



مبادرة بيرل | الحوكمة في قطاع التكنولوجيا

# جاهزية الحوكمة في قطاع التكنولوجيا نموذج النضج المؤسسي



# أهمية تطور الحوكمة الاستراتيجية بما يواكب نمو التكنولوجيا

في منطقة يشهد فيها الابتكار تسارعًا ملحوظًا، وتنمو فيها شركات التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، لم يعد بالإمكان اعتبار الحوكمة أمرًا ثانويًا. فمع انتقال الشركات الناشئة إلى مراحل النمو، ثم إلى مؤسسات ناضجة، لا بد أن تتطور هياكل اتخاذ القرار، وآليات المساءلة، وعمليات إدارة المخاطر بالتوازي معها.

ومع ذلك، غالبًا ما يُساء فهم الحوكمة في قطاع التكنولوجيا. فهي تُختزل أحيانًا إلى مجرد إجراء امتثال يُنفذ عند جمع التمويل أو الطرح العام الأولي، أو يتم تجاهلها تمامًا حتى تظهر الحاجة الملحة إليها في أوقات الأزمات. لكن الواقع أن الحوكمة، عندما تُدمج في وقت مبكر وتُطوّر بمرور الوقت، لا تُعدّ عائقًا بل محفّزًا. فهي تعزز وضوح القيادة، وتُرسّخ الثقة مع أصحاب المصلحة، وتُهيئ الشركة للنمو المستدام.

لدعم هذا التقدم، طوّر برنامج الحوكمة في قطاع التكنولوجيا التابع لمبادرة بيرل نموذج التقدم المؤسسي الذي يوضح معالم الحوكمة الجيدة في كل مرحلة من مراحل رحلة شركة التكنولوجيا.



## أهمية هذا الأمر في الوقت الراهن

وفقاً لتقرير ملخص استثمارات المشاريع في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لعام 2024 الصادر عن "ماجنييت"، شهدت دولة الإمارات استثمارات تجاوزت 1.2 مليار دولار في أكثر من 145 شركة ناشئة في قطاع التكنولوجيا. وبينما يتدفق رأس المال، يُطلب من المؤسسين وأعضاء مجالس الإدارة الالتزام بمعايير أعلى من قبل المستثمرين الذين لا يسعون فقط للنمو، بل أيضاً للمرونة والشفافية والبصيرة الاستراتيجية. وأصبح وجود هياكل حوكمة رسمية شرطاً أساسياً للحصول على تمويل متقدم والتوسع الدولي.

# الحوكمة هي نهج مستمر

لا تُعد الحوكمة في شركات التكنولوجيا نموذجاً واحداً يناسب الجميع. ما يصلح لشركة ناشئة ممولة ذاتياً لا يكفي لشركة تتعامل مع متطلبات الامتثال الدولية أو إدارة مجلس الإدارة. بل يجب أن تتطور الحوكمة بشكل تدريجي ومتوافق مع حجم الشركة وتعقيدها وقطاعها وأهدافها الاستراتيجية.

النموذج المؤسسي لتقدم الحوكمة أدناه يحدد ثلاث مراحل:

التأسيسي

قيد النضوج

المتقدمة

تُحدد كل مرحلة عبر ستة أبعاد رئيسية:

1. هياكل اتخاذ القرار
2. الأدوار والمسئولية
3. السياسات والضوابط
4. اتفاقيات المؤسسين والمساهمين
5. الشفافية والإفصاح
6. إدارة المخاطر والامتثال

