



بناء أسس الحوكمة للشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا في منطقة الخليج

إطار عمل مُهيكل وسياقي للمؤسسين ومسرّعات الأعمال
والجهات المؤسسية في دولة الإمارات العربية المتحدة
والمملكة العربية السعودية

73%

عدد المؤسسات في دول منطقة الخليج العربي
التي قامت بتجربة تطبيقات الذكاء الاصطناعي
التوليدي

+5600

عدد شركات التكنولوجيا الجديدة المسجلة في
دولة الإمارات

35 مليار دولار

الأثر الاقتصادي المتوقع للذكاء الاصطناعي على
الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي في دول
منطقة الخليج العربي

لماذا لم تعد الحوكمة المؤسسية خياراً للشركات الناشئة في منطقة دول الخليج العربي؟

شهدت منطقة الخليج تحولاً هيكلياً كبيراً في منظومة التكنولوجيا لديها. فبعد أن كانت في السابق بيئة مرنة وعالية النمو، تُمنح فيها الأولوية للسرعة في الوصول إلى السوق على حساب الالتزام التنظيمي، أصبحت اليوم واحدة من أسرع منظومات الابتكار في العالم من حيث ترسيخ الأطر المؤسسية والحوكمة التنظيمية.

إلى تحديات تتعلق بالحوكمة وإدارة البيانات، باعتبارها العائق الأبرز أمام تحويل التجارب التقنية إلى أثر مؤسسي فعال ومستدام. هذه الفجوة بين طموح تبني التقنيات وبين تحقيق القيمة الفعلية ليست في جوهرها تحدياً تقنياً بقدر ما هي تحدٍ مرتبط بالحوكمة. فالشركات الناشئة التي تنجح في جذب رأس المال المؤسسي، أو الدخول إلى الأسواق المنظمة، أو بناء شراكات مع الجهات الحكومية، أو السعي إلى التوسع عبر الحدود، باتت اليوم بحاجة إلى أطر حوكمة تتناسب مع مستوى النضج والتعقيد المتزايد في النظم البيئية التي تعمل ضمنها. وفي هذا السياق، يقدم هذا المحتوى إطاراً مرجعياً لبناء الأسس الحوكمائية التي تمكن هذه الشركات من الانتقال من مرحلة التجربة إلى مرحلة التمكين المؤسسي المستدام.

سجلت دولة الإمارات العربية المتحدة أكثر من 5,600 شركة تكنولوجية جديدة خلال ربع واحد فقط في عام 2024، في مؤشر يعكس تسارع وتيرة نمو بيئة الابتكار وريادة الأعمال. وفي المملكة العربية السعودية، جذبت منظومة الشركات الناشئة تمويلات بلغت 359 مليار دولار خلال الربع الأول من عام 2023، لتستحوذ بذلك على الحصة الأكبر من رؤوس الأموال الموجهة إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ورغم هذا الزخم الاستثماري المتصاعد، تشير دراسة صادرة عن ماكنزي شملت 140 من كبار التنفيذيين في منطقة الخليج العربي إلى أن 73% من المؤسسات قد قامت بتجربة تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي، إلا أن 11% فقط تمكنت من تحقيق قيمة قابلة للقياس. وقد أرجعت الدراسة هذا الفارق بشكل رئيسي



تم تصميم الأطر الواردة في هذا المحتوى للتطبيق العملي وليس للامتنال النظري فقط. وهي مُصمَّمة بما يتناسب مع الخصوصيات المؤسسية والتنظيمية في دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، مع الأخذ في عين الاعتبار التباين بين أنظمة المناطق الحرة والبرّ الرئيسي، بما يفرضه ذلك من متطلبات حوكمة مختلفة على مستوى الهيكل والامتثال. كما تستند هذه الأطر إلى أحدث التطورات التشريعية والتنظيمية، بما في ذلك تشريعات حوكمة الذكاء الاصطناعي الصادرة عن مجلس الوزراء في دولة الإمارات في أبريل 2025، وقرار مجلس إدارة هيئة الأوراق المالية والسلع رقم 24 لسنة 2025، إضافة إلى التطبيق الكامل لنظام حماية البيانات الشخصية في المملكة العربية السعودية.

ملاحظة مهمة بشأن أطر الحوكمة في المناطق الحرة

على الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا التي يتم تأسيسها في مركز دبي المالي العالمي أو سوق أبوظبي العالمي، أو في المناطق الاقتصادية الخاصة في المملكة العربية السعودية، ألا تنظر إلى الطبيعة التنظيمية الأكثر مرونة في هذه المناطق باعتبارها مبرراً لتقليص معايير الحوكمة أو الاكتفاء بالحد الأدنى منها. فالمستثمرون المؤسسيون ومسؤولو المشتريات الحكومية وشركاء القطاع الخاص، يقيمون جودة الحوكمة استناداً إلى أعلى المعايير الممكنة المعمول بها، بغض النظر عن الولاية القانونية التي يتم فيها التأسيس. وعليه، فإن مصداقية الحوكمة لا تُقاس بالموقع القانوني أو الهيكلي للشركة فقط، بل بمدى ترسيخها لممارسات الحوكمة الرشيدة والشفافة في عملياتها التشغيلية اليومية.

المشهد التنظيمي: دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية

يجب أن يستند أي إطار حوكمة يُطبَّق في منطقة الخليج إلى فهم عميق للتباين في البيئات التنظيمية بين أبرز سوقين للابتكار في المنطقة. إذ تشترك دولة الإمارات والمملكة في التزام واضح بتنويع الاقتصاد وتعزيز الريادة في قطاع التكنولوجيا، إلا أن البنى التشريعية، وفلسفات الإنفاذ، وتوقعات الحوكمة تختلف بينهما بشكل جوهري وملحوظ. هذا التباين لا يعكس اختلافاً في التوجه الاستراتيجي، بقدر ما يعكس اختلافاً في أدوات التنظيم وآليات التطبيق، وهو ما يفرض على الشركات الناشئة والمستثمرين والمؤسسات ضرورة تبني مقاربة حوكمة مرنة ومُكيّفة مع السياق المحلي لكل سوق.

المملكة العربية السعودية



المواءمة المؤسسية مع رؤية 2030

تُقيّم حوكمة الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا في المملكة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030. كما تعتمد الجهات الحكومية وصناديق الثروة السيادية وكبار المستثمرين المؤسسيين مقاربة استراتيجية عند تقييم ممارسات الحوكمة، تتجاوز نطاق الامتثال النظامي التقليدي لتشمل مدى المواءمة مع الأولويات الوطنية والأثر التنموي طويل الأمد.

الإطار المؤسسي لهيئات الذكاء الاصطناعي والبيانات

تتولى الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) الإشراف على سياسات حماية البيانات وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي. وقد دخل نظام حماية البيانات الشخصية حيز التنفيذ الكامل، متضمناً متطلبات توطين البيانات، وإدارة الموافقات، وضوابط نقل البيانات عبر الحدود. كما تُطبَّق إرشادات الذكاء الاصطناعي التوليدي على الجهات الحكومية والقطاع الخاص، بما يعزز إطاراً تنظيمياً موحداً لاستخدامات الذكاء الاصطناعي.

متطلبات الامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية

تؤثر مبادئ الشريعة الإسلامية بشكل كبير على معايير الحوكمة المؤسسية في المنطقة، حيث تنعكس الأطر الأخلاقية المنظمة للأدوات المالية والهياكل التعاقدية وسلوك مجالس الإدارة مباشرة على الممارسات التشغيلية. وعليه، يتعين على شركات التكنولوجيا في قطاعات مثل الخدمات المالية والرعاية الصحية والخدمات الاستهلاكية، وضع إجراءات موثقة وواضحة للامتثال لأحكام الشريعة، بما يضمن توافق نماذج أعمالها مع المتطلبات والمعايير الأخلاقية المعتمدة.

حوكمة القوى العاملة والتوطين

تُعد متطلبات برنامج نطاقات للتوطين من أهم الالتزامات التنظيمية المؤثرة على هيكل القوى العاملة في المملكة العربية السعودية. وعليه، يتعين على الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا تطوير خطط تدريجية للتوطين منذ المراحل المبكرة للتوظيف، بما يضمن توافق نموها مع متطلبات سوق العمل الوطنية. وقد يؤدي عدم الامتثال إلى تبعات تنظيمية تشمل التأثير على التراخيص والاستمرارية التشغيلية.

المعايير التنظيمية لهيئة السوق المالية

تلتزم الكيانات المدرجة وما قبل طرح العام بالامتثال للوائح حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، والتي تضع متطلبات تفصيلية تتعلق بتكوين مجالس الإدارة، وهيكلة لجنة المراجعة، ولجنة الترشيحات والمكافآت، إضافة إلى متطلبات الإفصاح المعتمدة على مبدأ الامتثال أو التفسير.

