



## الحكمة في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

-مواثيق الحوكمة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي ومؤشرات الأداء الرئيسية-



## حول محتوى هذه السلسلة

تهدف هذه السلسلة إلى تقديم إرشادات واضحة ومتسلسلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول اعتماد نهج عملٍ للحكومة، بما يدعم بناء أعمال 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 بالمعرفة والأدوات الضرورية لتطبيق أطر حوكمة فعّالة تسهم في دعم النمو المستدام، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيّف، وتحقيق النجاح طويلاً الأمد.

يهدف هذا المحور إلى توضيح الدور الحاسم لمواثيق الحكومة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي ومؤشرات الأداء الرئيسية في تطوير أطر الحكومة منذ مراحلها الأولى.



## الحكومة ليست إجراءً بيروocraticاً، بل أداة استراتيجية.

تكتسب هذه النقطة أهمية خاصة لدى المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى المنشآت في مراحل النمو. حيث يسود اعتقاد خاطئ لدى العديد من المؤسسين بأن الحكومة مرادفة للإجراءات الروتينية والبيروocraticية، في حين أنها تمثل إطاراً استراتيجياً منضبطاً يدعم النمو، ويعزز إدارة المخاطر، ويرسخ القيمة المؤسسية على المدى البعيد.

الحكومة ليست إجراءً بيروocraticاً، بل أداة استراتيجية تؤدي دوراً محورياً في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز المصداقية والحد من المخاطر، علاوة على دعم جاهزية المنشأة لتحقيق نمو مستدام على المدى الطويل.

من أجل إعادة توظيف الحكومة كمحرك للنمو، يتبعن على مؤسسي وفرق المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تبني تحول ذهني يعيد صياغة مفهوم الحكومة من التركيز على القواعد والرقابة إلى التركيز على الوضوح المؤسسي والانضباط الاستراتيجي وبناء الثقة وتحقيق الميزة الاستراتيجية.





# كيف يتم تصميم إطار حوكمة ملائم لحجم المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة متماشياً مع مستوى طموحها؟

يرتكز تصميم الحوكمة في الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على إنشاء إطار حوكمة عملي وقابل للنمو، يحقق التوازن بين الضبط المؤسسي والمساءلة ودعم النمو، مع تجنب التعقيد البيروقراطي، وبما ينسجم مع حجم المنشأة وتعقيد أعمالها وتوجهاتها الاستراتيجية.

## تقييم حجم المنشأة ومرحلة نموها

- لماذا: لأن الحوكمة يجب أن تتناسب مع مستوى تعقيد الشركة.
- الاعتبارات الرئيسية:
  - عدد الموظفين
  - حجم الإيرادات وتعقيد التدفقات النقدية
  - عدد المنتجات/الخدمات والأسواق
  - الهياكل الإدارية الحالية

## موائمة إطار الحوكمة مع الطموح الاستراتيجي

- لماذا: لأن نظام الحوكمة يجب أن يكون داعماً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الاعتبارات الرئيسية:
  - هل تتجه المنشأة نحو التوسيع السريع، أو جذب المستثمرين، أو التوسيع عبر الحدود؟
  - ما هو الحد المقبول للمخاطر؟



# لماذا تُعد إدارة الفريق ركيزة أساسية لتحقيق حوكمة جيدة؟

تعلق الحوكمة بشكل مباشر بكفاءة عمل ممارسات الحوكمة داخل المنظمة، وإلى أي مدى تُسهم في تنفيذ الاستراتيجية المرجوة.

## قياس (نجاح الحوكمة) مرتبط بقياس (أداء الفريق):

- يقع قياس الحوكمة في نطاق تتبع فعالية الهياكل والعمليات والسلوكيات.
- يجب التركيز على مؤشرات عملية تدل على المساءلة والشفافية والأخلاقيات والمواءمة الاستراتيجية.
- يُستخدم في ذلك قوائم المراجعة ومؤشرات الأداء الرئيسية والتدقيق، إضافة إلى ردود الفعل من أصحاب المصلحة لمتابعة التقدم وتحديد نقاط متابعة الأداء وتحسينه.

