الأسس العملية للحوكمة المؤسسية في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة

كاستراتيجية للأعمال

المحور 1

تقدّم هذه السلسلة خارطة طريق مبسطة وموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة، لتبنّي الحوكمة كأداة استراتيجية تعزز من قدرتها التنافسية واستمراريتها على المدى البعيد. تتكوّن هذه السلسلة من أربع محاور أو أجزاء منهجية توفّر عرضًا متكاملًا لمفاهيم الحوكمة المؤسسية، بما يتناسب مع احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع تسليط الضوء على الأسس النظرية والتطبيق العملي. ويعتمد كل محور في هذه السلسلة على ما سبقها، بهدف تزويد المشاركين بالمعرفة والأدوات اللازمة لتطبيق أطر حوكمة فعّالة تدعم النمو المستدام وتعزز المرونة المؤسسية، وتضمن النجاح على المدى الطويل. ويركز هذا الجزء الأول على المبادئ الأساسية للحوكمة المؤسسية، حيث تتناول مفاهيم محورية مثل المساءلة، والشفافية، وأهمية الحوكمة في دعم نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة واستدامتها.

المقدمة

تشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة ما يزيد عن 90% من النشاط التجاري وأكثر من 50% من فرص العمل حول العالم (بحسب البنك الدولي، 2023). وتكتسب هذه الشركات أهمية خاصة في منطقة الشرق الأوسط، حيث تساهم بشكل فعال في تنويع الاقتصاد وتعزيز فرص التوظيف وريادة الشباب.

الحوكمة المؤسسية ضرورة حتمية لتعزيز نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة

تمثّل الحوكمة المؤسسية أداة تمكين حيوية للشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تعزيز نظم العمل المتكاملة التي تؤهلها للتوسع المستدام. كما توفر الحوكمة إطارًا يعزز من شفافية ومسؤولية الشركات، ما يجعلها أكثر قدرة على جذب الاستثمارات والتمويل اللازم.

ما هي الحوكمة المؤسسية؟

تُشير الحوكمة المؤسسية "التقليدية" إلى الأُطر والآليات تُوجه وتراقب سير عمال الشركة. وتركز على الأدوار والتفاعل بين ثلاث ركائز أساسية في الهيكل المؤسسي: المساهمون - مجلس الإدرة - الإدارة التنفيذية، وهي عناصر أساسية لضمان الشفافية والمساءلة واتخاذ القرار بكفاءة.

تُعنى الحوكمة المؤسسية بتحقيق توازن فعّال بين مصالح الأطراف المعنية بالشركة، ومنهم: الموظفون والمساهمون والإدارة التنفيذية والعملاء، وكذلك الموردون والمستثمرون والجهات الحكومية والشركاء، والمجتمع ككل.

مبادئ الحوكمة المؤسسية

- ترتكز الحوكمة المؤسسية على مجموعة من المبادئ الأساسية، وهي: المساءلة والعدالة والشفافية والمسؤولية وإدارة المخاطر.

- تُسهم هذه المبادئ في ضمان إدارة الشركة بشكل فعّال، وتشغيلها وفقًا لأعلى المعايير الأخلاقية، ومساءلتها أمام أصحاب المصلحة. وتشمل المبادئ الخمسة الأكثر اعتماداً ما يلي:

المساءلة

تلتزم الإدارة ومجلس الإدارة بتحمل مسؤولية أفعالهم وقراراتهم، مع ضرورة توضيح السياسات والإجراءات والتعامل مع القضايا الجوهرية بشفافية أمام المساهمين وأصحاب العلاقة.

العدالة

يُفترض أن تُعامل كافة الأطراف المعنية بإنصاف، بما في ذلك المساهمون والموظفون والموردون والمجتمعات المختلفة ككل، وأن تؤخذ مصالحهم بعين الاعتبار على قدم المساواة.

الشفافية

يتعيّن أن تكون المعلومات الخاصة بالأداء المالي والمخاطر المحتملة وتضارب المصالح وآليات اتخاذ القرار متاحة بوضوح وسهولة لجميع أصحاب المصلحة.

المسؤولية

يقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة مسؤولية الإشراف على عمليات الشركة، وضمان استدامتها على المدى الطويل، والعمل بما يخدم مصالح الشركة والمستثمرين على أفضل وجه.

إدارة المخاطر

تُعد عملية تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر ضرورة لحماية الأصول المؤسسية وتعزيز السمعة التجارية للشركة.

ما الذي يميز حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- **الطبيعة الفريدة:** تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما العائلية منها، بطبيعة فريدة تتطلب اعتماد نهج حوكمي مخصص يعكس هياكلها غير الرسمية وحجمها وديناميكياتها، والتي تختلف عن تلك المتبعة في الشركات الكبرى.

- **تطور الاحتياجات:** مع توسّع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتغيّر هيكلها وملكيتها وإدارتها، تتطور متطلبات الحوكمة بشكل ملحوظ، مما يتطلب نماذج حوكمة ديناميكية تستجيب لهذه التحولات.

- **النهج غير الرسمي في إدارة الأعمال:** نظرًا لغياب السياسات المنظمة، تتخذ العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة قرارات محورية، كالشؤون المالية وخطط التعاقب، بطريقة قد تفتقر إلى الاتساق وتعاني من التأثر بالعوامل الشخصية.

- **تعدد المهام القيادية:** يتولى قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة في كثير من الأحيان مهامًا متعددة، كالإدارة والملكية والرقابة، مما يؤدي إلى تشويش في خطوط المسؤولية ويجعل الحوكمة أكثر تعقيدًا.