دولة الإمارات العربية المتحدة



التعددية في الأطر القضائية

تعمل 46 منطقة حرة في دولة الإمارات ضمن أطر تنظيمية مستقلة وخاضعة لجهات رقابية مخصصة، بما في ذلك مركز دبي المالي العالمي وسوق أبوظبي العالمي، حيث تتمتع كل منها بمعايير حوكمة متميزة. أما الشركات العاملة في البر الرئيسي، فهي تخضع للقانون الاتحادي بالإضافة إلى اللوائح التنظيمية الخاصة بكل إمارة، مما يؤدي إلى نشوء التزامات امتثال متعددة الطبقات.

الريادة في حوكمة الذكاء الاصطناعي

أول دولة على مستوى العالم تقوم بتعيين وزير دولة للذكاء الاصطناعي في عام 2017. كما أرسدت الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي 2031، وميثاق الذكاء الاصطناعي المكوّن من 12 مبدأ الصادر في يونيو 2024، إضافة إلى تأسيس مجلس الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المتقدمة في أبوظبي بموجب القانون رقم 3 لسنة 2024، إطاراً مؤسسياً متكاملاً وشاملاً لحوكمة وتطوير قطاع الذكاء الاصطناعي.

إصلاحات حوكمة الشركات

يتيح قرار هيئة الأوراق المالية والسلع رقم 24 لسنة 2025 الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ضمن شروط وضوابط صارمة، بما يعكس تطوراً في مرونة الأطر الحوكموية المطبقة على الشركات عالية النمو، شريطة وجود هياكل رقابة مستقلة تضمن فعالية الإشراف المؤسسي واستقلاليتها.

البيانات والخصوصية

يُطبَّق قانون حماية البيانات الشخصية الاتحادي على نطاق الولاية القضائية في البر الرئيسي. كما يحتفظ كلٌّ من مركز دبي المالي العالمي وسوق أبوظبي العالمي بأطر تنظيمية مستقلة لحماية البيانات، تتماشى مع أفضل المعايير والممارسات الدولية في هذا المجال. وفي السياق نفسه، يُعدّ تسجيل المستفيد الحقيقي إلزامياً بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 58 لسنة 2020، بما يعزز مستويات الشفافية والامتثال في الهياكل المؤسسية وملكية الشركات.

الانعكاسات الضريبية على الشركات

أدى تطبيق ضريبة الشركات بنسبة معيارية تبلغ 9% إلى رفع متطلبات الحوكمة المالية وتعزيز معايير الانضباط المالي داخل المؤسسات. كما يُلزم الكيانات التي تتجاوز إيراداتها 50,000,000 درهم إماراتي بإعداد قوائم مالية مدققة، وذلك لأغراض الامتثال الضريبي، بما يعزز مستويات الشفافية والدقة في التقارير المالية ويكرّس ممارسات حوكمة مالية أكثر صرامة.

الأعمدة الخمسة لحوكمة الشركات الناشئة في منطقة الخليج العربي

تقوم البنية الحوكمية المقترحة هنا على خمس ركائز مترابطة. تمثل كل ركيزة مجالاً من مجالات النزاهة المؤسسية التي يتعين على الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا تطويرها بشكل تدريجي مع توسعها ونموها. ولا تعمل أي ركيزة بمعزل عن الأخرى، إذ تعتمد قوة الإطار ككل على مدى تكامل هذه الركائز وتناسقها في العمل بصورة جماعية.

II

الركيزة الثانية معايير النزاهة المالية والإفصاح

تشمل الحوكمة المالية بيئة الرقابة الداخلية، واستقلالية وظيفة التدقيق، وجودة التقارير المالية، ومستوى الشفافية تجاه المستثمرين والجهات التنظيمية. وقد جعل تطبيق ضريبة الشركات في دولة الإمارات، والدخول الكامل لنظام حماية البيانات الشخصية في المملكة العربية السعودية، إلى جانب التوسع التنظيمي في متطلبات تسجيل المستفيد الحقيقي، من الحوكمة المالية التزاماً تنظيمياً مباشراً وليس مجرد ممارسة فضلى اختيارية.

I

الركيزة الأولى حوكمة مجالس الإدارة ومسؤولية القيادة

يُعد تكوين مجلس الإدارة وصلاحياته وآليات المساءلة المعتمدة فيه الأساس البنيوي لحوكمة الشركات. وفي سياق منطقة الخليج العربي، يشمل ذلك إدارة التوازن بين سيطرة المؤسسين وحماية حقوق المستثمرين وترسيخ إشراف مستقل وفعال، وضمان أن تعكس كفاءات أعضاء المجلس المتطلبات التنظيمية والخصوصية الثقافية والبيئية لكل من دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية.

IV

الركيزة الرابعة إدارة علاقات أصحاب المصلحة والتوافق التنظيمي

في منطقة الخليج العربي، تختلف طبيعة العلاقة بين الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا والجهات الحكومية بشكل جوهري عن الأسواق الغربية، إذ تؤدي الجهات الحكومية أدواراً متعددة في الوقت نفسه، فهي جهة تنظيمية، وعميل، ومستثمر، وشريك استراتيجي. وعليه، يجب أن تتضمن أطر الحوكمة بروتوكولات منظمة للتفاعل مع الجهات التنظيمية، ووظيفة لمتابعة السياسات والتشريعات، إضافة إلى تحديد واضح لمسؤولية إدارة العلاقات الحكومية على مستوى الإدارة التنفيذية، مع ضمان اطلاع مجلس الإدارة على مخاطر الامتثال والتنظيم بشكل مستمر.

III

الركيزة الثالثة حوكمة البيانات وإدارة مخاطر التكنولوجيا

بالنسبة لشركات التكنولوجيا، تُعد حوكمة البيانات في آن واحد التزاماً تنظيمياً، وأصلاً تنافسياً، ومصدراً لمخاطر وجودية محتملة. وتعمل الإمارات والسعودية ضمن أطر تنظيمية مختلفة لكنها تتقارب تدريجياً في مجال حماية البيانات. كما يتعين على الشركات الناشئة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي التعامل مع متطلبات حوكمة الذكاء الاصطناعي الناشئة والمقننة حالياً في كلا السوقين. ويشمل هذا المحور تصنيف البيانات، ومبدأ الخصوصية منذ التصميم، ومساءلة الخوارزميات، وإدارة مخاطر الأمن السيبراني بما يتماشى مع معايير المركز الوطني للأمن الإلكتروني في دولة الإمارات.

+

المحاور المشتركة الوعي الثقافي والمؤسسي

يتمتد عبر جميع الركائز الخمس مطلبٌ أساسي يتمثل في تعميق الذكاء الثقافي والمؤسسي. فحوكمة الشركات في منطقة الخليج العربي لا تمثل مجرد نقل لنموذج تنظيمي غربي إلى بيئة أعمال عربية، بل تعمل ضمن منظومة مؤسسية متميزة في بنيتها وخصائصها. وتتسم هذه المنظومة بطبيعة مختلفة للعلاقة بين الكيانات التجارية والدولة، وبمعايير خاصة لبناء الثقة والسرية والمسؤولية الفردية لدى الجهات الحكومية والشركاء المؤسسيين الكبار. وبناءً عليه، ينبغي ترسيخ هذه الاعتبارات ضمن ممارسات الحوكمة منذ المراحل التأسيسية، باعتبارها جزءاً جوهرياً من تصميم الإطار الحوكمي وليس عنصراً مكملًا له.

V

المحور الخامس دمج معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والرخصة الاجتماعية

لم تعد اعتبارات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات عناصر هامشية في منظومة حوكمة الشركات الناشئة في منطقة الخليج العربي. فمعايير الاستثمار لدى صناديق الثروة السيادية، وأهداف التحول الاجتماعي ضمن رؤية المملكة 2030، والاشتراطات المتزايدة للمستثمرين المؤسسيين المشاركين، باتت تفرض على الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا ضرورة تحديد وقياس والإفصاح عن مؤشرات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات منذ مراحل النمو المبكرة. ويشمل ذلك التقدم في سياسات التوظيف، والمساءلة المتعلقة بالانبعاثات الكربونية، ووضع سياسات واضحة للاستخدام الأخلاقي للتقنيات.

نظام التشغيل الحوكمي (TMGOS)

نموذج من ثلاث مستويات للجاهزية المؤسسية في الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا في منطقة الخليج العربي

غالباً ما يتم التعامل مع الحوكمة في الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا باعتبارها مجموعة من الهياكل والسياسات والالتزامات التنظيمية، إلا أن هذا التصور يظل غير مكتمل.

فعلياً، تعمل الحوكمة كنظام تشغيل مؤسسي يحدد كيفية اتخاذ القرارات، وإدارة المخاطر، وتدفق المعلومات، واستجابة المؤسسة في أوقات الضغط والتحديات.

