

الواقع العملي للحوكمة المؤسسية في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة -مجموعة جلسات نقاشية-

6 نوفمبر و25 نوفمبر، 2025

المقدمة:

شكلت هذه الجلسات منصة كمبادرة بحثية جمعت مؤسسي الشركات الصغيرة والمتوسطة لاستكشاف واقع ممارساتهم أثناء مسيرتهم نحو تحقيق الأهداف وبناء نجاح طويل الأمد. فالمؤسسون هم أصحاب الرؤية وقادة المسار الذي يبدأ بالفكرة ويمر بمرحلة الإطلاق وصولاً إلى النضج المؤسسي. وفي هذا السياق، تتحول الحوكمة من مفهوم نظري إلى ممارسة عملية تدعم تطور الأعمال.

كيف تتجلى حوكمة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة وما الخصائص التي تميزها؟ وكيف يختلف تطبيقها عن نماذج الحوكمة السائدة في عالم الشركات الكبرى؟ وما هي النماذج والأطر الأكثر انتشاراً وفاعلية في هذا السياق؟ قامت مبادرة بيرل بدعوة خمسة مؤسسين للمشاركة في مجموعة جلسات نقاشية، بهدف استكشاف الروابط بين رؤية الشركات الصغيرة والمتوسطة والحوكمة والأهداف. وقد جاء المؤسسون من قطاعات الصناعات الإبداعية والثقافية، ولم يكن لديهم مستثمرون ضمن شركاتهم.

الأسئلة الرئيسية:

1. ما هي خطوات بناء شركتك؟ وما الممارسات التي طبقتها لنقل المفاهيم من النظرية إلى الواقع؟
2. ما هي أولى الأفكار أو الانطباعات التي تطرأ عند ذكر "حوكمة الشركات"؟
3. ما العناصر التي تعتبرها ذات قيمة في الحوكمة للشركات الصغيرة والمتوسطة؟ وما العناصر التي تعتبرها غير ملائمة؟
4. كيف ينسجم تطوير الفكرة الأولية مع خطة العمل وخطة الإطلاق؟
5. ما الذي تطور من خطة العمل إلى نموذج التشغيل خلال فترة نمو الشركة؟

المحاور الرئيسية:

رحلة نمو الشركة من منظور الحوكمة

تكررت لدى المؤسسين موضوعات مشتركة عند الحديث عن بناء أعمالهم، وبرزت موضوعات متكررة ترتبط بتركيزهم على تحديد الأولويات بناءً على ما يُعد ضرورياً لتقديم الشركة. وظهرت كأولويات عامة تحسين إطلاق المنتج واكتساب العملاء وتوسيع قاعدة العملاء، وخاصة في المراحل الأولى من مسار الشركة. لم يكن هناك ارتباط واضح بين أولوية الحوكمة وبين إطلاق أو نمو الأعمال. بينما ظهرت الحوكمة كأولوية عند تكوين الفرق والالتزام باللوائح الحكومية.

مفهوم حوكمة الشركات

يشمل تعريف حوكمة الشركات مجموعة من الجوانب الأساسية، أبرزها تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتوضيح نطاق الأدوار والمسؤوليات وإدارة علاقات المستثمرين (مثل إعداد جداول رأس المال، واتفاقيات وشروط الاستثمار)، إلى جانب الامتثال للأنظمة والتشريعات الحكومية. وقد اعتُبرت حوكمة الشركات عنصراً أساسياً عند تحديد الأدوار والمسؤوليات وبناء الهياكل التنظيمية وصياغة السياسات، إضافة إلى إرساء الضوابط والرقابة المالية. وعند سؤال المشاركين عما يتبادر إلى أذهانهم عند سماع مصطلح حوكمة الشركات، جاءت الإجابات في الغالب لتشير إلى الأنظمة واللوائح والعقود ومتطلبات التسجيل.

مدى أهمية حوكمة الشركات من منظور أصحاب المصلحة

جرى الحديث عن حوكمة الشركات كمنهج يتطور بمرور الوقت، ليصبح جزءاً أصيلاً من الأعمال المؤسسية عند توافر الظروف والمرحلة الملائمة. ولم تُعتبر حوكمة الشركات، بمفهومها المتكامل، عاملاً مباشراً في نجاح المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، حيث اتجه المؤسسون إلى تبني عناصر محددة منها دون غيرها. كما ساد التصور بأن حوكمة الشركات تمثل مجموعة متفرقة من الممارسات، وترتبط في الغالب بالشركات الأكبر حجماً وبمراحل التوسع والنمو اللاحقة. وقد أولى المؤسسون أهمية أكبر لتخطيط الأعمال وتوسيع قاعدة العملاء، وتحديد التوجه الاستراتيجي على المدى البعيد، في حين لم تُعتبر حوكمة الشركات عنصراً استراتيجياً في عملياتهم، بل جرى التعامل معها كأحد مكونات البنية التحتية التقنية الداعمة.

الرؤى المستخلصة من الجلسات:

- وقّرت مجموعات النقاش رؤى معمقة حول حوكمة المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وتناولت تصورات المؤسسين بشأن استخدام حوكمة الشركات ومدى ارتباطها بأعمالهم:
- لا تزال أطر حوكمة الشركات الموجهة للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة محدودة الانتشار.
 - يعتمد المؤسسون بشكل انتقائي على عناصر محددة من حوكمة الشركات دون تطبيقها بشكل متكامل.
 - لا تُصنّف حوكمة الشركات كوظيفة استراتيجية ضمن العمليات اليومية.
 - يتم إدراج حوكمة الشركات عادةً ضمن البنية التحتية التقنية الداعمة للأعمال.
 - يسود التصور بأن حوكمة الشركات تُستوعب وتُدمج في الأعمال في مراحل لاحقة، وليس منذ بداية رحلة التأسيس.

الاستنتاجات والخطوات التالية:

أظهرت مجموعات النقاش أن مؤسسي الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة يعتمدون على حدسهم في اعتماد ممارسات الحوكمة المؤسسية الرسمية أثناء مرحلة بناء الأعمال. ومن هنا تبرز الحاجة لتصميم برامج تربط بشكل واضح بين مراحل تأسيس ونمو الأعمال ومسار الحوكمة المؤسسية. وستُستخدم النتائج المستخلصة لتطوير أطر حوكمة مخصصة لتلك المنشآت، وتصميم محتوى ورش عمل تبعاً لذلك.