



## الحكمة في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

-القيادة وثقافة المؤسسة-





## حول محتوى هذه السلسلة

تهدف هذه السلسلة إلى تقديم إرشادات واضحة ومتسلسلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول اعتماد نهج عملٍ للحكومة، بما يدعم بناءً أعمالً أكثر قوّة واستدامة على المدى الطويل.

تضم هذه السلسلة أربعة محاور منهجية توفر عرضاً متكاملاً لحكومة الشركات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التأكيد على المبادئ الجوهرية وآليات التطبيق العملي.

يرتكز كل جزء على المحور الذي سبقه، بما يضمن تزويد المشاركين بالمعارف والأدوات الضرورية لتطبيق أطر حوكمة فعّالة تسهم في دعم النمو المستدام، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيّف، وتحقيق النجاح طويلاً الأمد

تقديم هذه الوحدة شرحاً لأهمية القيادة وثقافة المؤسسة، ودورهما الحاسم في بناء أطر حوكمة في مراحلها الأولى.



## ماذا تعني الحوكمة المؤسسية بالنسبة للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة؟



تشمل حوكمة الشركات في المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة مجموعة من الأنظمة والقيم والمارسات التي توجه الإدارة واتخاذ القرار، وتدعم المساءلة والشفافية، وتتضمن استدامة الأعمال على المدى الطويل، حتى ضمن فرق عمل محدودة أو شركات عائلية.

يتعلق ذلك ببناء **ثقافة اتخاذ قرارات مدروسة وتبني النزاهة**، وليس بإضافة أعباء بيروقراطية.

تنطلق حوكمة الشركات من مبدأ تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة في الشركة، بما يشمل المساهمين والإدارة والموظفين والعملاء والموردين والممولين والحكومة والمجتمع.

وتبين حوكمة الشركات كيفية اتخاذ القرارات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، بالإضافة إلى ضمان المساءلة والشفافية على مستوى المؤسسة.

# لماذا تعتبر حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملاً مهماً بالنسبة للمستثمرين؟



## ثقافة الشركة

تُعرّف ثقافة الشركة بأنها الإطار المشترك من القيم والمعتقدات والسلوكيات والممارسات التي تنظم أساليب التفاعل واتخاذ القرار والعمل داخل المؤسسة. وتشكل هذه الثقافة البيئة التنظيمية والمعايير السلوكية التي تؤثر بشكل مباشر في تجربة الموظفين وتعكس هوية الشركة المؤسسية.

وبالنسبة للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، تُعد الثقافة المؤسسية القوية عاملاً محفزاً للأداء المؤسسي، حيث تسهم في تحسين الارتباط الوظيفي ورفع الإنتاجية وتعزيز معدلات الاحتفاظ بالموظفين، حتى في ظل الموارد المحدودة.

تُعد القيادة عنصراً أساسياً في بناء وتعزيز ثقافة حوكمة فعالة قائمة على المسائلة في مختلف المؤسسات، وبوجه خاص في المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، حيث يكون للمؤسس أو للإدارة العليا تأثير مباشر في توجيه سلوكيات المؤسسة ككل. ومن دون التزام حقيقي من القيادة، تفقد ممارسات الحوكمة فعاليتها وتقتصر على التطبيق الشكلي أو غير المنتظم.

# ما مدى أهمية القيادة وثقافة الشركة؟



نظرًا لمحدودية حجم المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، يكون هيكل الحكومة فيها عادةً هيكلًا مرنًا ومختصرًا، ويكون في الغالب من:

- المالك / المؤسس: يشغل في معظم الحالات منصب الرئيس التنفيذي ويقود عملية اتخاذ القرار.
- المجلس الاستشاري: يضم خبراء خارجيين يقدمون المشورة والتوجيه دون صفة رسمية كأعضاء مجلس إدارة.
- فريق الإدارة: مسؤولو الوحدات أو الوظائف الرئيسية، بما في ذلك المالية والعمليات والتسويق.
- المدقق / المحاسب: يتولى مسؤولية ضمان سلامة التقارير المالية والالتزام بالمتطلبات النظامية.

تهدف حوكمة الشركات في المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة إلى إرساء إطار عمل يعزز الانضباط والقيم الأخلاقية والشفافية في إدارة الأعمال، دون تحمل المؤسسة أعباء تنظيمية غير مبررة.

تتسم حوكمة الشركات في الشركات الكبرى بطابع رسمي وخضوعها للأطر التنظيمية واعتمادها على مجالس الإدارة، في مقابل نهج أكثر مرونة في حوكمة الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، يركز على العنصر البشري ويعزز النمو.

# ما الدور الذي تلعبه القيادة في بناء حوكمة رشيدة ومستدامة؟



## القيادة كنموذج للمساءلة

- يُجسد القادة السلوكيات التي يرغبون في أن يلتزم بها الموظفون.
- يتحملون نتائج قراراتهم، ويعرفون بالأخطاء عند حدوثها، ويتصرون بشفافية كاملة.
- مثال: يقوم المؤسس بمراجعة التقارير المالية مع الفريق بشكل مباشر ويستقبل الملاحظات البناءة.