ويُعيد نظام التشغيل الحوكمي (GOS) تعريف الحوكمة بوصفها نظاماً متكاملاً وليس إطاراً ثابتاً، إذ يتكوّن من ثلاث طبقات مترابطة تعتمد على بعضها البعض. وتتحقق الجاهزية المؤسسية ليس من خلال وجود عناصر منفصلة، بل عبر مواءمة هذه الطبقات وتكاملها في التطبيق العملي.

المستوى 1. التكامل الهيكلي

الوضع القائم

يمثل هذا المستوى البنية الرسمية للحوكمة داخل المؤسسة.

ويشمل:

- تكوين مجلس الإدارة واستقلاليته
- الهياكل القانونية وهيكل المساهمين
- أنظمة التقارير المالية وآليات التدقيق
- أطر وسياسات حوكمة البيانات
- الالتزامات المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والإفصاحات الرسمية

تجيب السلامة الهيكلية على سؤال أساسي:

هل تتوفر لدى المؤسسة البنية الحوكمية الأساسية التي تضمن قدرتها على العمل بشكل موثوق ومتوافق مع متطلبات البيئة التنظيمية والاستثمارية التي تعمل ضمنها؟

في المراحل المبكرة، يتم قياس هذا المستوى بمدى اكتمال مكوناته. أما في المراحل اللاحقة، فيتم قياسه بمدى متانته ومواءمته مع المعايير المؤسسية المعتمدة.

المستوى 2. الانضباط التشغيلي

آلية التشغيل

يعكس هذا المستوى مدى استخدام هياكل الحوكمة بشكل فعّال واستمراريتها واندماجه ضمن العمليات التشغيلية اليومية.

ويشمل:

- جودة واتساق مشاركة مجلس الإدارة
- موثوقية وتواتر إعداد التقارير
- تنفيذ عمليات إدارة المخاطر
- تطبيق السياسات والضوابط الداخلية
- سرعة الاستجابة للأحداث التنظيمية والتشغيلية

يجيب مستوى الانضباط التشغيلي على سؤال ثانٍ:

هل تُطبَّق هياكل الحوكمة بشكلٍ منتظم في الواقع العملي، أم أنها تظل موجودة فقط على مستوى الوثائق والإجراءات النظرية؟

يُعد هذا المستوى المرحلة التي تفشل فيها معظم أنظمة الحوكمة. فغالباً ما تكون الهياكل موجودة، لكنها تُطبَّق بشكل غير متسق أو غير منتظم في الممارسة الفعلية.

المستوى 3. السلوك التنظيمي للمؤسسة

قدرته على التماسك تحت الضغط

يعكس هذا المستوى كيفية تجلّي الحوكمة في أوقات الضغط والغموض واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويشمل:

- اتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين
- تصعيد المخاطر وتعزيز الشفافية تجاه مجلس الإدارة
- موازنة سلوك القيادة مع مبادئ الحوكمة المعلنة
- التعامل مع التدقيق التنظيمي وضغوط أصحاب المصلحة
- نزاهة الإجراءات خلال فترات النمو السريع أو الأزمات

يجيب السلوك التنظيمي المؤسسي على السؤال الأكثر أهمية:

هل يتجلى سلوك المؤسسة بما يتوافق مع معايير الحوكمة المؤسسية عند مواجهة حالات الضغط أو النمو أو التدقيق؟

لا يمكن بناء هذا المستوى بشكل اصطناعي، إذ يمكن ملاحظته وتقييمه مع مرور الوقت

المستوى	المؤشر القوي	المؤشر الضعيف
التكامل الهيكلي	بنية حوكمية مكتملة ومتوافقة مع المرحلة التشغيلية للمؤسسة	نقص أو عدم توافق الهياكل الأساسية
الانضباط التشغيلي المؤسسي	انتظام تنفيذ ممارسات الحوكمة المؤسسية	عدم انتظام التقارير والاعتماد على الإدارة التفاعلية
السلوك التنظيمي للمؤسسة	قرارات تتسم بالشفافية والمساءلة في ظروف الضغط	تراجع فعالية الحوكمة في ظروف الضغط والتحديات

Governance by *Lifecycle Stage*

لا يُعد إطار الحوكمة وثيقة ثابتة، بل كياناً متطوراً يتغير مع نمو الشركة. إذ ينبغي أن يواكب التحولات التنظيمية المحتملة، وأحداث التمويل، وقرارات التوسع في الأسواق. ويعرض الهيكل التالي دورة حياة الحوكمة من خلال موازنة الالتزامات الحوكموية وأفضل ممارسات التدخل مع المراحل الأربع الرئيسية لتطور الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا ضمن سياق منطقة الخليج العربي.

المرحلة 1 . التأسيس وبناء البنية المؤسسية أسس الحوكمة: بناء الهيكل قبل التوسع

يشكّل الإطار الحوكمي الذي يتم وضعه عند تأسيس الشركة عاملاً حاسماً في تحديد مسارها على المدى الطويل. وغالباً ما يتعامل المؤسسون مع القرارات القانونية والحوكومية المبكرة باعتبارها أعباء إدارية ينبغي تقليلها، إلا أن هذا النهج يُعد خطأً استراتيجياً تزداد كلفته مع مرور الوقت وصعوبة تصحيحه لاحقاً. وتشمل القرارات الجوهرية في هذه المرحلة اختيار الولاية التنظيمية (بين البرّ الرئيسي والمناطق الحرة في دولة الإمارات، أو بين البرّ الرئيسي والمناطق الاقتصادية الخاصة في المملكة العربية السعودية)، وبنية اتفاقية المساهمين، والتشكيل الأولي لمجلس الإدارة. وفي دولة الإمارات، تُعد توقعات الحوكمة في كل من مركز دبي المالي العالمي وسوق أبوظبي العالمي أعلى بشكل ملحوظ مقارنة بالمناطق الحرة في البرّ الرئيسي، كما أن اختيار هذه الولايات يعكس للمستثمرين توجهاً مؤسسياً واضحاً نحو الجاهزية الاستثمارية طويلة الأمد. وفي هذه المرحلة، تشمل متطلبات الحوكمة غير القابلة للتفاوض اتفاقيات مؤسسين موثقة تتضمن جداول الاستحقاق، وسياسة لحماية البيانات متوافقة مع القوانين السارية في الولاية المعنية، وتسجيل المستفيد الحقيقي حيثما كان مطلوباً، بالإضافة إلى وجود مراقب خارجي واحد على الأقل في مجلس الإدارة يتمتع بخبرة قطاعية ذات صلة.

تسجيل المستفيد الحقيقي

جداول استحقاق المؤسسين

اتفاقية المساهمين

اختيار الولاية التنظيمية

سياسة حماية البيانات الأولية

المرحلة الثانية: مرحلة التوسع المبكر (من التمويل الأولي إلى التمويل اللاحق) التحول إلى الطابع المؤسسي: من الممارسات غير الرسمية إلى العمليات الموثقة

يمثل الانتقال من مرحلة التمويل المبكر إلى رأس المال المؤسسي نقطة تحول يصبح فيها الالتزام الرسمي بممارسات الحوكمة أمراً غير قابل للتفاوض. إذ يقوم مستثمرو جولات التمويل المتقدمة، ولا سيما صناديق الثروة السيادية، ومكاتب العائلات الاستثمارية، والمستثمرون المؤسسيون الدوليون، بإجراء تدقيق حوكمي كعنصر جوهري ضمن تقييمهم الاستثماري. وفي سياق منطقة الخليج العربي، يركّز هذا التدقيق بشكل خاص على عدة محاور أساسية، تشمل استقلالية وتكوين مجلس الإدارة، بما في ذلك وجود عضو مستقل فعلي واحد على الأقل لا تربطه أي علاقات مالية أو شخصية بفريق المؤسسين، وجودة وانتظام محاضر وقرارات مجلس الإدارة، ومثانة دورة التقارير المالية ومدى توافقتها مع معايير التقارير المالية الدولية، وهيكلية واستقلالية وظيفة التدقيق، إضافة إلى عمق أطر حوكمة البيانات والأمن السيبراني. كما تفرض متطلبات الإفصاح المعززة في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة 2024-2025 على الشركات البدء مبكراً في بناء البنية التحتية للتقارير التي ستصبح شرطاً أساسياً لتوقعات الجهات التنظيمية والمستثمرين في المراحل اللاحقة.