# نموذج التقدم المؤسسي للحوكمة في شركات التكنولوجيا

المحور	التأسيسي	قيد النضوج	المتقدمة
هيكل اتخاذ القرار	قيادة غير رسمية من المؤسسين، والقرارات تُتخذ بشكل ارتجالي.	بداية تشكّل فرق القيادة والأدوار التشغيلية، مع البدء في تحديد صلاحيات اتخاذ القرار.	وجود هيئات حوكمة فعّالة مثل مجلس الإدارة أو مجلس استشاري، مع تسلسل واضح في آليات اتخاذ القرار.
الأدوار والمساءلة	يتولى المؤسسون المشاركون عدة أدوار في آن واحد، مع حدود غير واضحة بين المهام والمسؤوليات.	وضع الوصف الوظيفي، ومصفوفات المساءلة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات.	ربط الأدوار بالأداء، تخطيط خلافة القيادات العليا، وترسيخ مساءلة أصحاب المصلحة.
السياسات والضوابط	سياسات مكتوبة قليلة أو معدومة. الاعتماد على تقدير المؤسس.	تطوير سياسات رئيسية مثل الموافقة على النفقات، الوصول إلى البيانات، والتوظيف.	ضوابط داخلية رسمية، ومراجعات دورية وسياسات مرتبطة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وآليات للامتثال.
اتفاقيات المؤسسين والمساهمين	اتفاقيات بسيطة أو قائمة على قوالب جاهزة. لا توجد خطة توزيع ملكية تدريجية.	المؤسسون يعيدون مراجعة الاتفاقيات ويعملون على احترافيتها، مع توضيح حقوق الأسهم وجدول الملكية.	اتفاقيات مساهمين منظمة بالكامل، مع بنود مكافحة التخفيف وبروتوكولات حل النزاعات.
الشفافية والتقارير	تقرير محدود أو معدوم خارج الفريق الأساسي.	إنشاء هيكل تقارير داخلية. مناقشة المقاييس مع المستثمرين.	تقرير موحد عبر الفرق. تحديثات منتظمة للمستثمرين والإفصاحات المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG).
المخاطر والامتثال	المخاطر تُدار بشكل تفاعلي. لا يوجد إطار امتثال.	سجلات المخاطر، التأمين، وبعض الامتثال التنظيمي موجودة.	إدارة المخاطر بشكل استباقي. الامتثال الإقليمي والعالمي محدد. وجود وظيفة قانونية أو امتثال داخلية مخصصة.