الحفاظ على الحوكمة الجيدة يتطلب عملية نشطة ومستدامة تشمل المراجعة والقياس ومشاركة القيادة وتعزيز الأخلاقيات والاستفادة من التغذية الراجعة ودمج الحوكمة في العمل اليومي.

تكتسب الحوكمة في الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة نضجاً متزايداً مع تطور الأعمال من حيث الحجم والتعقيد والطموح. وتتضمن الخطوات الأساسية المحافظة على الترابط بين العناصر التالية:

- مواطيق الحوكمة والاستراتيجية
- الهيكل التنظيمي
- مؤشرات الأداء الرئيسية
- ربط مؤشرات الأداء مع الاستراتيجية



## كيف يتم إعداد وصياغة ميثاق الحوكمة؟



إن إعداد ميثاق الحوكمة يعني صياغة وثيقة رسمية تحدد:

- كيفية تنظيم الحوكمة في المؤسسة
- توضيح الأدوار والمسؤوليات
- تحديد العمليات
- تحديد سلطة اتخاذ القرار

يجب أن يكون ميثاق الحوكمة في المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وثيقة عملية وواضحة وقابلة للتدبر، تُستخدم إطار توجيهي للقيادة والموظفين وأي مجلس استشاري.

# الخطوات الأساسية لإعداد ميثاق الحكومة

## تعريف الأدوار والمسؤوليات

- لماذا: لتجنب الإزدواجية وضمان المساءلة.
- الإجراء:
  - تحديد المسؤوليات للقيادة والإدارة والمجلس الاستشاري بشكل واضح.
  - تحديد صلاحيات القرار وحدود المواقف.
- مثال:  
(يتولى الرئيس التنفيذي إدارة العمليات اليومية واتخاذ القرارات الاستراتيجية بحدود 50,000 درهم إماراتي. ويشترط الحصول على موافقة المجلس الاستشاري لأي شراكة استراتيجية تزيد قيمتها عن 50,000 درهم إماراتي).

## تحديد الرقابة المالية والإبلاغ المالي

- لماذا: لضمان المساءلة والشفافية في الشؤون المالية.
- الإجراء:
  - تحديد تكرار ونوع التقارير المالية المطلوبة.
  - تضمين إجراءات الموافقة على الميزانية، والتدقيق، ومسؤوليات متابعة التدفقات النقدية.

## رسم هيكل الحكومة للمنظمة

- لماذا: لتوضيح الجهة المسئولة عن اتخاذ القرار والرقابة.
- الإجراء:
  - تعريف الهيكل (المؤسرون، الإدارة، المجلس الاستشاري، اللجان).
  - تضمين مخطط تنظيمي إن لزم.
  - تحديد خطوط التقانير ومستويات السلطة.

## تحديد هدف ميثاق الحكومة

- لماذا: بهدف توضيح هيكل الحكومة، والمسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار.
- الإجراء: كتابة بيان افتتاحي يحدد بوضوح سبب وجود الميثاق ونطاقه.

مثال:

(يضع هذا الميثاق مبادئ وأدوار وإجراءات حوكمة [اسم الشركة] لضمان المساءلة والشفافية واتخاذ قرارات أخلاقية مع مراعاة النمو المستدام).

## وضع عمليات اتخاذ القرار والموافقة

- لماذا: لضمان قرارات متسقة وشفافة وخاضعة للمساءلة.
- الإجراء:
  - تحديد مستويات الموافقة والتواقيع ومتطلبات الاستشارة.
  - تضمين آليات مراجعة المخاطر وتصعيد القرارات الكبرى.