تعيين عضو مستقل في مجلس الإدارة

ميثاق مجلس الإدارة ونطاق الصلاحيات والمسؤوليات

آلية التدقيق الداخلي أو البديل الخارجي المكافئ

التقارير المالية وفق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية

مسؤول حوكمة وحماية البيانات

آلية إدارة علاقات المستثمرين المؤسسية

المرحلة الثالثة . مرحلة النمو المتقدم (جولة التمويل الثالث، وما بعدها) المواءمة المؤسسية: الحوكمة كأداة تمكين استراتيجي

في مرحلة النمو، تنتقل الحوكمة من كونها وظيفة امتثال إلى أصل استراتيجي يحدد قدرة الشركة على التوسع والاستدامة. فعادةً ما تكون الشركات في هذه المرحلة قد دخلت في علاقات مع جهات الشراء الحكومية، وتعمل عبر عدة أسواق في منطقة الخليج العربي، كما تستعد لخيارات استراتيجية مثل التخارج، أو الشراكات مع جهات سيادية، أو التمهيد لدخول أسواق رأس المال. وبناءً على ذلك، تتغير أولويات الحوكمة بشكل جوهري. إذ يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء يتمتعون بخبرة تنظيمية مباشرة في الأسواق الرئيسية التي تعمل فيها الشركة، كما تصبح لجنة التدقيق ذات الصلاحيات الرسمية ورئاسة مستقلة ضرورة أساسية. كذلك، يجب أن تتوسع منظومة إدارة المخاطر لتشمل إطاراً موثقاً لإدارة المخاطر المؤسسية. أما التدخل الأكثر أهمية من منظور استراتيجي في هذه المرحلة، فيتمثل في إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة العلاقات الحكومية، بما يشمل تحديد المسؤولية عن إدارة العلاقة مع كل جهة تنظيمية، ووضع بروتوكول واضح للتفاعل مع الجهات الرقابية، وآلية محددة لإشراف مجلس الإدارة على مخاطر الامتثال والتنظيم. وتكتسب هذه المسألة أهمية مضاعفة في السعودية، حيث تخضع الجهات المرتبطة بأهداف رؤية المملكة 2030 لتدقيق أعلى في جودة الحوكمة كشرط لاستمرار الشراكات الحكومية.

لجنة التدقيق (بميثاق رسمي) إطار الحوكمة لإدارة المخاطر المؤسسية

بروتوكول حوكمة العلاقات الحكومية إطار إعداد تقارير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

سياسة حماية المبلغين عن المخالفات إطار الحوكمة لمكافحة الرشوة ومكافحة الفساد

توثيق التسعير التحويلي (ضريبة الشركات في دولة الإمارات)

المرحلة الرابعة: مرحلة ما قبل طرح العام واستراتيجية الخروج من الاستثمار الاستعداد لأسواق رأس المال: إطار حوكمة متوافق مع متطلبات أسواق المال

الشركات التي تستعد للإدراج في أسواق دبي المالية أو سوق أبوظبي للأوراق المالية أو السوق المالية السعودية، أو حتى في أسواق عالمية انطلاقاً من منطقة الخليج العربي، مطالبة بالامتثال لأعلى معايير ترسيخ الحوكمة في المنطقة. وتضع لوائح حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية في المملكة، ودليل الحوكمة الصادر عن هيئة الأوراق المالية والسلع في دولة الإمارات (بصيغته المعدلة بموجب القرار رقم 24 لسنة 2025)، متطلبات تفصيلية للشركات المدرجة. ويجب أن تبدأ الاستعدادات الحوكموية للطرح العام الأولي قبل فترة لا تقل عن 18 إلى 24 شهراً من تاريخ الإدراج المتوقع. وتشمل المتطلبات الأساسية تشكيل لجنة ترشيحات ومكافآت رسمية، واعتماد سياسة لتنوع مجلس الإدارة تشمل التوازن بين الجنسين والخبرات، ووضع سياسة صارمة للمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة مع تحديد صلاحيات موافقة على مستوى المجلس، بالإضافة إلى إنشاء وظيفة متكاملة لعلاقات المستثمرين مدعومة بسياسات إفصاح موثقة، وإعداد تقرير استدامة متوافق مع معايير إعداد تقارير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات المعترف بها دولياً. وفي السعودية، يفرض مبدأ الامتثال أو التفسير ضمن لوائح الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية الإفصاح عن أي حالات عدم امتثال جوهري مرفقة بالتبرير في التقارير السنوية، مما يعزز أهمية الالتزام الاستباقي بالمعايير بدلاً من الاكتفاء بالتفسير اللاحق.

لجنة التعيينات والمكافآت سياسة التنوع وتشكيل مجلس الإدارة

إطار رقابة معاملات الأطراف ذات العلاقة تقرير الاستدامة وفق معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

إدارة علاقات المستثمرين تقييم أداء وفعالية مجلس الإدارة تأمين المسؤولية لأعضاء مجلس الإدارة

حوكمة الذكاء الاصطناعي: الحدود التنظيمية الحاسمة

تواجه الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا في منطقة الخليج العربي، والتي تتضمن منتجاتها تقنيات الذكاء الاصطناعي، التزاماً حوكمياً يتجاوز بكثير الإطار المؤسسي العام. إذ يشهد مشهد حوكمة الذكاء الاصطناعي في كل من دولة الإمارات والسعودية انتقالاً سريعاً من المبادئ التوجيهية الاستراتيجية إلى التزامات تنظيمية قابلة للإنفاذ، بوتيرة متسارعة وملموسة. وفي هذا السياق، فإن الشركات التي تتعامل مع حوكمة الذكاء الاصطناعي باعتبارها قضية مستقبلية لم تعد مواكبة للتطورات، بل باتت متأخرة عن المتطلبات التنظيمية القائمة فعلياً.

الاتجاهات التنظيمية

يمثل قرار مجلس الوزراء في دولة الإمارات الصادر في أبريل 2025، والهادف إلى إنشاء إطار تشريعي شامل مرتبط بالذكاء الاصطناعي، أحد أهم التطورات التنظيمية التي تشهدها شركات التكنولوجيا في منطقة الخليج العربي منذ تطبيق ضريبة الشركات. وعلى الرغم من أن أيّاً من دول منطقة الخليج العربي لم يعتمد بعد تشريعاً شاملاً للذكاء الاصطناعي على غرار قانون الذكاء الاصطناعي الأوروبي، إلا أن الاتجاه التنظيمي العام واضح تماماً ولا لبس فيه. وفي هذا السياق، فإن الشركات الناشئة التي تبدأ اليوم في إنشاء بنية حوكمة للذكاء الاصطناعي ستكون أقل عرضة لتكاليف انتقال مرتفعة عند صدور التشريعات الملزمة مستقبلاً، نظراً لامتلاكها أساساً تنظيمياً جاهزاً للتكيف مع المتطلبات الجديدة.

المتطلبات الأساسية لإطار حوكمة الذكاء الاصطناعي

01

إطار أخلاقيات الذكاء الاصطناعي ومنظومة المساءلة

سياسة موثقة لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي متوافقة مع المبادئ الاثني عشر لميثاق الذكاء الاصطناعي في دولة الإمارات، وتشمل الحد من التحيز الخوارزمي وآليات الإشراف البشري وتحديد مسؤولية واضحة للمساءلة على مستوى الإدارة التنفيذية. وفي السعودية، يُعد الامتثال لإرشادات الذكاء الاصطناعي التوليدي الصادرة عن الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي للقطاع الخاص المرجع التنظيمي المعتمد في هذا السياق.

02

إطار إدارة مخاطر النماذج

الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا التي توظف نماذج الذكاء الاصطناعي في القطاعات الخاضعة للتنظيم مثل التكنولوجيا المالية، والتكنولوجيا الصحية، والتكنولوجيا التنظيمية، وتقنيات التأمين، مطالبة بتطبيق إطار لإدارة مخاطر النماذج يوثق مراحل تطوير النماذج، والتحقق منها، ونشرها، وإيقافها. وتُعد الإرشادات الخاصة بالذكاء الاصطناعي في دولة قطر، وهي حالياً الأداة التنظيمية الملزمة الوحيدة لحوكمة الذكاء الاصطناعي في منطقة الخليج العربي، مرجعاً يلزم مؤسسات القطاع المالي بالحفاظ على هذه البنية الحوكمية بدقة. كما تمثل متطلباتها معياراً استباقياً يمكن الاسترشاد به على مستوى المنطقة ككل.

03

إطار حوكمة بيانات تدريب وتشغيل نماذج الذكاء الاصطناعي

يمثل التقاطع بين نشر تقنيات الذكاء الاصطناعي وتشريعات حماية البيانات أحد أكثر مجالات الحوكمة تعقيداً من الناحية القانونية لشركات التكنولوجيا في منطقة الخليج العربي. فالنماذج المعتمدة على تدريب باستخدام بيانات شخصية تخضع في كل من دولة الإمارات والسعودية لمتطلبات أنظمة حماية البيانات الشخصية، بما في ذلك الأساس القانوني للمعالجة، وتقليل البيانات، وتحديد الغرض من استخدامها، وقيود نقل البيانات عبر الحدود. وعليه، يجب أن تتعامل حوكمة بيانات الذكاء الاصطناعي مع مصدر البيانات وتصنيفها وسياسات الاحتفاظ بها، باعتبارها وظيفة حوكمة مستقلة ومتميزة عن إدارة البيانات العامة داخل المؤسسة.