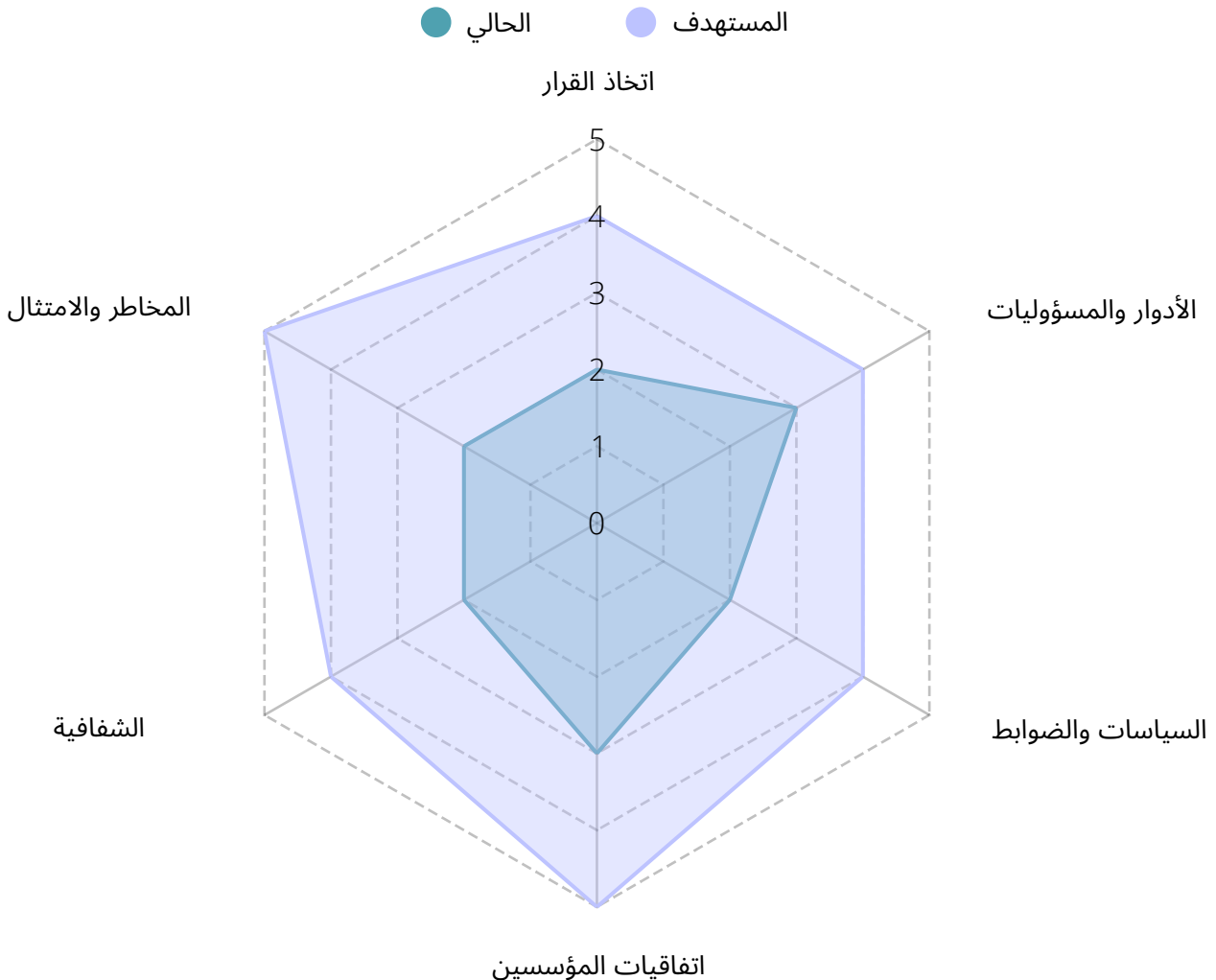
## استخدام نموذج التقدم المؤسسي

يمكن استخدام هذا النموذج كأداة تشخيصية لمؤسسي شركات التقنية والمستثمرين وأعضاء مجالس الإدارة. لا يتعين على الشركات تحقيق كل عنصر في مرحلة معينة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية، ولا يكون التقدم دائمًا خطيًا. الهدف ليس الكمال، بل الجاهزية.

والأهم من ذلك، يدعو هذا النموذج إلى تغيير في التفكير: فالحوكمة ليست فرض بيروقراطية، بل تصميم ضوابط تُبقي الابتكار يسير في الاتجاه الصحيح.

### مؤشر تقييم جاهزية الحوكمة

عرض متقابل لتقدم الحوكمة الحالي والمستهدف لشركة افتراضية عبر ستة أبعاد رئيسية. أداة تشخيصية مفيدة لتحديد مجالات الأولوية للتطوير.



## مؤشر الجاهزية للحوكمة

يمكن للشركات الناشئة وشركات التكنولوجيا في مراحل النمو استخدام هذا المؤشر لتقييم نضج الحوكمة لديهم ذاتيًا. يُفضل أن يتم تعبئة بطاقة التقييم من قبل فريق القيادة، ويمكن مراجعتها كل 6 إلى 12 شهرًا مع نمو الشركة.

لكل عبارة أدناه، قيّم مؤسستك من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة).

### أ. الاستراتيجية واتخاذ القرار

- لدى شركتنا رؤية ورسالة واضحة تُوجه القرارات الاستراتيجية.
- يتم توثيق أدوار ومسؤوليات اتخاذ القرار بشكل واضح ومفهوم.
- تُتخذ القرارات الاستراتيجية بشكل تعاوني، وليس فقط من قبل المؤسسين.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### ب. وضوح الأدوار والقيادة

- لكل عضو في الفريق وصف وظيفي واضح وخط تقارير محدد.
- بدأ المؤسسون بتفويض المسؤوليات التشغيلية لقادة الفرق.
- توجد عملية منظمة لتقييم الأداء.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### ج. الوثائق والاتفاقيات الأساسية

- لدينا اتفاقية مؤسسين موقعة توضح تفاصيل الحصص، الأدوار، وآليات حل النزاعات.
- نحفظ بجدول ملكية (Cap Table) محدث ونفهم هيكل الحصص لدينا.
- تم توثيق حقوق المساهمين، وبنود تخفيض الحصة (dilution)، وشروط إنهاء الاتفاقية.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### د. السياسات والضوابط الداخلية

- لدينا سياسات مكتوبة أساسية مثل المصروفات والتوظيف والوصول إلى البيانات.
- توجد ضوابط مالية داخلية تشمل مسارات واضحة للموافقات.
- نقوم بتتبع ومراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل منتظم.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### هـ. المخاطر والجوانب القانونية

- شركتنا ملتزمة بجميع متطلبات الترخيص والتسجيل المحلية.
- قمنا بتحديد المخاطر التشغيلية والقانونية الرئيسية واتخذنا خطوات للتخفيف منها.
- لدينا إمكانية الوصول إلى استشارة قانونية عند الحاجة (داخلية أو خارجية).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### و. الشفافية والتقارير

- نقوم بإعداد تقارير شهرية أو ربع سنوية يتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا.
- يتلقى المستثمرون تحديثات منتظمة حول الأداء والتطورات الرئيسية.
- نحرص على الشفافية بشأن التحديات والصعوبات داخل الفريق ومع أصحاب المصلحة.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### التقييم

- 18-35: التأسيسي
- 36-54: قيد النضوج
- 55-90: المتقدم

**ملاحظة:** هذه الأداة إرشادية وليست ملزمة. قد تعكس الدرجات المنخفضة في بعض المجالات واقع الشركات في مراحلها الأولى وليس ضعف الحوكمة. الهدف هو متابعة التقدم وتحديد مجالات التحسين.

## فهم مدى جاهزية المؤسسة للحوكمة

الحوكمة ليست مرحلة ثابتة بل هي عملية متدرجة تتناسب مع تطور كل شركة تقنية، وتعكس رحلتها الفريدة التي تشكلها نموذج العمل ومرحلة النمو والمخاطر القطاعية، ونهج القيادة. صُمم **مؤشر الجاهزية للحوكمة** لمساعدة المؤسسين وفرق القيادة على تقييم موقعهم الحالي ضمن هذا الطيف، ليس بالمقارنة مع الآخرين، بل مقارنة باحتياجاتهم الاستراتيجية وطموحاتهم المستقبلية.

النتيجة العالية ليست العلامة الوحيدة على وجود ثقافة حوكمة صحية. كما أن النتيجة المنخفضة لا تعني الفشل. بل يجب أن يُنظر إلى مؤشر الجاهزية للحوكمة (GRI) كأداة لزيادة الوعي الذاتي، وصورة مُختصرة تُبرز نقاط القوة، وتكشف الثغرات، وتُعد نقطة انطلاق لاتخاذ إجراءات مدروسة.

إذا أظهرت إجاباتك **درجة توافق منخفضة** في عدة مجالات، فمن المرجح أن شركتك لا تزال تعمل بنظام غير رسمي يقوده المؤسسون، حيث تكون عملية اتخاذ القرار والضوابط حدسية وليست منظمة. هذا الأمر طبيعي تمامًا في المراحل المبكرة ولا ينبغي اعتباره مشكلة، بل يجب النظر إليه كإشارة لتحديد الأولويات مع بدء نمو المشروع، وجذب المستثمرين، أو مواجهة الرقابة التنظيمية.

إذا أظهر تقييمك **مستوى نضج متوسط**، فقد يكون نموذج الحوكمة الخاص بك متطورًا جزئيًا، حيث توجد بعض السياسات، وربما تم توقيع اتفاقيات المؤسسين، ويتم تشكيل الفرق، لكن قد تبقى بعض المخاطر الرئيسية دون معالجة. من المرجح أنك في مرحلة انتقالية حيث تزداد التعقيدات التشغيلية أسرع من تطور الهيكل، وإرساء الأنظمة يمكن أن يقلل من الاحتكاك الداخلي ويُعدّ الشركة للتوسع.

