الأسس العملية للحوكمة المؤسسية في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة

المحور 2

نبذة عن هذه السلسلة

صُممت هذه السلسلة لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة على اتباع خطوات عملية لتطبيق الحوكمة بشكل فعّال، بما يدعم تقوية أعمالها واستمراريتها على المدى الطويل.

تشمل هذه السلسلة أربع وحدات منهجية تقدم عرضًا متكاملًا لحوكمة الشركات، تم تصميمها خصيصًا لتتماشى مع متطلبات الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على المبادئ الجوهرية والتطبيق العملي. وتمثل كل وحدة خطوة تكميلية تبني على ما قبلها، لتُمكّن المشاركين من اكتساب المعرفة والمهارات الضرورية لتطبيق أطر حوكمة فعّالة تدعم النمو المستدام، والقدرة على التكيّف والنجاح طويل الأمد.

يركز المحور الثاني من هذه السلسلة التعليمية على كيفية مساهمة التبني المبكر لمُمارسات الحوكمة في خلق توازن فعّال بين المرونة التنظيمية والهيكل الإداري، من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات وقنوات الاتصال. كما تسلط الضوء على العناصر الرئيسية للحوكمة الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة.

فهم أساسيات الحوكمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة

- لا تقتصر الحوكمة على ممارسة كونها أداة للرقابة فحسب، بل هي وسيلة لإنشاء هيكل متوازن ومستدام يحدد الأدوار ويوزع المسؤوليات، ويعزز أُسس التواصل الفعّال. وتُعد هذه الجوانب بالغة الأهمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتطلب عملية اتخاذ القرار مزيجًا من المرونة والتنظيم لضمان الاستقرار على المدى الطويل.

- إن الهدف ليس السيطرة، بل وضع إطار واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات ويعزز التواصل الفعّال، لتمكين عملية اتخاذ القرار، خاصة بين الشركاء المؤسسين والفرق العاملة والمستثمرين.

الفجوة التنظيمية في حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

لا يمكن تطبيق الحوكمة بأسلوب واحد على جميع الشركات، وخصوصًا الشركات الصغيرة والمتوسطة. يجب أن تُصمم بما يتماشى مع احتياجات النمو والتطور لكل شركة، بما يضمن فعاليتها وارتباطها بأهداف المؤسسة بعيدة المدى.

تعمل العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة غالبًا بهياكل غير رسمية وغير منظمة، لا سيما في المراحل المبكرة من التأسيس، مما ينعكس على آلية اتخاذ القرار.

ينجح هذا النهج في المراحل المبكرة عندما تكون الشركة صغيرة، ويشارك المؤسسون أو الفريق القيادي في جميع جوانب العمليات بشكل مباشر.

عند توسع الأعمال، تبدأ متطلبات مثل التمويل أو الشراكات في إظهار مخاطر ناتجة عن غياب نظام حوكمة واضح، مما قد يؤثر على جاهزية الشركة وتعاملها مع الأطراف الخارجية.

من دون وجود هيكل واضح، تصبح الشركات عرضة لسوء الفهم، وضعف الكفاءة، وتحديات في إدارة علاقاتها مع المستثمرين والشركاء وأصحاب العلاقة.

عند وضعها في وقت مبكر، تساعد الحوكمة الشركات على التوسع المستدام وإدارة التعقيد المتزايد، مع ضمان وضوح العمليات والمسار الاستراتيجي والتواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة.

الركائز الأساسية في الحوكمة خلال المراحل المبكرة

يُعتبر تطبيق الحوكمة في مرحلة مبكرة، ولو بصورة أولية، وسيلة فعالة لتقليل احتمالات سوء الفهم والنزاعات التنظيمية.

رغم أن الهياكل الرسمية (مثل مجالس الإدارة أو اتفاقيات المساهمين) قد تبدو مبكرة في المراحل الأولى، إلا أن قواعد أساسية للتفاعل، والأدوار، والمسؤوليات تبقى ضرورية.

يمكن أن يسبب تأجيل تنفيذ الحوكمة حتى مراحل متقدمة من النمو تحديات تتعلق بالمصداقية بالإضافة إلى عدم الكفاءة في العمليات التشغيلية.

من الضروري تغيير النظرة نحو الحوكمة باعتبارها وسيلة لتعزيز الشفافية والمرونة، وليس عائقًا يحد من فعالية العمل.