## إدراج سياسات الأخلاق والسلوك

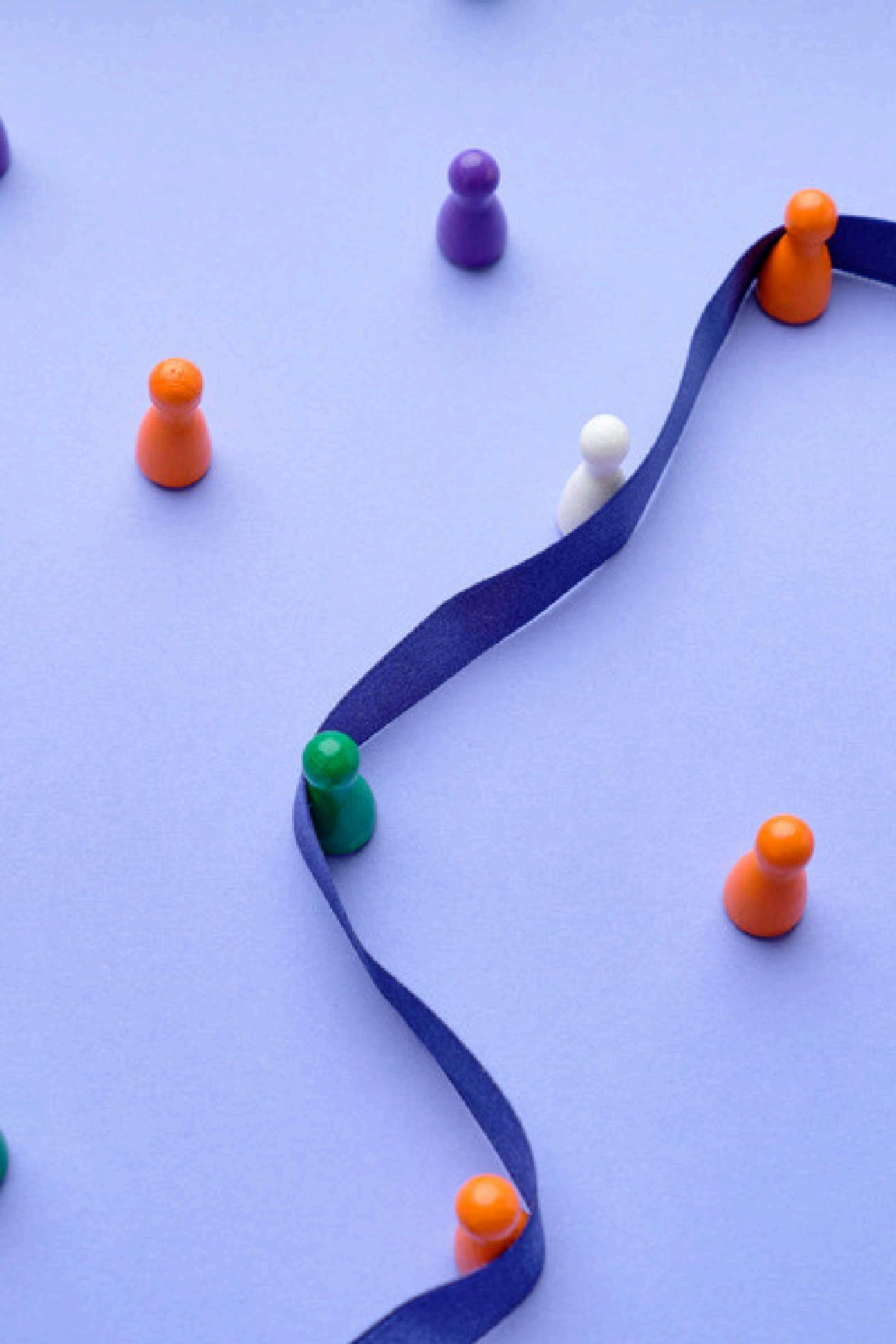
- لماذا: لترسيخ السلوك الأخلاقي وتعزيز الثقة.
- الإجراء:
  - الرجوع إلى مدونة الأخلاق أو قيم الشركة الأساسية.
  - إدراج سياسات تضارب المصالح ومتطلبات الشفافية والسلوكيات المطلوبة.

## كيف يتم تصميم الهيكل التنظيمي؟

إن إنشاء مخطط هيكل تنظيمي يعني:

- توضيح الهيكل بشكل بصري
- تحديد الأدوار الوظيفية
- بيان خطوط التقارير

وفي الشركات الصغيرة والمتوسطة، ينبغي أن يكون المخطط بسيطًا وواضحاً وقابلًا للتطوير، ويعكس الفريق الحالي مع إمكانية التوسيع مستقبلاً.



# خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

## تصنيف لأدوار وفقاً للمجالات الوظيفية

- تنظيم الأدوار ضمن مجالات وظيفية مثل: العمليات، المالية، المبيعات، الموارد البشرية، وغيرها.
- يساعد هذا في تحديد التداخلات والفجوات في المسؤوليات.

## تحديد هيكل التقارير

- توضيح العلاقات الإدارية بين الأدوار ومن يرفع التقارير إلى من.
- يساهم ذلك في تحديد المسائلة وسلطات اتخاذ القرار.
- في الفرق الصغيرة، قد تكون جميع التقارير مباشرة إلى المؤسس.

مثال: المالية والعمليات تحت إشراف المدير التنفيذي؛  
المبيعات والتسويق تحت إشراف قائد العمليات.

## تحديد الأدوار والوظائف الرئيسية

- إدراج جميع المناصب والأقسام أو الوظائف في الشركة.
- شمل المؤسسين والقيادة والإدارة والفرق.
- في حالة الشركات الصغيرة جداً، قد يقتصر العدد على 3-5 أدوار فقط، وهذا مقبول.

مثال: المدير التنفيذي/المؤسس، مسؤول العمليات، المالية، المبيعات، التسويق، تقديم المنتج/الخدمة.

## الحفاظ على تحديث المخطط التنظيمي

- يجب مراجعة وتحديث المخطط التنظيمي عند أي تعيين جديد أو ترقية أو تغيير في الدور.
- تتيح المخططات القابلة للتوسيع إمكانية إضافة أدوار أو فرق جديدة دون إعادة رسم الهيكل بأكمله.

## إنشاء المخطط التنظيمي

- استخدام خانات لتمثيل الأدوار وخطوطاً لبيان علاقات التقارير.
- يشمل المخطط:
  - عنوان الدور (مثل: مدير المالية)
  - اسم الشخص (اختياري لفرق الصغيرة)
  - المسؤوليات الرئيسية (اختياري)
- أدوات مقترحة:
  - برنامج مايكروسوف特 باوربوبينت / وورد
  - برنامج إكسيل
  - برامج كانفا أو لوسيدشارت أو مايكرو

## اختيار نمط المخطط التنظيمي

- هيكل هرمي: الأكثر شيوعاً في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويُظهر تسلسل السلطة.
- هيكل تنظيمي متقطع الوظائف: مناسب لفرق الصغيرة التي تعامل بتعاون مشترك بين الأقسام.
- مخطط تنظيمي مدمج: يجمع بين الأقسام الوظيفية والفرق القائمة على المشاريع.



## كيف يتم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية

إن إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية وآليات المراجعة يهدف إلى:

- تتابع التقدم
- تعزيز المساءلة
- دعم التحسين المستمر

بالنسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، يجب أن تركز مؤشرات الأداء الرئيسية على ما هو عملي ومهم وتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وأن تكون مراجعات الأداء منتظمة وبطريقة سلسة وغير معقدة.



# خطوات إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية

## تعيين المسؤول عن كل مؤشر أداء

- يجب أن يكون لكل مؤشر أداء (KPI) مالك مسؤول يتولى المتابعة والتقارير واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- الإجراء: تحديد المسؤول عن كل مؤشر أداء بشكل واضح.

مثال: يتولى قائد التسويق متابعة مؤشرات تفاعل العملاء؛ ويتولى قائد المالية متابعة الإيرادات والمصروفات.

## تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

- السبب: تعمل مؤشرات الأداء على قياس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية.
- الإجراء: اختر 3-5 مؤشرات لكل هدف، مع التأكد من أنها بسيطة وقابلة للتتبع.

## تحديد الأهداف الاستراتيجية

- لماذا: لضمان توافق KPIs مع أهداف العمل
- الإجراء: تحديد 3-5 أهداف رئيسية مثل:
  - زيادة الإيرادات
  - تحسين رضا العملاء
  - خفض التكاليف
  - إطلاق منتجات/خدمات جديدة
- يجب التأكد أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً - وذلك تبعاً لنظرية (SMART).

## إجراء مراجعات الأداء

- خطوات العمل:
- a.مراجعة نتائج مؤشرات الأداء مقابل الأهداف.
- b.مناقشة الفروقات وأسباب الأداء المنخفض
- c.تحديد الإجراءات التصحيحية أو التحسينات الازمة.
- d.توثيق القرارات وتعيين المتابعين.