يشير **التقييم العالي** إلى أنك بدأت في رسم ممارسات الحوكمة الرسمية وتطبيقها عبر المؤسسة. ربما تكون قد بدأت في إعداد تقارير للمستثمرين، أو توضيح جداول الملكية، أو إنشاء آليات أولية لمجلس الإدارة. التحدي في هذه المرحلة هو تأصيل الحوكمة بطريقة لا تعتمد على المؤسسين فقط، وبناء هيكل قوي يمكنه تحمل التوسع، وتقلبات السوق، وانتقالات القيادة.

يقدم **المخطط** التالي مجموعة عملية من الأولويات والإرشادات بناءً على نتيجتك في مؤشر الجاهزية للحوكمة. ورغم أن رحلة كل شركة فريدة من نوعها، فإن هذه المستويات توفر أساسًا للعمل وتساعد على ضمان تطور الحوكمة ليس كقائمة ثابتة، بل كمحرك ديناميكي للنمو المستدام.

## خارطة طريق لتعزيز الحوكمة

### Total Score Guide:

- 18-35: التأسيسي
- 36-54: قيد النضوج
- 55-90: المتقدم

لكل مرحلة توصيات محددة عبر الأبعاد الستة للحوكمة، بهدف مساعدة الشركة على التقدم إلى المستوى التالي.

### إذا كانت نتيجتك بين 18-35 (المرحلة التأسيسية)

الأولوية العامة:

تأسيس الهياكل الأساسية للحوكمة وتوثيق القرارات والاتفاقيات الرئيسية بشكل رسمي.

### خطة العمل:

البُعد	الخطوات الرئيسية التالية
هياكل اتخاذ القرار	حدد الأدوار بوضوح بين المؤسسين. ابدأ بتوثيق القرارات الرئيسية.
الأدوار والمسؤوليات	وضع أوصاف وظيفية أساسية وتحديد المسؤوليات بوضوح.
السياسات والضوابط	صياغة السياسات الأساسية: الموافقات على النفقات، التوظيف، والوصول إلى البيانات.
اتفاقيات المؤسسين والمساهمين	وقع اتفاقية مؤسس بسيطة تغطي الأسهم، الأدوار، وشروط الخروج.
الشفافية والتقارير	ابدأ التحديثات الداخلية الشهرية. شارك المقاييس الأساسية مع أصحاب المصلحة الأوائل.
المخاطر والامتثال	سجل الشركة رسميًا. تأكد من تجديد التراخيص. حدد 2-3 مخاطر رئيسية.

**الإنجازات السريعة:** اتفاقية المؤسس، وضوح جدول الأسهم، مسودة سياسة التوظيف، اجتماعات داخلية دورية.

## إذا كانت نتيجتك بين 36-54 (مرحلة النضج)

الأولوية العامة: تعزيز الحوكمة التشغيلية والاستعداد للتفاعل مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

## خطة العمل

الخطوات الرئيسية التالية	البُعد
تأسيس فريق قيادة مع بروتوكولات محددة لاتخاذ القرار.	هياكل اتخاذ القرار
بناء إطار للمسائلة. إجراء مراجعات أداء منتظمة.	الأدوار والمسؤوليات
التوسع ليشمل سياسات حماية البيانات، والمشتريات، وتضارب المصالح.	السياسات والضوابط
مراجعة الاتفاقيات الحالية، إضافة بنود الاستحقاق وحماية المستثمرين.	اتفاقيات المؤسسين والمساهمين
تنفيذ لوحات تقارير منظمة. مشاركة التحديثات الفصلية مع المستثمرين.	الشفافية والتقارير
إجراء تقييم مخاطر أساسي. تعيين مستشار قانوني/امثال بدوام جزئي.	المخاطر والامثال

**الإنجازات السريعة:** اتفاقية المؤسس، وضوح جدول الأسهم، مسودة سياسة التوظيف، اجتماعات داخلية دورية.

## إذا كانت نتيجتك بين 55-90 (المرحلة المتقدمة)

الأولوية العامة: مؤسسية الحوكمة والتوافق مع المعايير العالمية من أجل التوسع والاستدامة.