من الضروري أن يكون لدى المؤسسين وضوح في ما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات وتوزيع الملكية، مع توثيق هذه التفاصيل ضمن اتفاقيات مكتوبة بين المؤسسين أو الشركاء المؤسسين.

ينبغي وجود نماذج تشغيلية وسياسات داخلية، ولو بشكل مبسط، لضمان إدارة فعّالة للشؤون المالية والعمليات وعمليات اتخاذ القرار.

يُعتبر تتبع البيانات والتقارير الدورية والتوثيق الدقيق عناصر أساسية لإظهار مستوى الجاهزية.

تساهم هذه الممارسات في بناء ثقة المستثمرين وتؤهل الشركة لتحقيق نمو مستدام.

عوامل النجاح الرئيسية لتحقيق حوكمة مؤسسية فعالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة

القدرة على التوسع والمرونة

ينبغي أن تنمو الحوكمة بالتوازي مع تطور الأعمال، متحولة من أطر غير رسمية إلى أُطر رسمية، مع مراعاة النضج وتجنب تبني نماذج نمطية لا تلائم كافة الحالات.

إرساء الأنظمة

ينبغي تطبيق الحوكمة بشكل متسق في جميع أنحاء المنظمة، لضمان الاتساق في العمليات والممارسات.

التواصل

ينبغي أن يتم التواصل بوضوح بشأن الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة والسياسات والإرشادات، مع مراجعتها وتعزيزها بانتظام.

الملاءمة

ينبغي أن يُصمم إطار الحوكمة وفقًا لحجم وتعقيد النشاط التجاري، ليعمل كأداة تسهم في زيادة قيمة العمل.

القيادة

لا بد من التزام أصحاب القرار الأساسيين (كالمالكين أو المساهمين) بتنفيذ إطار الحوكمة، نظراً لأهمية دعمهم في تحقيق النجاح.

المقومات الرئيسية لحوكمة مؤسسية فعّالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة

مجلس الإدارة أو اللجان الاستشارية

يلعب مجلس الإدارة أو اللجان الاستشارية دورًا محوريًا في توجيه المسار الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دمج رؤى القادة الداخليين مع وجهات النظر الجديدة للخبراء الخارجيين. وتتمثل المهمة الأساسية لمجلس الإدارة أو اللجنة الاستشارية في الإشراف على الإدارة، وتقديم التوجيه الاستراتيجي، وضمان المساءلة على مستوى المنظمة توفر المجالس أو اللجان الفعالة إرشادًا حاسمًا في القرارات الرئيسية، بما يضمن توافقها مع الرؤية طويلة المدى للشركة ومصالح أصحاب المصلحة. كما تضمن مساءلة الإدارة من خلال متابعة الأداء والالتزام بمعايير الحوكمة.

السياسات والإجراءات التنظيمية للشركة

توفر السياسات والإجراءات الواضحة خارطة طريق مُحددة لعملية اتخاذ القرار، مما يساهم في توحيد الممارسات عبر جميع مجالات العمل. وتُسهم في تقليل الغموض في العمليات التشغيلية، بما يضمن فهم الموظفين لمسؤولياتهم ومعايير الأداء المتوقعة منهم. إن مراجعة هذه السياسات وتحديثها بانتظام يُمكّن المؤسسة من التكيف مع احتياجات العمل المتغيرة، وظروف السوق، والتطورات التنظيمية. ومن خلال ترسيخ هذه الممارسات، تستطيع الشركات الصغيرة والمتوسطة خلق بيئة منظمة تدعم الكفاءة والمساءلة والنمو القابل للتوسع.

المقومات الرئيسية لحوكمة مؤسسية فعّالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة

الامتثال

يساهم تعزيز الامتثال القانوني والتنظيمي في حماية المنظمة من الغرامات والعقوبات المحتملة والأضرار التي قد تلحق بسمعتها. ويساعد الاطلاع المستمر على اللوائح العامة والخاصة بالقطاع في ضمان أن تظل العمليات التشغيلية قانونية ومتوافقة مع أفضل الممارسات. إن بناء أنظمة امتثال فعّالة وتدريب الموظفين يعزز ثقافة الوعي والمسؤولية داخل المؤسسة. كما أن متابعة التغييرات في التشريعات تتيح تعديل السياسات والإجراءات وأساليب التقارير في الوقت المناسب. ويُعدّ اعتماد الامتثال في وقت مبكر عاملاً أساسيًا في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، ووضع أسس قوية لعمليات تجارية مستدامة.