04

حوكمة المساءلة الخوارزمية وتعزيز الشفافية

الشركات التي تنشر أنظمة ذكاء اصطناعي تتخذ قرارات، أو تؤثر بشكل جوهري على قرارات تتعلق بالأفراد في مجالات مثل الائتمان والتأمين والتوظيف والرعاية الصحية والخدمات الحكومية، مطالبة بوضع بروتوكولات واضحة لشرح مخرجات هذه النماذج وقابليتها للتفسير. وتشير السياسة الدولية لدولة الإمارات في مجال الذكاء الاصطناعي، إضافة إلى الصلاحيات الرقابية لهيئة أبوطبي للذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المتقدمة، إلى أن الشفافية والإشراف البشري ليستا مبادئ نظرية، بل أولويات إنفاذ تنظيمية تُطبّق فعلياً.

إدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي لدى الأطراف الثالثة

لا تقتصر الالتزامات الحوكموية على أنظمة الذكاء الاصطناعي التي تطورها الشركة داخلياً. فالشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا التي تعتمد على واجهات برمجة التطبيقات للذكاء الاصطناعي، أو النماذج الأساسية، أو حلول البرمجيات كخدمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، تتحمل مسؤولية حوكمة المخاطر الناتجة عن تلك التكاملات وما قد تسببه من آثار لاحقة. وينبغي أن يشمل التقييم الواجبي لموردي أدوات الذكاء الاصطناعي فحوصاً لمعايير الحوكمة لديهم، وممارساتهم في التعامل مع البيانات، ومدى توافقهم مع المتطلبات التنظيمية المعتمدة في منطقة الخليج العربي.

إنذار خاص للقطاعات عالية المخاطر

ينبغي على الشركات الناشئة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي والتي تعمل في قطاعات الخدمات المالية، والرعاية الصحية، والتعليم، أو التقنيات الحكومية في دولة الإمارات أو السعودية، أن تتوقع صدور متطلبات حوكمة خاصة بالذكاء الاصطناعي من الجهات التنظيمية القطاعية المعنية، مثل المصرف المركزي لدولة الإمارات أو وزارة الصحة أو وزارة التعليم أو وزارة الاستثمار، خلال الأمد التنظيمي القريب. وفي هذا السياق، لا ينبغي للشركات في هذه القطاعات الانتظار حتى صدور هذه الأطر التنظيمية، بل يتوجب عليها البدء مبكراً في بناء بنية حوكمة متوافقة مع الاتجاه التنظيمي العام ومسار التطور التشريعي المتوقع.

الإفناء التنظيمي

هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية، مجلس أبوظبي للذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المتقدمة، الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، وهيئة السوق المالية.



المستوى الخامس: الحوكمة والمساءلة الخوارزمية

القابلية للتفسير والشفافية ومجال الإفناء

الإشراف الرقابي لمجلس
أبوظبي للذكاء الاصطناعي
والتكنولوجيا المتقدمة

المستوى الرابع: إدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي للأطراف الثالثة

تقييم الموردين وتكامل واجهات برمجة التطبيقات وحلول الذكاء الاصطناعي كخدمة

أنظمة حماية البيانات الشخصية في
الإمارات والسعودية

المستوى الثالث: إدارة مخاطر النماذج

مراحل تطوير النماذج، والتحقق منها، ونشرها، وإيقافها

إرشادات الذكاء الاصطناعي في قطر

المستوى الثاني: إطار حوكمة بيانات الذكاء الاصطناعي

منشأ البيانات وتصنيفها وسياسات الاحتفاظ وضوابط النقل عبر الحدود

أنظمة حماية البيانات الشخصية في
الإمارات والسعودية

المستوى الأول: إطار أخلاقيات الذكاء الاصطناعي

الأساس: ملكية واضحة للمساءلة وتقليل التحيز والإشراف البشري

ميثاق الذكاء الاصطناعي لدولة
الإمارات العربية المتحدة لعام 2024

المستوى
الظاهر

التأسيسي

إطار المساءلة ضمن منظومة الحوكمة

تتطلب الحوكمة الفعالة وضوحاً دقيقاً في تحديد المسؤوليات والأدوار على مختلف المستويات داخل المؤسسة. وتوضح المصفوفة التالية هيكل المساءلة الخاص بالركائز الخمس الأساسية للحوكمة عبر ثلاثة مستويات تنظيمية: **مجلس الإدارة، والقيادة التنفيذية، والوظائف التشغيلية.**

نطاق الاختصاص	مسؤوليات مجلس الإدارة	الإشراف التنفيذي المسؤول
هيكل مجلس الإدارة حوكمة مجلس الإدارة، وتعيين الأعضاء، وتقييم مدى الاستقلالية، وقياس فعالية الأداء	مسؤولية كاملة على مستوى مجلس الإدارة. يُوصى بتشكيل لجنة حوكمة اعتباراً من مرحلة السلسلة ب وما بعدها. ويتولى رئيس المجلس قيادة التقييم السنوي لفعالية مجلس الإدارة.	يؤقّر الرئيس التنفيذي لمجلس الإدارة السياق الاستراتيجي والتحديثات التشغيلية. ويتولى أمين سر مجلس الإدارة إدارة شؤون المجلس وجدولة الامتثال والالتزامات التنظيمية.
النزاهة المالية الإشراف على التدقيق، وجودة التقارير المالية، والضوابط الداخلية، والامتثال الضريبي	تقوم لجنة التدقيق (أو مجلس الإدارة بالكامل في المراحل المبكرة) بمراجعة واعتماد القوائم المالية، واعتماد تعيين وتحديد أتعاب المدققين الخارجيين.	تولى المدير المالي مسؤولية التقارير المالية ونظام الرقابة الداخلية. بينما يدير رئيس المالية الالتزام اليومي بالمتطلبات الضريبية والتدقيق والالتزامات التنظيمية المتعلقة بالتقارير.
مخاطر البيانات والتكنولوجيا الرقابة على مخاطر الأمن السيبراني، وأطر حوكمة البيانات، وحوكمة أخلاقيات الذكاء الاصطناعي	يتلقى مجلس الإدارة (أو لجنة المخاطر) تحديثاً ربع سنوي حول مخاطر الأمن السيبراني، ويعتمد سياسة حوكمة البيانات وسياسة أخلاقيات الذكاء الاصطناعي على مستوى المجموعة.	يتولى المدير التقني أو رئيس أمن المعلومات مسؤولية الضوابط الأمنية التقنية. ويتولى مسؤول حماية البيانات (حيث يتم تعيينه) الالتزام بمتطلبات حماية البيانات. كما يتولى قائد أخلاقيات الذكاء الاصطناعي إدارة برنامج المساءلة الخوارزمية.
العلاقات التنظيمية الإشراف على المخاطر التنظيمية، والامتثال للترخيص، واستراتيجية التفاعل مع السياسات	يتم إطلاع مجلس الإدارة على جميع التفاعلات التنظيمية الجوهرية، ويتلقى تحديثاً حول المخاطر التنظيمية بشكل لا يقل عن مرتين سنوياً. كما يعتمد المجلس آلية التفاعل مع الجهات التنظيمية في القضايا ذات الأثر السياسي أو التنظيمي الجوهري.	يتولى الرئيس التنفيذي أو مدير العلاقات الحكومية المعين مسؤولية إدارة العلاقات الرئيسية مع الجهات التنظيمية. بينما يتولى المستشار القانوني إدارة الالتزام بمتطلبات التراخيص والجدول الزمني للتقديمات التنظيمية.
الحوكمة البيئية والاجتماعية والرخصة الاجتماعية اعتماد استراتيجية وأهداف الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، والإشراف على سياسات التوظيف، والإفصاح عبر تقارير الاستدامة	يعتمد مجلس الإدارة سياسة وأهداف الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، ويتلقى تقريراً سنوياً حول الأداء في هذا المجال. كما يشرف على تقديم برامج التوظيف (التوظيف الإماراتي/السعودية) نظراً لأثرها التنظيمي المباشر.	يتولى رئيس الموارد البشرية مسؤولية برامج التوظيف (نطاقات/التوظيف الإماراتي) مع رفع تقارير دورية حول التقدم المحرز بشكل ربع سنوي. كما يتولى مسؤول الاستدامة (حيث يتم تعيينه) إدارة جمع بيانات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ودورة إعداد التقارير الخاصة بها.

آليات التصعيد والتقارير في منظومة الحوكمة

تتطلب الحوكمة الفعالة ليس فقط وضوح الأدوار، بل أيضاً وضوح مسارات التصعيد وآليات الإبلاغ. كما ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية والمستوى التشغيلي مدعوماً بأطر واضحة تحدد معايير تصعيد القضايا في الوقت المناسب، وآليات معالجتها بشكل منظم وفعال.

