



تقرير الفعالية

المعسكر التدريبي لمسرعة الشركات الناشئة - جامعة ميدلسكس 2026

الحوكمة للشركات الناشئة:

الثقة القائمة على التصميم

14 أبريل، 2026

بالتعاون مع:



البرنامج:

الحوكمة في القطاع التكنولوجي

www.pearlinitiative.org/ar/

مقدمة

في إطار برنامج الحوكمة في قطاع التكنولوجيا التابع لمبادرة بيرل، عُقدت ورشة عمل افتراضية متخصصة بعنوان "حوكمة الشركات الناشئة: الثقة القائمة على التصميم" وذلك ضمن المعسكر التدريبي لمسرعة الشركات الناشئة في جامعة ميدلسكس دبي، بتاريخ 14 أبريل 2026.

وقدّمت الجلسة لرواد الأعمال في المراحل المبكرة منظوراً مختلفاً للحوكمة، لا بوصفها متطلباً امتثالياً، بل كمنظومة تأسيسية تدعم بناء الثقة، وتُعزّز إدارة المخاطر، وتمكّن من تحقيق نمو مستدام قابل للتوسع. كما أبرزت الحوكمة كعنصر تصميم أساسي يُدمج منذ لحظة التأسيس، بدلاً من كونه إطاراً يُضاف لاحقاً استجابةً لمتطلبات النمو.

دمجت الورشة بين الأسس المفاهيمية والتمارين التطبيقية، بما مكّن المشاركين من ترجمة مبادئ الحوكمة إلى ممارسات واقعية في بيئة الشركات الناشئة.



أبرز المحاور والرؤى

1. الحوكمة كمنظومة هيكلية

كان أحد المحاور الرئيسية للجلسة ترسيخ الحوكمة كنظام تأسيسي أو هيكلية داخل أي شركة ناشئة، بدلاً من اعتبارها طبقة ثانوية أو إجراءً إدارياً لاحقاً. وقد تعرّف المشاركون على الحوكمة باعتبارها الإطار الذي تُحدّد من خلاله القواعد التنظيمية وتُوزّع فيه الصلاحيات ويبنى عبره هيكل اتخاذ القرار، بما يضمن ترسيخ المساءلة عبر مختلف أصحاب المصلحة. وقد تم التأكيد بشكل خاص على التمييز بين الحوكمة والإدارة، حيث تُعنى الحوكمة بضمان اتخاذ القرارات الصحيحة من خلال العمليات والإجراءات الملائمة، بينما تركز الإدارة على تنفيذ تلك القرارات. وقد أسهم هذا الطرح في إعادة صياغة فهم المشاركين للحوكمة بوصفها عاملاً تمكينياً يرسّخ الوضوح ويعزز السيطرة، لا سيما في البيئات التي تتسم بعدم اليقين وسرعة النمو.

2. الحوكمة باعتبارها ركيزة الثقة

طرحت الجلسة الحوكمة المؤسسية بوصفها الآلية البنيوية التي تُبنى من خلالها الثقة وتُصان على نطاق واسع. وبدلاً من اعتبار الثقة انعكاساً للانطباع المرتبط بالعلامة التجارية أو للعلاقات الشخصية، تناول المشاركون كيف تُنتج الثقة بشكل منهجي عبر أنظمة تضمن قابلية التوقع، والشفافية والمساءلة. وقد سلّط النقاش الضوء على ثلاثة أشكال مترابطة ولكن متميزة من الثقة: ثقة المستخدمين وثقة المستثمرين والثقة التنظيمية. ويُدعم كل نوع من هذه الأنواع عبر أدوات حوكمة محددة، حيث إن أي خلل في أحدها قد يؤدي إلى اضطرابات أوسع على مستوى المؤسسة بشكل أكبر. وقد أتاح هذا الإطار التحليلي للمشاركين إدراك أن الثقة ليست قيمة تُعلن، بل تُكتسب من خلال تصميم هيكلية واعٍ ومقصود.

3. أخطاء الحوكمة ناتجة عن خلل هيكلية لا عن أفراد

ومن خلال استخدام أحد الأمثلة من دراسة حالة واقعية بارزة، سعت الجلسة إلى تفكيك الفرضية الشائعة التي تُرجع الإخفاقات المؤسسية إلى عناصر فردية. وناقش المشاركون كيف أن استمرار حالات السلوك غير المنضبط والاختلالات التشغيلية يرتبط في كثير من الأحيان لا بالأفراد، بل بغياب منظومات مؤسسية قادرة على الوقاية من المخاطر ورصدها مبكراً وتصعيدها بالشكل المناسب عند الحاجة. وقد تم طرح مفهوم الأخطاء في الحوكمة بوصفه قصوراً هيكلياً ينشأ عندما تفتقر المؤسسات إلى الآليات اللازمة لضمان اتخاذ قرارات مسؤولة وممارسة رقابة فعّالة. وقد عززت هذه الرؤية أهمية بناء الحوكمة منذ المراحل المبكرة، إذ إن استبدال الأفراد دون معالجة الفجوات البنوية الكامنة لا يؤدي إلى معالجة المخاطر النظامية أو الحد منها بشكل فعّال.