المنظومة الأخلاقية

يساهم الإطار الأخلاقي في وضع الأسس التي توجه عملية اتخاذ القرار والسلوك على مستوى المنظمة. ويوفر ميثاق السلوك الأخلاقي، عند توصيله بوضوح، رؤية واضحة لما يُعد سلوكًا مقبولًا، مما يضمن الاتساق في التصرفات والمساءلة.

إن تشجيع الموظفين على إعطاء الأولوية للنزاهة والشفافية والعدالة يساعد على ترسيخ هذه المبادئ في جميع التفاعلات وعمليات اتخاذ القرار. ويسهم دمج القيم الأخلاقية في العمليات اليومية في الحد من مخاطر السلوك غير المهني، ويعزز مصداقية الشركة أمام الشركاء والمستثمرين وأصحاب المصلحة.

ومع مرور الوقت، يتحول الإطار الأخلاقي القوي إلى ميزة استراتيجية تعزز الثقة والانخراط، وتدعم النجاح المستدام على المدى الطويل.

المقومات الرئيسية لحوكمة مؤسسية فعّالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة

إعداد التقارير المالية

توفر التقارير المالية الدقيقة صورة صادقة عن الوضع المالي للمنظمة، مما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة في جميع المستويات الإدارية. ويساهم حفظ السجلات والإفصاح المالي بشفافية في تعزيز المصداقية لدى المستثمرين والشركاء وأصحاب المصلحة، مما يعزز الثقة والاطمئنان. تساعد المراجعات الداخلية والخارجية المنتظمة على ضمان سلامة البيانات المالية والتحقق من الالتزام بالمعايير المحاسبية. كما تساهم الإجراءات والضوابط المالية الواضحة في تحديد مواطن القصور والمخاطر، وكذلك فرص التحسين. ومن خلال الحفاظ على الشفافية، تتمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من دعم النمو المستدام، وتأمين مصادر التمويل، وتعزيز ممارسات الحوكمة الشاملة.

الشفافية والمسؤولية

تُعد المساءلة والشفافية من الركائز الأساسية للحوكمة المؤسسية الفعّالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تضمن اتخاذ قرارات مسؤولة ونتائج قابلة للقياس. وتُعزز المساءلة والشفافية في العمليات، والتواصل، والتقارير المالية الثقة بين الموظفين، والمستثمرين، والشركاء، وأصحاب المصلحة الآخرين. تُسهم الممارسات المفتوحة والواضحة في الحد من سوء الفهم، والنزاعات، والسلوك غير الأخلاقي. وبالعمل معًا، تعزز المساءلة والشفافية الحوكمة الجيدة، وتدعم اتخاذ قرارات مبنية على معلومات، وتوفر أساسًا للنمو المستدام وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

المقومات الرئيسية لحوكمة مؤسسية فعّالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة

الثقافة المؤسسية

تشكل ثقافة بيئة العمل الطريقة التي يتصرف بها الأفراد، ويتفاعلون، ويتخذون القرارات داخل المنظمة، مما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والمشاركة والأداء العام. وتُعزز الثقافة الإيجابية التعاون والابتكار والاحترام، من خلال مواءمة سلوك الموظفين مع رسالة وقيم الشركة.

يلعب القادة دورًا محوريًا في تجسيد السلوكيات المرجوة، وتعزيز المساءلة، وترسيخ القيم الثقافية في الممارسات اليومية. وتُشجع الثقافة القوية المبنية على القيم السلوك الأخلاقي، وتُقلل من النزاعات، وتُسهم في الحفاظ على الموظفين ورفع مستوى رضاهم.

وفي نهاية المطاف، تُسهم الثقافة المؤسسية المزدهرة في تعزيز مرونة المنظمة، ودفع النجاح على المدى الطويل، وبناء ثقة أصحاب المصلحة.

نموذج الحوكمة الخاص بك

قَيّم ممارسات الحوكمة الحاليةٍ في مؤسستك وفقًا للعناصر السبعة الأساسية.

ركيزة الحوكمة	الوضع الحالي في شركتي الصغيرة والمتوسطة	مخاطر الضعف أو النقص	خطوة عملية واحدة (في الأشهر الثلاثة القادمة)
مجالس الإدارة / اللجان الاستشارية			
السياسات والإجراءات			
أنظمة الامتثال			
الإطار الأخلاقي			
التقارير المالية			
المساءلة والشفافية			
الثقافة المؤسسية			

شكر لكم

تابعونا على قنوات التواصل الاجتماعي