توصية: يجب أن تكون المراجعات عملية ومركزة على التحسين، وليس على الإجراءات البيروقراطية.

## إعداد جدول مراجعة

- التكرار: يحدد بحسب المؤشر، حيث أن بعض المؤشرات تحتاج مراجعة شهرية، وبعضها ربع سنوية أو سنوية.
- الإجراء: تحديد وتيرة مراجعة مع اجتماعات متابعة منتظمة:
  - شهرياً: مؤشرات التشغيل مثل المبيعات والإنتاج والتدفق النقدي
  - ربع سنوي: مؤشرات استراتيجية مثل رضا العملاء والتوسيع في السوق ومؤشرات الموارد البشرية
  - سنوياً: تقييم الأداء العام وتحقيق الأهداف طويلة المدى

## تحديد الأهداف والحدود لمؤشرات الأداء

- السبب: توفر الأهداف معياراً لقياس النجاح.
- الإجراء: تحديد أهداف واقعية وطموحة لكل مؤشر أداء.

مثال: تقليل شكاوى العملاء إلى أقل من 5 شهرياً، أو تحقيق نمو شهري في المبيعات بنسبة 10%.



# مثال على مؤشرات الأداء

المدى الزمني	مؤشرات الأداء	الهدف
شهرياً	نسبة المبيعات الشهرية	زيادة حجم العائدات
ربع سنوي	<ul style="list-style-type: none"><li>مؤشر صافي المروجين</li><li>عدد الشكاوى التي تم التعامل معها وحلها</li></ul>	تحسين مستوى رضا العملاء
شهرياً	تكلفة الوحدة أو نسبة المصروفات الثابتة مقابل الإيرادات	تحفيض التكلفة التشغيلية
ربع سنوي	المدة اللازمة للوصول إلى السوق أو عدد المنتجات التي تم إطلاقها	إطلاق منتجات جديدة
شهرياً	المهام المنجزة مقارنة بالمخطط لها	مستوى إنتاجية الموظفين



## ربط مؤشرات الأداء مع الاستراتيجية



ربط مؤشرات الأداء بالاستراتيجية يعني ضمان أن كل مقياس يتم تتبعه يقيس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية بشكل مباشر.

بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، يساهم ذلك في جعل الحوكمة عملية ويسمن أن تكون الجهود موجهة نحو النمو والأداء والأهداف طويلة الأجل بدلاً من التركيز على الأنشطة فقط.



# خطوات ربط مؤشرات الأداء مع الاستراتيجية

## البدء بالأهداف الاستراتيجية

- تحديد 3-5 أهداف استراتيجية رئيسية للمنشأة.
- يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية محددة وقابلة للقياس ومتواقة مع الرؤية.

مثال:

- زيادة الإيرادات بنسبة 20% خلال العام القادم
- توسيع قاعدة العملاء بنسبة 15%
- تحسين الكفاءة التشغيلية لتخفيض التكاليف بنسبة 10%

## تحويل الأهداف إلى نتائج قابلة للقياس

- يجب طرح السؤال السؤال: "كيف سنعرف أننا حقق هذا الهدف؟"
- تحديد نتائج قابلة للقياس مرتبطة مباشرة بالاستراتيجية.

مثال:

- لزيادة الإيرادات، قد تكون النتائج القابلة للقياس: نمو المبيعات الشهري، عدد العملاء الجدد، أو متوسط قيمة الطلب.

## اختيار مؤشرات أداء تعكس تلك النتائج المستهدفة

- تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مقاييس محددة تُشير إلى التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية.
  - يجب أن يكون كل مؤشر أداء: ذا صلة بالهدف الاستراتيجي
  - قابلاً للقياس عبر البيانات المتاحة
  - قابلاً للتطبيق، بحيث يدعم اتخاذ القرار أو التحسين
- الهدف الاستراتيجي: توسيع قاعدة العملاء بنسبة 15%
- مؤشر الأداء: عدد العملاء الجدد المكتسبين شهرياً



شكرا لكم!