تُدار القضايا التشغيلية على مستوى الإدارة التنفيذية ما دامت ضمن حدود مستويات المخاطر المعتمدة والأطر السياسية المقررة. كما ينبغي أن تبقى مسائل الامتثال الروتيني، وعمليات التقارير المالية، والتعاملات التنظيمية الاعتيادية ضمن نطاق مسؤوليات الإدارة، مع رفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة.

أما المسائل التي تنطوي على تعرض مالي جوهري، أو مخاطر تنظيمية، أو أثر على السمعة، أو انحراف عن الاستراتيجية المعتمدة، فيجب تصعيدها إلى مجلس الإدارة. ويشمل ذلك الحوادث السيبرانية الكبيرة، وتسريبات البيانات، والتحقيقات التنظيمية، والتغيرات الجوهرية في الأداء المالي.

يجب أن يتلقى مجلس الإدارة تقارير منظمة وفق جدول زمني محدد. ويتم مراجعة الأداء المالي على أساس ربع سنوي كحد أدنى. كما تُقدّم تحديثات الامتثال والمستجدات التنظيمية بشكل نصف سنوي، أو بوتيرة أعلى في حال ارتفاع مستوى التعرض للمخاطر. أما مخاطر الأمن السيبراني والتكنولوجيا فيجب رفع تقارير بشأنها بشكل ربع سنوي على الأقل، خصوصاً في الشركات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي أو كثيفة البيانات.

كما ينبغي ألا يكون التصعيد الحوكمي تفاعلياً بطبيعته. إذ يجب تصميم أنظمة الحوكمة بما يتيح التعرف المبكر على المخاطر الناشئة، ويضمن حصول مجلس الإدارة على مستوى كافٍ من الإحاطة يمكنه من ممارسة دوره الرقابي قبل تحول القضايا إلى أزمات تشغيلية.

نظام ضوابط التصعيد

يتعين على المؤسسات وضع ضوابط واضحة ومحددة للتصعيد تُنظّم بدقة متى يمكن معالجة القضايا على مستوى الإدارة التنفيذية، ومتى يصبح من الضروري رفعها إلى مجلس الإدارة. ويُعد غياب هذه الضوابط أحد أبرز العوامل التي تؤدي إلى تأخر اتخاذ القرار وضعف الاستجابة الحوكمية، بما ينعكس سلباً على فعالية الرقابة المؤسسية وسرعة التعامل مع المخاطر.

وفي هذا السياق، يمكن بناء إطار تصعيد مبسّط وفعال يركز على **أربعة أبعاد** رئيسية:

- الأثر المالي:** يجب تصعيد أي قضية تنطوي على تعرض مالي فعلي أو محتمل يتجاوز عتبة محددة مسبقاً، مثل 5 إلى 10% من الإيرادات الشهرية، إلى مستوى أعلى لاتخاذ القرار المناسب.
- التعرض التنظيمي:** يتعين تصعيد أي تفاعل مع جهة تنظيمية يتجاوز الإجراءات الروتينية المعتادة، بما في ذلك الاستفسارات الرسمية أو الإشعارات أو التحقيقات التنظيمية.
- المخاطر على السمعة:** تُصعد القضايا التي قد تؤثر بشكل جوهري على صورة العلامة التجارية، أو ثقة العملاء، أو العلاقات مع الجهات الحكومية، بغض النظر عن حجم الأثر المالي.
- الاضطراب التشغيلي:** يجب تصعيد الحوادث التي تمس الوظائف الأساسية للمنتج، أو سلامة البيانات، أو استمرارية الخدمة، في حال تجاوز زمن المعالجة الزمنية المحددة مسبقاً دون حل.

ينبغي توثيق هذه الضوابط بشكلٍ رسمي ومراجعتها سنوياً والتأكد من مواءمتها مع مرحلة نمو الشركة والقطاع الذي تعمل فيه، بما يضمن بقاء إطار التصعيد متناسباً مع مستوى التعقيد والمخاطر المتغيرة.

مصفوفة تصعيد القضايا الحوكمية

السيناريو	الإجراء الإداري	استجابة الإدارة التنفيذية
تجاوز بسيط لمتطلبات الامتثال	إجراء تصحيحي داخلي	مُدْرَج ضمن التقارير الدورية
تباين مالي ضمن النطاق المسموح	تحت إدارة المدير المالي والقيادة التنفيذية	يُراجع في اجتماع مجلس الإدارة ربع السنوي
استفسار أو إخطار من جهة تنظيمية	مراجعة واستجابة قانونية فورية	إخطار مجلس الإدارة خلال 48 ساعة
اختراق بيانات أو حادثة سيبرانية	تفعيل خطة الاستجابة للحوادث	إحاطة طارئة لمجلس الإدارة مطلوبة
انحراف استراتيجي أو واقعة مخاطر كبيرة	تفعيل خطة الاستجابة للحوادث	يتطلب موافقة أو توجيه من مجلس الإدارة

قائمة التحقق الحوكمي: الأسئلة المحورية

ينبغي على المؤسسين إجراء تقييم دوري لمدى فاعلية أنظمة التصعيد والإبلاغ داخل المؤسسة، للتأكد من أنها تعمل بالشكل المطلوب وليست مجرد إجراءات نظرية. ويشمل هذا التقييم مجموعة من الأسئلة المحورية، من أبرزها:

1. هل يتم تعريف ضوابط التصعيد بوضوح، وهل هي مفهومة ومطبّقة بشكل موحد عبر فريق القيادة؟
2. هل يتلقى مجلس الإدارة تقارير منتظمة ومنظمة تعكس الأداء والمخاطر بشكل متنسق؟
3. هل يتم رصد المخاطر في مراحل مبكرة، أم لا يتم التعامل معها إلا بعد أن يصبح التصعيد أمراً حتمياً؟
4. هل توجد ملكية واضحة لمسؤوليات الامتثال والمتطلبات التنظيمية داخل المؤسسة؟
5. هل تعكس مناقشات مجلس الإدارة رقابة فعلية وتوجيهات مؤثرة، أم تقتصر على تحديثات شكلية وإجرائية؟

إذا تعدّرت الإجابة عن هذه الأسئلة بثقة ووضوح، فإن ذلك يُعدّ مؤشراً على أن هياكل الحوكمة القائمة غير كافية لمواكبة مرحلة الشركة الحالية، وأن هناك فجوة في النضج المؤسسي تتطلب تعزيزاً عاجلاً لمنظومة الحوكمة والرقابة.

مؤشرات تقييم نضج الحوكمة

لا يمكن قياس نضج الحوكمة بمجرد وجود هياكل رسمية أو وثائق تنظيمية. بل يُعبّر النضج الحقيقي عن نفسه من خلال اتساق ممارسات الحوكمة وجودتها ومصداقيتها عبر الزمن. ففي المراحل المبكرة، يتمثل نضج الحوكمة في وضوح ملكية المسؤوليات، وتوافق المؤسسين حول أسس الحوكمة، ووجود الحد الأدنى من الأطر القانونية وأطر حوكمة البيانات. أما في مراحل النمو، فينعكس هذا النضج في جودة تفاعل مجلس الإدارة، وموثوقية التقارير المالية، وعمق وفعالية عمليات إدارة المخاطر.

بالنسبة لأصحاب المصلحة المؤسسين، تشمل مؤشرات نضج الحوكمة الأساسية استقلالية مجلس الإدارة وفعاليتها، وشفافية عمليات اتخاذ القرار، وقدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات التنظيمية والتشغيلية بانضباط وصرامة حوكمائية.

تشمل المؤشرات القابلة للرصد لوجود حوكمة قوية اتساق مداوات مجلس الإدارة وتوثيقها بشكل منهجي، والتفاعل الاستباقي مع الجهات التنظيمية، والتوافق بين السياسات المعلنة والسلوك التشغيلي الفعلي. في المقابل، غالباً ما تظهر فجوات الحوكمة في نمط اتخاذ قرارات تفاعلي بدلاً من استباقي وعدم اتساق التقارير وغياب هياكل واضحة للمساءلة داخل المؤسسة.

نضج الحوكمة ليس حالة ثنائية (موجود أو غير موجود)، بل هو مسار تطوري تدريجي. ولذلك ينبغي تقييمه ضمن سياق مرحلة الشركة وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه، إضافة إلى مستوى تعرضها للمتطلبات والمخاطر التنظيمية.

ما يجب رصده في كل مرحلة:

- وضوح ملكية المسؤوليات بين المؤسسين وفريق القيادة
- توثيق الاتفاقيات وحقوق اتخاذ القرار بشكل رسمي
- وجود أطر أساسية لحماية البيانات والامتثال التنظيمي

في هذه المرحلة، يُقاس نضج الحوكمة بوضوح الرؤية وتوافق الأدوار أكثر من تعقيد الهياكل أو تعددها.

مرحلة التأسيس المبكر للحوكمة

- مشاركة مجلس إدارة فعّالة ومستقلة
- تقارير مالية موثوقة وتصدر في الوقت المناسب
- عمليات محددة وواضحة لإدارة المخاطر

في هذه المرحلة، يظهر النضج الحوكمي من خلال الاتساق والانضباط في التطبيق.