4. الإطار العملي القائم على ثلاثة ركائز: الحوكمة والثقة والسلامة

طُرح على المشاركين إطار متكامل يربط بين الحوكمة والثقة والسلامة بوصفها ركائز مترابطة لأي شركة ناشئة فعّالة. وقد تم تقديم الحوكمة باعتبارها البنية التصميمية التي تحدد الصلاحيات وتُرسخ المساءلة، في حين جرى تناول مفهوم الثقة القائمة على التصميم بوصفه نهجاً يهدف إلى دمج الموثوقية والشفافية داخل المنتجات والأنظمة التشغيلية. يمتد مفهوم السلامة القائمة على التصميم ليعزز هذا الإطار من خلال إلزام الشركات الناشئة بالاستباق في رصد المخاطر المحتملة والتخفيف من آثارها قبل مرحلة الإطلاق. وقد قدّم هذا الإطار للمشاركين منظوراً شاملاً لتقييم مشاريعهم، موضحاً أن الحوكمة ليست ممارسة معزولة ضمن الأطر القانونية أو الإدارية، بل هي جزء متجذّر في كيفية بناء المنتجات وتقديمها وتشغيلها.

5. السلامة كمتطلب أساسي قبل الإطلاق

من أبرز الرؤى الاستشرافية التي قدّمتها الجلسة التحوّل نحو إدارة استباقية للمخاطر، ولا سيما في سياق تطوير المنتجات. وقد شجّع المشاركون على تجاوز المقاربات التفاعلية التقليدية، والتفكير بدلاً من ذلك في كيفية إمكانية إساءة استخدام الميزات أو التسبب في آثار غير مقصودة قبل مرحلة الإطلاق. طُرح مفهوم "الاستخدام المزدوج" كأداة عملية لتوجيه هذا النمط من التفكير، حيث أتاح لروّاد الأعمال فرصة التعمّق في تحديد الأطراف الأخرى التي قد تتفاعل مع المنتج، والظروف التي قد تنشأ فيها مخاطر أو آثار ضارة. ويتماشى هذا النهج مع تطوّر التوقعات التنظيمية على المستويين الإقليمي والعالمي، حيث يُطلب من الشركات الناشئة بشكل متزايد إثبات أن اعتبارات السلامة قد أُدرجت ضمن عمليات التصميم منذ المراحل الأولى للتطوير.

التعلّم من خلال التطبيق

شارك الحضور في نشاط جماعي منظم يهدف إلى تحويل المفاهيم النظرية إلى تطبيقات عملية. وعمل المشاركون ضمن مجموعات صغيرة على تحليل سيناريو لشركة ناشئة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: هيكل الحوكمة، وآليات بناء الثقة، ومخاطر السلامة، قبل تحديد أبرز الفجوات الجوهرية واقتراح استراتيجيات لمعالجتها والحد منها.

شكّل كل عنصر من عناصر التمرين غرضاً محدداً ومتكاملاً:

- **هيكل الحوكمة:** قام المشاركون بدراسة آليات اتخاذ القرار داخل الشركة الناشئة، بما في ذلك تحديد الجهات المخوّلة بالصلاحيات وكيفية توزيع المسؤوليات ومدى وضوح آليات المساءلة. وقد أسهم ذلك في إبراز الفجوات المرتبطة بوضوح عملية اتخاذ القرار وفعالية الرقابة والإشراف.

- **آليات بناء الثقة:** قام المشاركون بتحديد الالتزامات الأساسية المقدّمة للمستخدمين أو المستثمرين أو أصحاب المصلحة، وتقييم مدى وجود أنظمة وآليات تضمن الالتزام المستمر بهذه التعهدات. وقد أبرز ذلك كيفية تحويل الثقة إلى ممارسة تشغيلية من خلال السياسات والإجراءات ومستويات الشفافية المعتمدة.
- **مخاطر السلامة:** قام المشاركون بتقييم سيناريوهات الأضرار المحتملة، ولا سيما تلك الناجمة عن خصائص المنتج أو القرارات التشغيلية، بما في ذلك حالات الاستخدام غير المقصود أو إساءة الاستخدام. وقد عزّز ذلك نهجاً استباقياً في التفكير، يركّز على تحديد المخاطر ومعالجتها قبل وقوعها.
- **تحديد نقطة الضعف الحوكمية الأبرز:** طُلب من كل مجموعة تحديد وتحديد الأولوية لأهم فجوة جوهرية في السيناريو المطروح، بما يعكس أكثر جوانب الضعف تأثيراً. وقد عزّز هذا التمرين أهمية التركيز على المخاطر ذات الأثر الأعلى بدلاً من محاولة معالجة جميع التحديات في آنٍ واحد، بما يرسّخ نهجاً أكثر واقعية وفاعلية في إدارة الأولويات.
- **اقتراح استراتيجيات المعالجة:** قام المشاركون بعد ذلك بتطوير حلول عملية لمعالجة الفجوة المحددة، مستندين في توصياتهم إلى أدوات وأطر الحوكمة التي تمت مناقشتها خلال الجلسة. وقد ساهم ذلك في الحفاظ على طابع التمرين القائم على الحلول والقابل للتطبيق العملي.