مبادرة بيرل

لماذا تُعد الحوكمة المؤسسية مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

الهدف من الحوكمة المؤسسية لا يقتصر على الالتزام بالقوانين، بل يمتد إلى تعزيز المساءلة المؤسسية ووضع آليات فعّالة للرقابة والتوازن داخل الكيان التنظيمي.

يمنح إدراك وتنفيذ إطار حوكمة مؤسسية جيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارطة طريق واضحة لتعزيز الكفاءة الإدارية وترسيخ أنظمة رقابة فعّالة، مما يمكّنها من اغتنام فرص النمو، وجذب التمويل، وتطوير استراتيجيات التخارج، وتحقيق أداء أكثر استدامة.

مزايا الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحفيز نمو الأعمال

- وضع رؤية موحدة وطويلة المدى وتحديد التوجه الاستراتيجي
- تعزيز الأداء المالي من خلال تحسين آليات الرقابة والإشراف
- تمكين شركتك من التنافسية المستدامة على المدى الطويل

الاستعداد المسبق للمخاطر

- التعرف بشكل استباقي على المخاطر الحالية والمستجدة
- وضع خطط لمنع التهديدات أو الحد من آثارها
- اعتماد وتطوير أنظمة تعزز جودة اتخاذ القرار

تبسيط الالتزام بالامتثال

- متابعة مستمرة للالتزامات القانونية والتنظيمية
- تبسيط عمليات الامتثال
- تعزيز المساءلة التشغيلية والشفافية

بناء الثقة والمصداقية

- إظهار الالتزام بالأخلاقيات والشفافية في الأعمال
- بناء الثقة من خلال التواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة الرئيسيين

لماذا لا تحظى حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاهتمام اللازم؟

محدودية الموارد

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيودًا مالية ضيقة، الأمر الذي يعوق إمكانية تعيين أدوار حوكمة مخصصة أو التعاقد مع مستشارين خارجيين.

الرؤية السائدة بأن الحوكمة تتميز بالطابع "الرسمي" والبيروقراطي المفرط

يربط العديد من المؤسسين الحوكمة بالإجراءات الروتينية المرهقة، خشية أن تحدّ من مرونتهم أو أن تُضيف رسمية غير ضرورية.

التوجه الثقافي نحو اعتماد أنظمة غير رسمية

تعتمد الكثير من المؤسسات العائلية أو التي يقودها المؤسسون على العلاقات الشخصية والثقة كأساس لاتخاذ القرارات، مما يجعل وجود إجراءات موثقة أقل أهمية في نظرهم.

ضعف المعرفة التقنية ونقص الوعي اللازم

قد يجهل العديد من أصحاب الأعمال تفاصيل الحوكمة وطرق تطبيقها بشكل ملائم يتوافق مع خصائص المؤسسات الصغيرة.

تبني منظور المستثمر

أصبح المستثمرون يضعون الحوكمة في مقدمة أولوياتهم كدليل على نضج المؤسسة. وهم يبحثون عن:

- الوضوح في الملكية وحقوق اتخاذ القرار: من يملك ماذا، ومن يملك صلاحية اتخاذ القرارات؟
- جودة الإفصاحات المالية: هل السجلات مكتملة، دقيقة، وجاهزة للتدقيق؟
- استقلالية الرقابة المالية: هل توجد جهة مالية ذات خبرة أو هيئة رقابية مثل المدير المالي أو لجنة تدقيق؟
- نُظم إدارة مخاطر الاعتماد على الأفراد الأساسيين: في حال مغادرة المؤسس، هل توجد خطة للتعاقب القيادي؟ وهل تم اختيار البدائل وتمكينهم؟

إن الشركات التي تطبق ممارسات قوية، (IFC) وفقًا لمؤسسة التمويل الدولية في الحوكمة المؤسسية تُسجّل زيادة في تقييمها السوقي تتراوح بين 20% إلى 30%، وذلك نتيجة لتحسّن ثقة المستثمرين وتحقيق أداء أقوى وأكثر استدامة.

تقييم صحة الحوكمة المؤسسية

1. الرؤية والاستراتيجية

□ هل وضعت الشركة رسالة ورؤية وقيمًا مؤسسية موثقة، ويتم التواصل بشأنها بوضوح مع جميع أصحاب العلاقة؟

2. التخطيط الاستراتيجي

□ هل تعتمد الشركة خطة استراتيجية موثقة يتم تحديثها ومراجعتها بشكل دوري؟

3. الأدوار والهيكل التنظيمي

□ هل هناك تعريف واضح وتوثيق دقيق للأدوار والمسؤوليات وخطوط الإبلاغ في جميع المناصب الهامة؟

4. اتخاذ القرار والمساءلة

□ هل توجد وثائق واضحة لعمليات اتخاذ القرار وهياكل المساءلة، ويتم تطبيقها بفعالية؟

5. إشراف مجلس الإدارة أو اللجنة الاستشارية (إذا كان ذلك مناسبًا)

□ هل يوجد لدى الشركة مجلس إدارة نشط أو هيئة استشارية تمارس دورها بفعالية؟

6. نظم إدارة المخاطر والامتثال

□ هل تعتمد الشركة على إجراءات موثقة لتحديد المخاطر الأساسية وإدارتها ورصدها، فضلاً عن الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية؟

7. إدارة الرقابة المالية والضوابط

□ هل تقوم الشركة بمراجعة منتظمة للسجلات المالية، مع اتباع إجراءات واضحة لإعداد الميزانية، وإعداد التقارير، ومراقبة الأداء؟

8. التخطيط لتعاقب الإدارة واستمرارية المؤسسة

□ هل اعتمدت الشركة خطة مكتوبة لتعاقب المناصب القيادية الحيوية بهدف ضمان استمرارية العمل؟

شكراً لكم

تابعونا: