مخاطر

رغم أن الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة تتسم عادةً بدرجة عالية من المرونة وعدم الرسمية، فإن غياب التوثيق والإجراءات الواضحة وآليات الرقابة قد يترتب عليه مخاطر تشغيلية وقانونية. ومع ذلك، فإن تبني هياكل حوكمة خفيفة يمكن أن يعزز الانضباط والشفافية بشكل ملموس.

4. الحوكمة عامل مباشر في ثقة المستثمرين

يُقيّم المستثمرون بشكل متزايد نضج الحوكمة ضمن العناية الواجبة، وتكون الشركات الناشئة التي تعتمد نهجًا منظمًا في الحوكمة أكثر قدرة على بناء الثقة وتأمين التمويل.



5. الأسس القانونية تمثل ركيزة استراتيجية وليست مجرد وظيفة إدارية

لا ينبغي النظر إلى الهياكل القانونية واتفاقيات المساهمين وآليات الامتثال باعتبارها مهامًا إدارية بحتة، إذ تمثل هذه العناصر العمود الفقري للحوكمة، وتؤثر بشكل مباشر على وضوح الملكية وآليات التحكم وقابلية التوسع مستقبلاً. وقد أتاح هذا الإطار للمشاركين رؤية شمولية لتقييم مشاريعهم، مؤكداً أن الحوكمة لا تقتصر على الجوانب القانونية أو الإدارية، بل تتجذر في طريقة بناء المنتجات وتقديمها.

التعلم التطبيقي

خاض المشاركون في تمارين تطبيقية تفاعلية قائمة على النقاش، هدفت إلى تمكينهم من تقييم مشاريعهم تقييماً نقدياً من منظور الحوكمة، بما يتجاوز الطرح النظري نحو التطبيق العملي. وأسهم ذلك في تمكين المؤسسين من:

1. تحديد أوجه القصور في أطر الحوكمة الحالية:

تم إرشاد المشاركين في الحدث إلى تقييم ما إذا كانت شركاتهم الناشئة تعتمد هياكل واضحة ومحددة، تشمل الأدوار وتسلسل التقارير وآليات الرقابة. وأسهم هذا التمرين في إبراز الجوانب التي قد تتسبب فيها الممارسات غير المنظمة أو المؤقتة في ظهور فجوات، خاصة في مجالات المساءلة والتوثيق والرقابة الداخلية.

2. تقييم آليات اتخاذ القرار الحالية ضمن الفرق:

تأمل المشاركون في منهجيات اتخاذ القرار المعتمدة لديهم، بما يشمل تحديد أصحاب الصلاحية وطرق إيصال القرارات الجوهرية، بالإضافة إلى مدى تحقيق الاتساق في التنفيذ. وأسهم ذلك في إبراز أوجه عدم الكفاءة والمخاطر المحتملة الناجمة عن غياب الوضوح أو تركّز الصلاحيات، وخاصة في الشركات التي يقودها المؤسسون.

3. استيعاب مخاطر العمل في غياب أطر واضحة:

اطّلع المؤسسون عبر الأمثلة التطبيقية خلال الجلسة على المخاطر التشغيلية والقانونية ومخاطر العلاقات الناتجة عن غياب هياكل الحوكمة، بما يشمل خلافات المؤسسين وعدم مواءمة توقعات المستثمرين وتحديات التوسع. وقد أكد ذلك على أهمية تبني أطر حوكمة، ولو كانت بشكل مبدئي، بشكل استباقي للحد من الاضطرابات المستقبلية.

4. البدء في التفكير بخطوات عملية لتعزيز الحوكمة في مراحل مبكرة:

شجّعت الجلسة المؤسسين الحضور على تحويل الرؤى إلى خطوات عملية فورية، مثل إضفاء الطابع الرسمي على الاتفاقيات وتوثيق العمليات الرئيسية وتطبيق ممارسات حوكمة أساسية تتماشى مع مرحلة نموهم. وقد رسّخ هذا النهج الاستشاري مفهوم الحوكمة كعملية مستمرة تتطور بالتوازي مع نمو الأعمال، وليس كإجراء يُنفذ لمرة واحدة.





الاستنتاجات الرئيسية

حددت الجلسة مجموعة من المبادئ التأسيسية التي من المهم أن يتبناها المؤسسون في وقت مبكر من مسيرتهم:

الحوكمة ليست أمراً يُنظر إليه مستقبلاً، بل هي متطلب أساسي منذ اليوم الأول: ينبغي ترسيخ الحوكمة منذ المراحل الأولى لدورة حياة الشركة الناشئة، بحيث تُسهم في تشكيل آليات اتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات وتعزيز المساءلة. وغالباً ما يؤدي تأجيل تطبيق الحوكمة إلى نشوء اختلالات هيكلية يصبح التعامل معها أكثر تعقيداً مع توسع الأعمال.

يسهم وضوح الأدوار والهياكل والعمليات في المراحل المبكرة في تفادي الاحتكاك مستقبلاً: يساعد التحديد الدقيق للأدوار والمسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار منذ الانطلاق على تقليل حالات سوء الفهم بين المؤسسين والفرق. كما يعزز ذلك كفاءة العمليات ويحد من التوترات الداخلية، كما يمكن المؤسسة من التعامل بفعالية مع متطلبات النمو.

حتى الممارسات البسيطة في الحوكمة يمكن أن تعزز الكفاءة التشغيلية بشكل واضح: لا تتطلب الحوكمة مستويات عالية من التعقيد لتكون فعّالة. إذ إن تطبيق ممارسات بسيطة مثل: التوثيق والاجتماعات الدورية وآليات الاعتماد المحددة والتواصل المنظم، يسهم في تعزيز الاتساق وتقليل الغموض، وبالتالي تحسين الأداء التنفيذي.

تعزز الحوكمة الفعّالة مصداقية الشركات الناشئة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة: تُنظر الحوكمة بشكل متزايد إلى كونها دليلاً على النضج والموثوقية. إن الشركات التي تُظهر هياكل تنظيمية واضحة وتتسم بالشفافية والمساءلة القوية، تتمتع بقدرة أكبر على بناء الثقة مع المستثمرين والشركاء والجهات التنظيمية، مما يدعم وصولها إلى رؤوس الأموال والفرص.



يمثل المؤسسون عنصراً أساسياً في ترسيخ ثقافة الحوكمة داخل مؤسساتهم: فالحوكمة لا ترتبط فقط بالأطر التنظيمية، بل تتعلق أيضاً بالنهج الذهني. ويحدد المؤسسون كيفية فهم الحوكمة وتطبيقها داخل الشركة. ومن خلال إعطاء الأولوية للشفافية والمساءلة والقرارات المنظمة، يمكنهم ترسيخ ثقافة تدعم نمواً مستداماً ومسؤولاً.

الخلاصة:

أكدت ورشة العمل أن الحوكمة ليست متطلباً خارجياً يُفرض في مراحل لاحقة، بل هي عنصر جوهري في كيفية بناء الشركات الناشئة وتشغيلها وتوسيعها بفعالية. ومن خلال إعادة صياغة منظور المؤسسين تجاه الحوكمة باعتبارها عامل تمكين استراتيجي، أبرزت الجلسة دورها في تعزيز التوافق الداخلي وترسيخ الانضباط التشغيلي، وبناء المصداقية المستدامة. ومع استمرار تطور منظومة الشركات الناشئة في المنطقة، يُعد دمج الحوكمة منذ المراحل المبكرة أمراً أساسياً لبناء مشاريع لا تحقق النمو فحسب، بل تتمتع أيضاً بالمرونة وجاذبية الاستثمار والاستدامة على المدى الطويل.