## وضع توقعات واضحة

- يقوم القادة بتعريف الأدوار والمسؤوليات وحدود سلطة اتخاذ القرار.
- ويضمنون فهم الموظفين لما هو مطلوب منهم ومعايير تقييم أدائهم.
- مثال: تعيين ملكية واضحة للميزانيات أو المشاريع أو حسابات العملاء.

## إرساء الأنظمة والعمليات

- يقوم القادة بوضع وتنفيذ السياسات والإجراءات والآليات الداعمة للحوكمة.
- ويشمل ذلك ضوابط مالية، وجداول تقارير منتظمة، وإدارة المخاطر، ومبادئ أخلاقية.
- مثال: تطبيق مسارات موافقة على المصرفوفات أو العقود لتفادي الأخطاء أو سوء الاستخدام.

## بناء ثقافة تحمل المسؤولية

- تضمن القيادة مشاركة المساءلة عبر المؤسسة بدلاً من أن تكون من الأعلى إلى الأسفل فقط.
- ويشعر الموظفون بالقدرة على اتخاذ القرارات مع الالتزام بإطار الحوكمة.
- مثال: تكون فرق المشاريع مسؤولة عن النتائج، مع وجود مقاييس واضحة وآليات للتقارير.

## دعم التطوير المستمر

- يشجع القادة على مراجعة منتظمة والتعلم من عمليات الحوكمة.
- ويقومون بتكييف الأنظمة مع نمو الأعمال، مع ضمان توسيع المساءلة بما يتناسب مع حجم العمليات.
- مثال: إجراء مراجعات حوكمة ربع سنوية وتحديث السياسات بناءً على الدروس المستفادة.

## تعزيز ثقافة الأخلاق والنزاهة

- يقوم القادة بدمج القيم والمعايير الأخلاقية في بيئة العمل.
- ويكافئون السلوك الأخلاقي ويتخذون إجراءات متسقة تجاه المخالفات.
- مثال: تقدير الموظفين الذين يتعاملون بمسؤولية مع قضايا العملاء أو مفاوضات الموردين.

# الخطوات الازمة لبناء ثقافة شركة قوية تدعم الحوكمة الرشيدة؟



## ال التواصل المستمر وتعزيز القيم

- مشاركة القيم والرؤية والتوقعات بانتظام.
- استخدام المجتمعات، وبرامج الانضمام، والاتصالات الداخلية، والممارسات الظاهرة لدعمها وتعزيزها.

## اختيار الموظفين وفقاً للملاعنة الثقافية

- تعيين موظفين تتطابق قيمهم وطريقة عملهم مع الثقافة المرغوبة.
- إجراء مقابلات وتقديرات عملية لتحديد مدى التوافق.

## تحديد القيم والرؤية بوضوح

- تحديد المبادئ والسلوكيات التي ترغب في أن توجه فريقك.
- مع ضمان تواافقها مع غاية الشركة واستراتيجيتها.

مثال: "إننا نقدر الشفافية والتعاون والتعلم المستمر".

## دعم الآراء والمقترنات وبيئة التكيف

- تطوير الثقافة مع الفريق، ولذا يجب تشجيع مشاركة الآراء عبر الاستطلاعات والنقاشات.
- تعديل الممارسات ونهج القيادة لحفظ على ثقافة ملائمة ومستدامة.

## صياغة سياسات وممارسات تدعم ثقافة الشركة

- يجب أن تعكس سياسات الموارد البشرية وسير العمليات وعمليات اتخاذ القرار القيم المؤسسية.
- مثال: تعزز ترتيبات العمل المرنة ثقافة الثقة وتمكين الموظفين.

## مكافأة السلوكيات التي تعكس القيم

- الاحتفاء بالتصرفات التي تتماشى مع قيم الشركة.
- يمكن أن يكون التقدير رسميًا (جوائز أو مكافآت) أو غير رسمي (مدح علني أو رسائل شكر).



## ثقافة الشركة

- ثقافة مكان العمل هي الهوية الحية للمؤسسة، وتظهر في سلوك وتفاعل الموظفين.
- يجب أن تكون الثقافة متعمدة ومرتبطة بهدف الشركة، وأن تكون القيادة قدوة في تطبيقها.
- بالنسبة للشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، يساعد بناء الثقافة منذ البداية على تحسين الاحتفاظ بالكوادر وزيادة الإنتاجية وتعزيز النمو، ويشكل قاعدة للنجاح المستدام.

## القيادة

تضطلع القيادة الإطار العام، وتكون قدوة في السلوكيات، وتتضمن توافر الأنظمة، وبدونها لا يمكن أن تستقر المسائلة. في المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، يحدد أسلوب قيادة المؤسس في كثير من الأحيان ما إذا كانت الحوكمة ستتحول إلى ثقافة حية أم ستظل مجرد نشاط شكلي.



شكرا لكم!