### خطة العمل

البُعد	الخطوات الرئيسية التالية
هياكل اتخاذ القرار	تأسيس مجلس إدارة أو مجلس استشاري فعال. النظر في إنشاء لجان المجلس.
الأدوار والمسؤوليات	بناء خطة لخلافة القيادة. ربط أداء القيادة بأهداف ونتائج رئيسية أو مؤشرات الأداء الرئيسية.
السياسات والضوابط	إضفاء الطابع الرسمي على إطار الرقابة الداخلية. إجراء عمليات تدقيق. التوافق مع أهداف الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية.
اتفاقيات المؤسسين والمساهمين	إدخال آليات للخروج، والتخفيف، وتسوية النزاعات. الامتثال لشروط المستثمرين.
الشفافية والتقارير	نشر تقارير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية أو مؤشرات الأثر. إنشاء غرفة بيانات لأغراض العناية الواجبة.
المخاطر والامتثال	تنفيذ خريطة تنظيمية. تدريب الفريق على الامتثال والأمن السيبراني.

**الإنجازات السريعة:** اتفاقية المؤسس، وضوح جدول الأسهم، مسودة سياسة التوظيف، اجتماعات داخلية دورية.

## التعامل مع الحوكمة كمرحلة تنفيذية ربع سنوية

استخدم مؤشر الجاهزية للحوكمة كنقطة انطلاق، ثم:

- اختر بُعدًا أو بُعدين لتحسينهما في كل ربع سنة.
- وزّع المسؤوليات على أعضاء فريق القيادة.
- أعد التقييم كل 6 إلى 12 شهرًا باستخدام المؤشر لقياس التقدم.

## الخاتمة

مع استمرار التحول الرقمي السريع في دول مجلس التعاون الخليجي وسعيها لتصبح مركزاً إقليمياً للابتكار التكنولوجي، يجب أن تواكب ممارسات الحوكمة في شركات التكنولوجيا هذا الزخم. ففي عصر يتسم بالتوسع السريع، والتغير التنظيمي المتسارع، لم تعد أطر الحوكمة القوية ترفاً أو أولوية متأخرة، بل أصبحت شرطاً أساسياً للنجاح طويل الأمد.

يُعد هذا النموذج النضجي أداة تشخيصية وتطويرية في آنٍ واحد، حيث يوفر لمؤسسي الشركات التكنولوجية ومجالس إدارتها والجهات الداعمة في المنظومة إطاراً منظماً لتقييم التقدم وتحديد مجالات التحسين الاستراتيجي. ومن خلال ترسيخ الحوكمة منذ المراحل الأولى وتطويرها مع نمو الشركة، يمكن للقادة التقنيين الحد من المخاطر، وتعزيز ثقة المستثمرين، وبناء شركات لا تتميز بالمرونة فحسب، بل بالمساءلة أيضاً.

تواصل مبادرة بيرل التزامها بدعم قطاع التكنولوجيا في المنطقة عبر تعزيز ثقافة الحوكمة الأخلاقية والمرنة والمستقبلية. وندعو الشركات الناشئة، والشركات القابلة للنمو، والمستثمرين، والمسرّعات، وصنّاع السياسات إلى التفاعل مع هذا النموذج، وتكييفه مع واقعهم، والمساهمة في حركة أوسع تتماشى فيها الابتكارات مع النزاهة. في الرحلة من الفكرة إلى الطرح العام، تُعد الحوكمة بمثابة الدعامة التي تمكّن النمو دون الانهيار. وعندما يتم تصميمها بعناية وتطبيقها باستمرار، تتحول من عبء إلى ميزة استراتيجية، تساعد المؤسسين على البناء بسرعة وبشكلٍ سليم.




# تواصلوا معنا

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

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

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

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

   @PearlInitiative

 **الأحداث القادمة**

 **المنشورات**