أتاح هذا التمرين لرواد الأعمال الانتقال من التعاريف النظرية المجردة إلى توظيف التفكير الحوكمي بشكل مباشر في سياقات اتخاذ القرار الفعلي. وقد أظهر المشاركون تطوراً ملحوظاً في قدرتهم على رصد الفجوات البنيوية في تصميم الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة، خصوصاً فيما يتعلق بالمساءلة، وحماية المستخدمين، واستشراف المخاطر قبل وقوعها. والأهم من ذلك، عزّز هذا النشاط مفهوم الحوكمة باعتبارها ممارسة عملية وقابلة للتطبيق، مسلطاً الضوء على أن الأطر البسيطة نسبياً يمكن أن تسهم بشكل ملموس في تعزيز مرونة الشركات الناشئة ومصداقيتها.

أهم الاستنتاجات

وضعت الجلسة ثلاثة مبادئ تأسيسية تُشكّل الأساس للحوكمة الفعّالة في الشركات الناشئة. أولاً، تُعزّز الحوكمة المساءلة من خلال إرساء أنظمة واضحة تُحدّد عبرها آليات اتخاذ القرار، وتوزيع المسؤوليات، ومراجعة الإجراءات والنتائج. ويضمن ذلك تحديد المخاطر في مراحل مبكرة وإدارتها بشكل استباقي، بدلاً من ظهورها كتحديات تفاعلية قد تؤثر سلباً على العمليات وتُضعف مستويات الثقة داخل المؤسسة.

ثانياً، أكدت الجلسة أن الثقة على نطاق واسع هي مسألة بنيوية وليست علاقاتية. فعلى الرغم من أن الشركات في مراحلها المبكرة قد تعتمد على المصداقية الشخصية، إلا أن بناء ثقة مستدامة مع المستخدمين والمستثمرين والجهات التنظيمية يتطلب أنظمة متسقة، وعمليات تتسم بالشفافية، وآليات مساءلة قابلة للتطبيق. وبدون هذه البنى المؤسسية، تظل الثقة هشة ومعرضة للتآكل مع نمو المؤسسة وتوسعها.

أخيراً، تناول المشاركون مبدأ أن السلامة يجب أن تكون جزءاً مدمجاً في تصميم المنتجات والأنظمة منذ المراحل الأولى، بدلاً من إدراجها كرد فعل بعد وقوع الإخفاقات. وقد تم التأكيد على أهمية استباق الأضرار المحتملة، ولا سيما من خلال أدوات مثل خرائط المخاطر ومنظور الاستخدام المزدوج، باعتبار ذلك مسؤولية أساسية تقع على عاتق رواد الأعمال. ويعكس هذا التوجه تحولاً أوسع في كل من المتطلبات التنظيمية ووعي أصحاب المصلحة، حيث يُنظر بشكل متزايد إلى التصميم المسؤول كعنصر جوهري في تحقيق النجاح والتأثير المستدام على المدى الطويل.



الخلاصة

أكدت جلسة "الحوكمة للشركات الناشئة: الثقة القائمة على التصميم" على أن الحوكمة يجب أن تكون جزءاً أصيلاً من المراحل التأسيسية لأي شركة ناشئة، وليس عنصراً يُضاف لاحقاً كمتطلب امتثال. ومن خلال تقديم الحوكمة باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه الثقة والمساءلة وإدارة المخاطر، سلّطت الورشة الضوء على الدور الذي تؤديه الأنظمة الهيكلية في تمكين الشركات الناشئة من التوسع بمصداقية ومرونة. كما عكس التركيز على الثقة والسلامة القائمة على التصميم تحولاً أوسع نحو تبني مسؤولية استباقية في كل من قرارات تطوير المنتجات والعمليات التشغيلية. وفي إطار مبادرة بيرل، تسهم هذه المشاركة في تعزيز هدفها المتمثل في بناء جيل من رواد الأعمال لا يتميزون بالابتكار فحسب، بل بالجاهزية الحوكمية والمواءمة مع تطلعات المستثمرين والجهات التنظيمية والمنظومة الأوسع.