هياكل الحوكمة في مرحلة التوسع

- رقابة مجلس إدارة مستقلة وفعّالة
- وضوح وشفافية في آليات صنع القرار
- إدارة ناضجة للعلاقات مع الجهات التنظيمية وأصحاب المصلحة

في هذه المرحلة، ينعكس النضج الحوكمي في مستوى الثقة الخارجية والمصدقية المؤسسية للشركة لدى الجهات التنظيمية والمستثمرين وأصحاب المصلحة.

المصدقية في مرحلة التوسع

أخطاء الحوكمة المتكررة في الشركات الناشئة في منطقة الخليج العربي وآليات تجنبها

تستند الملاحظات التالية إلى أنماط إخفاق الحوكمة الأكثر شيوعاً في بيئة الشركات الناشئة في منطقة الخليج العربي. وتمثل كل حالة منها نمطاً هيكلياً أو سلوكياً من قصور الحوكمة، يترتب عليه آثار جوهرية على صلابة الشركة، وثقة المستثمرين، ومكانتها التنظيمية.

التعامل مع الحوكمة كحدث مرتبط بجمع التمويل

يُعدّ من أكثر أنماط إخفاق الحوكمة انتشاراً في منظومة الشركات الناشئة في منطقة الخليج العربي، ذلك النهج الذي يقوم على إنشاء البنية الحوكموية فقط عند الحاجة إلى جولة تمويل أو عملية تدقيق استثماري. وينتج عن هذا النهج مستندات حوكموية مثل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، واتفاقيات المساهمين، وسياسات حماية البيانات، تكون متوافقة شكلياً مع المتطلبات، لكنها غير فاعلة على المستوى التشغيلي. وقد طوّر كل من الجهات التنظيمية، والمستثمرين المؤسسيين، والأطراف ذات الخبرة العالية قدرة متقدمة على التمييز بين الحوكمة المطبقة فعلياً والحوكمة المؤداة شكلياً. إذ تُعد الثقافة التشغيلية للمؤسسة، ووجود دلائل على مداوات حقيقية داخل اجتماعات مجلس الإدارة، وجودة واتساق التقارير المالية، وسلوك الإدارة تحت ضغط، ومؤشرات قابلة للرصد تعكس مستوى الحوكمة الحقيقي، ولا يمكن تصنيعها أو استكمالها بأثر رجعي.

الحوكمة بوصفها ثقافة مؤسسية

الحوكمة ليست مجموعة من الوثائق، بل هي المحصلة التراكمية للقرارات المتخذة والعمليات المطبقة والسلوكيات الممارسة عبر الزمن. فميثاق مجلس إدارة مُودّع لدى جهة تنظيمية دون أن يُفعل عملياً لا يُعد مجرد وثيقة غير فعالة، بل قد يكون أسوأ من عدم وجوده أصلاً، لأنه يعكس محاولة لإظهار الامتثال الشكلي دون محتوى تشغيلي حقيقي. وعليه، ينبغي بناء ممارسات الحوكمة أولاً قبل توثيقها، بحيث تعكس الوثائق الناتجة واقعاً مؤسسياً قائماً بالفعل، لا مجرد طموح تنظيمي أو صورة شكلية للامتثال.

نقص الاستثمار في آليات الرقابة المستقلة

غالباً ما يقلل المؤسسون في منطقة الخليج العربي من القيمة الاستراتيجية للأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة، مقارنة بالأعضاء الذين يتم ترشيحهم من قبل المستثمرين، والذين يمثلون في الواقع مصلحة رأسمالية محددة أكثر من تمثيلهم للصحة المؤسسية الشاملة للشركة، بغض النظر عن تصنيفهم القانوني كأعضاء مستقلين. إن العضو المستقل الذي يمتلك معرفة عميقة بالبيئة التنظيمية في دولة الإمارات أو المملكة، ويتمتع بعلاقات مهنية راسخة مع الجهات الحكومية ذات الصلة، ويلتزم بواجبات مهنية تضمن الحياد والاستقلالية، يُعد مورداً حوكمياً لا يمكن استبداله بالمستشارين القانونيين أو الجهات الاستشارية أو ممثلي المستثمرين. كما أن تكلفة هذا النوع من الإشراف المستقل تبقى أقل بكثير من التكاليف المحتملة الناتجة عن الإخفاقات التنظيمية أو الأضرار السمعة أو تدهور علاقات المستثمرين التي يساهم في تفاديها.

تجاهل البعد الثقافي في حوكمة مجلس الإدارة

لا يمكن نقل أطر الحوكمة المؤسسية المطوّرة في الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة إلى سياق دول الخليج دون تكييف. فأساليب عمل مجالس الإدارة، وعمليات اتخاذ القرار، وإدارة الخلافات، وطبيعة العلاقة بين أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية، إضافة إلى دور العلاقات الشخصية والثقة في صنع القرار المؤسسي، جميعها تخضع في منطقة الخليج العربي لأعراف ثقافية ومهنية متميزة. إن مجلس الإدارة الذي يعمل وكأنه ضمن سياق مؤسسي غربي قائم على المواجهة المباشرة، والاختلاف العلني، والتصويت بالأغلبية كأداة رئيسية للرقابة، سيكون أقل فاعلية في البيئة الخليجية مقارنة بمجلس يدرك كيفية ممارسة رقابة صارمة وفعّالة ضمن الأطر العلائقية والثقافية التي تحكم السلوك المهني واتخاذ القرار في المنطقة.

قصور في حوكمة توطين القوى العاملة

يمثل نظام نطاقات في المملكة العربية السعودية ومتطلبات التوطين (التوطين الإماراتي) في دولة الإمارات العربية المتحدة من أكثر الالتزامات التنظيمية تأثيراً على المستوى التشغيلي بالنسبة للشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا. إذ يترتب على كلا النظامين آثار مباشرة على التراخيص والقدرة التجارية في حال عدم الامتثال، كما يخضعان بشكل مستمر لتشديد متدرّج في المتطلبات. وغالباً ما تُقلّل شركات التكنولوجيا من حجم التحدي الهيكلي المرتبط بتحقيق نسب التوطين في الوظائف التقنية، حيث لا يزال عرض الكفاءات المحلية في هذا المجال في طور النمو ولم يصل بعد إلى مستوى النضج الكامل. لذلك، يجب أن تتضمن حوكمة هذه البرامج هيكلاً واضحاً للمسؤولية داخل وظيفة الموارد البشرية، وآلية تقارير دورية إلى مجلس الإدارة حول مستوى التقدم، بالإضافة إلى استراتيجية طويلة الأمد لتطوير المواهب، بدلاً من التعامل معها كمجرد مؤشر توظيف رقمي.

عدم القدرة على استباق تعقيد الحوكمة متعدد الاختصاصات التنظيمية

تُنشئ العديد من الشركات الناشئة في منطقة الخليج العربي هياكل تشغيلية معقدة تمتد بين دولة الإمارات والمملكة، مع استخدام كيانات متعددة عبر المناطق الحرة، إلى جانب هياكل دولية لأغراض الحيازة، أو الملكية الفكرية، أو إدارة رأس المال. وغالباً ما يتم التقليل من تقدير التعقيد الحوكمي الناتج عن هذه البنية متعددة الاختصاصات. فالفاعل بين القانون الاتحادي في دولة الإمارات، والتشريعات الخاصة بكل إمارة، وأطر الحوكمة في مركز دبي المالي العالمي وسوق أبوظبي العالمي، إلى جانب نظام الشركات في السعودية، ومتطلبات الولايات القضائية للمستثمرين الدوليين، يُنتج مصفوفة امثال معقدة تتطلب خبرة حوكمّية متخصصة، وليس مجرد إدارة إدارية تقليدية. ويُعدّ نظام توثيق التسعير التحويلي ضمن إطار ضريبة الشركات في دولة الإمارات مثلاً واضحاً، من بين أمثلة عديدة، على التزام حوكمي عابر للحدود، فاجأ عدداً من الشركات الناشئة التي لم تكن مستعدة له بشكل كافٍ.

مستوى حرج	تنظيمي استثماري تشغيلي	الحوكمة كحدث مرتبط بجمع التمويل
مستوى حرج	تنظيمي استثماري تشغيلي	نقص الاستثمار في آليات الرقابة المستقلة
مستوى متصاعد	تنظيمي استثماري تشغيلي	تجاهل البعد الثقافي في حوكمة مجلس الإدارة
مستوى حرج	تنظيمي استثماري تشغيلي	قصور في حوكمة توطين القوى العاملة
مستوى حرج	تنظيمي استثماري تشغيلي	عدم القدرة على استباق تعقيد الحوكمة متعدد الاختصاصات التنظيمية

توصيات لمسرّعات الأعمال والجهات الحكومية

لا تُعد جودة الحوكمة في الشركات الناشئة التقنية في منطقة الخليج العربي مسؤولية المؤسسين وحدهم، بل تتشكل عبر منظومة أوسع تشمل مسرّعات الأعمال وبرامج الابتكار والجهات الحكومية والمستثمرين المؤسسيين، حيث يسهم هؤلاء جميعاً في صياغة توقعات الحوكمة وتطوير قدرات النظام البيئي. وتوجّه التوصيات التالية إلى هذه الأطراف المؤسسية الفاعلة ضمن المنظومة.

01 إدراج منهجية الحوكمة في برامج التسريع والابتكار
ينبغي التعامل مع الحوكمة بوصفها كفاءة أساسية ضمن برامج تعليم مسرّعات الأعمال، وليس مجرد ورشة عمل جانبية. فالتدخلات الأكثر فاعلية هي تلك التي تجمع بين التأسيس المفاهيمي وبين الإتاحة المباشرة لممارسين في مجال الحوكمة، مثل من سبق لهم العمل في الجهات التنظيمية، أو أعضاء مجالس إدارة مستقلين ذوي خبرة، أو مستشارين قانونيين كبار، بما يضمن تقديم إرشادات مرتبطة بسياق السوق المحلي. ويمثل كل من معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول الخليج وموارد الحوكمة المتاحة ضمن مركز دبي المالي العالمي مرجعيات مؤسسية مهمة يمكن البناء عليها لتطوير هذا المنهج.

02 اعتماد معايير الحوكمة كجزء من معايير اتخاذ القرار الاستثماري
تقوم أدوات الاستثمار المدعومة حكومياً، بما في ذلك مبادلة فنتشرز، والشركة السعودية لرأس المال الجريء، والجهات التابعة لها، بشكل متزايد بإدراج جودة الحوكمة ضمن معاييرها الاستثمارية. ويؤدي تحويل معايير الحوكمة إلى متطلبات تدقيق استثماري صريحة، بدلاً من أن تبقى تقديرات ضمنية، إلى خلق إشارة سوقية واضحة تحفّز الشركات الناشئة على الاستثمار في بناء الحوكمة وتعزيزها على مستوى المنظومة ككل.

03 ربط الوصول إلى البيئة التنظيمية التجريبية بمعايير الحوكمة
يمكن لبرامج البيئة التنظيمية التجريبية في كل من سوق أبوظبي العالمي ومركز دبي المالي العالمي، إضافة إلى البيئة التجريبية للتقنية المالية التابعة لمؤسسة النقد العربي السعودي في المملكة العربية السعودية، أن تعزز مستوى الحوكمة على مستوى النظام البيئي ككل من خلال ربط الدخول إلى هذه البيئات بإثبات مستوى نضج حوكمي محدد. فالشركات التي تُقبل ضمن البيئات التجريبية وهي تمتلك أطر حوكمة متينة تكون أكثر قدرة على إنتاج مخرجات قابلة للتطبيق التجاري، ومتسقة مع المتطلبات التنظيمية، بما يعكس إيجاباً على جودة الابتكار واستدامته داخل المنظومة الأوسع.

04 تطوير معيار حوكمة خاص بالشركات الناشئة التقنية في منطقة الخليج العربي
تفتقر منطقة الخليج حالياً إلى معيار حوكمة موحد ومعتمد علناً، ومصمم خصيصاً للشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا، على غرار مدونة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، ولكن بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية الخليجية، ودور الحكومات كشريك تجاري واستثماري، إضافة إلى الأبعاد الثقافية التي تحكم السلوك المؤسسي في المنطقة. إن تطوير مثل هذا المعيار، بدعم واعتماد من جهات مثل معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول الخليج، وهيئة البيانات والذكاء الاصطناعي السعودية (سدايا)، وهيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية في دولة الإمارات (TDRA)، من شأنه أن يوفر مرجعاً موثقاً وسهل التطبيق للمؤسسين والمستثمرين والجهات التنظيمية على حد سواء، ويعزز اتساق ممارسات الحوكمة عبر النظام البيئي.

05 الاستثمار في بناء قاعدة من الأعضاء المستقلين ذوي الخبرة التقنية والإقليمية
أحد أبرز القيود المؤثرة على جودة الحوكمة في منظومة الشركات الناشئة في منطقة الخليج العربي يتمثل في محدودية توفر الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة الذين يجمعون بين الخبرة في قطاع التكنولوجيا والمعرفة العميقة بالبيئة التنظيمية الإقليمية. وعليه، ينبغي للجهات الحكومية ومؤسسات دعم الابتكار ومسرّعات الأعمال أن تعمل بشكل فعّال على تطوير برامج تأهيل أعضاء مجالس الإدارة وتعزيز مبادرات تنويع المجالس، وبناء مسارات مهنية واضحة لتطوير هذه الكفاءات، بما يسهم في توسيع قاعدة المواهب المتخصصة في هذا المجال الحيوي.

الحوكمة كميزة تنافسية

يقف النظام البيئي للتكنولوجيا في منطقة الخليج العربي عند نقطة تحوّل مفصلية. فطموح المنطقة استثنائي بكل المقاييس: نشر رأس مال سيادي على نطاق واسع، واستراتيجيات وطنية للذكاء الاصطناعي ذات امتداد عالمي، وأهداف تنويع اقتصادي تعيد تعريف ما تنتجه هذه الاقتصادات وما تصدّره. وسيكون لإطار الحوكمة الذي يتم بناؤه اليوم دور حاسم في تمكين هذا الطموح أو تقييده، إذ سيحدد مدى قدرة هذه المنظومة على تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى نتائج مؤسسية قابلة للاستدامة والتوسع.

الشركات الناشئة التي تتعامل مع الحوكمة باعتبارها استثماراً مؤسسياً طويل الأمد، وليس مجرد تكلفة امتثال، ستكون في موقع ميزة هيكلية مع نضج المنظومة. فهي الأقدر على جذب رأس مال مؤسسي عالي الجودة، والتعامل مع التحولات التنظيمية بسلاسة أكبر، والحفاظ على شراكات حكومية أعمق وأكثر استقراراً، وبناء مؤسسات أكثر مرونة في مواجهة أنماط الفشل الشائعة في بيئات النمو السريع التي تعمل ضمن مستويات متفاوتة من عدم اليقين التنظيمي.

الأطر الواردة في هذا المستند ليست شاملة أو ثابتة بطبيعتها، بل تمثل نقطة انطلاق متماسكة لبنية حوكمة أولية، تم ضبطها وفقاً للبيئة التنظيمية والمؤسسية الحالية في دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، وُصممت لتتطور بالتوازي مع تسارع هذا المشهد وتغيره المستمر. إن أهم قرار حوكمي يمكن لأي مؤسس في قطاع التكنولوجيا في منطقة الخليج اتخاذه هو البدء في بناء هذه البنية في وقت مبكر؛ قبل جولة التمويل التي ستطلبها، وقبل الحدث التنظيمي الذي سيفرضها، وقبل الشراكة التجارية التي ستجعلها شرطاً أساسياً للاستمرار والنمو.

مجال التطبيق والقيود

تم تصميم هذا الإطار بوصفه بنية مرجعية للحوكمة في الشركات الناشئة التقنية العاملة داخل دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية. ويعكس هذا الإطار البيئة التنظيمية والهياكل المؤسسية وديناميكيات السوق كما هي في الربع الثاني من عام 2026.

لا يُشكّل هذا الإطار أي نوع من المشورة القانونية أو التنظيمية أو المالية. ويتعين على الشركات الرجوع إلى مستشارين مهنيين مؤهلين عند اتخاذ أي قرارات تتعلق باختصاصات القضاء، أو الامتثال، أو الهياكل المؤسسية.

تتطور الأطر التنظيمية في منطقة الخليج العربي بوتيرة متسارعة، لا سيما في المجالات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي وحماية البيانات والخدمات المالية. ولذلك ينبغي على المؤسسات متابعة المستجدات التنظيمية بشكل مستمر، وتحديث ممارسات الحوكمة بما يتوافق معها.

كما أن هذا الإطار ليس شاملاً بطبيعته، بل يهدف إلى توفير نقطة انطلاق منظمة يمكن تكييفها وفقاً لمتطلبات القطاعات المختلفة والعمليات العابرة للحدود والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تم إعداد هذا الإطار بغرض إتاحتها للمؤسسين ومسّرع الأعمال وأصحاب المصلحة المؤسسيين العاملين ضمن منظومة التكنولوجيا في منطقة الخليج العربي. ويُقدّم هذا المحتوى بوصفه بنية مرجعية استرشادية، ولا يُشكّل بأي حال من الأحوال مشورة قانونية أو تنظيمية أو مالية. كما تعكس جميع الإشارات التنظيمية الواردة فيه الوضع القائم للتشريعات واللوائح المعمول بها حتى الربع الثاني من عام 2026.