

# كيف تضمن حوكمة الشركات العائلية استدامة النجاح عبر الأجيال؟



"لماذا ينبغي علينا تطبيق حوكمة الشركات في الشركات العائلية أو المؤسسات؟" - من أكثر الأسئلة تداولاً - ومع ذلك تبقى الإجابات جزئية

## 13 سبباً رئيسياً يوضح لماذا تُعد حوكمة الشركات أساس الاستدامة

### الحوكمة أساس الاستدامة



لضمان النجاح المستدام على المدى الطويل عبر الأجيال والوظائف، مع الحفاظ على القيم الجوهرية للشركة وحماية مصالح المساهمين، سواء بوجود القادة الحاليين أو في غيابهم، يتعين على المؤسسات الالتزام بأساسيات حوكمة الشركات.

### من قيادة المؤسس إلى التحول المؤسسي



مع نمو الشركات من مرحلة الناشئة إلى المتوسطة ثم الكبيرة، تتغير القواعد. ويصبح بناء كيان مؤسسي متكامل - يضم مديرين محترفين، وأقسامًا محددة، وأنظمة قوية - أمرًا أساسيًا.

### عائد الحوكمة عند التخرج



الشركات التي تطبق حوكمة فعّالة - عبر جميع أبعاد حوكمة الشركات - تحظى بقيمة أسهم أعلى عند التخرج. ويرجع ذلك إلى ثقة المستثمرين في الشركات التي تُظهر ممارسات وأنظمة مؤسسية راسخة.

### منهجية التقييم ركيزة القرارات الرشيدة



تستلزم عمليات التقييم وجود معايير قياسية دقيقة وموحدة، إلا أن العديد من المؤسسات لا تعتمد المعايير الملائمة لتقييم أداء أعمالها في مختلف الجوانب، مما يؤدي إلى ظهور ثغرات لا يمكن معالجتها إلا عبر تنفيذ تقييمات دورية ومنهجية تهدف إلى الكشف المبكر عن التحديات والمشكلات التي تتطلب التدخل الإصلاحي.



## هيكله المجلس و ضمان الاستقلالية



ينبغي على الشركات تشكيل مجلس إدارة مهني يعكس احتياجاتها الجوهرية و يترجم تطلعات المالكين ورؤيتهم المستقبلية. كما أن وجود أعضاء مستقلين ضمن المجلس يمثل عنصرًا أساسيًا لضمان اتخاذ قرارات موضوعية خالية من التحيز أو تضارب المصالح.

## الملكية والإدارة: دوران يجمعهما هدف واحد



الأمر الجوهري هو أن تكون الشركة جاهزة لمواصلة مسيرتها بنجاح في حال قرر المالك التخلي عن منصب الإدارة. ويتطلب ذلك أن تتمتع الشركة باستقرار قوي في أنظمتها و ضوابطها و صلاحياتها، مع ضرورة تعزيز كفاءة إدارة المواهب لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف.

## الجاهزية للاكتتاب عبر الحوكمة



تتطلب عملية الانتقال إلى الاكتتاب العام وجود قاعدة متينة لحوكمة الشركات، حيث يجب على الشركات أن تكون مستعدة للتعامل مع مستويات أعلى من الشفافية و فقدان جزئي في السيطرة، وذلك لضمان تحقيق أقصى عائد على حقوق المساهمين.

## إعداد القيادات المستقبلية



ينبغي على الشركات بناء هيكل إداري تنفيذي مدعوم بكفاءات مناسبة، مع ضمان وجود خلفاء مؤهلين في المناصب الحرجة. ويتطلب ذلك استراتيجية واضحة لجذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها ضمن بيئة عمل تحفز على الاستمرارية والنمو.

## ترسيخ إدارة المخاطر في جوهر المؤسسة



تمثل إدارة المخاطر عنصرًا لا غنى عنه في استمرارية الشركات، ويجب إعداد سجل مفصل يغطي مختلف أنواع المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة. هذا الإطار يمكّن الشركات من رصد التهديدات مبكرًا واتخاذ إجراءات استباقية تضمن الاستقرار واستدامة الأداء.

## وضوح الصلاحيات و حقوق اتخاذ القرار



من الضروري تحديد وتوثيق الصلاحيات الممنوحة للقيادات التنفيذية والإدارات المختلفة ضمن إطار واضح يعكس في السياسات والإجراءات المؤسسية. هذا الوضوح يقلل من التداخل، ويعزز التركيز على الأداء، و يضع أسسًا متينة للتقييم والمساءلة.

## اللجنة التنفيذية: قيادة الاستراتيجية نحو النتائج



تُعد اللجنة التنفيذية (ExCom) الركيزة الأساسية لترجمة استراتيجية مجلس الإدارة إلى واقع ملموس من خلال التنفيذ الفعّال. ولتحقيق هذا الدور بكفاءة، يجب أن تعتمد اللجنة على أدوات متقدمة ومنهجيات دقيقة تُعزز من فاعلية الأداء، وتُسهم في بناء ثقافة مؤسسية صحية، وتُخفف المخاطر، وتضمن وضوح الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية عبر جميع الإدارات.

## إدارة تضارب المصالح العائلية



مع توسّع مشاركة أفراد العائلة في العمل، خصوصًا مع انتقال القيادة إلى الجيل الثالث، تزداد احتمالات نشوء تضارب في المصالح. ولضمان استقرار الشركة واستدامتها، يصبح من الضروري وضع ضوابط واضحة تنظم العلاقة بين العائلة والعمل، من خلال قواعد حوكمة داخلية تطبّق على مستوى الشركة والعائلة معًا، بما يحفظ التوازن ويفلّل من النزاعات.

## التعاقب الوظيفي: إعداد قادة الغد



تُعدّ خطط التعاقب الوظيفي أحد الأعمدة الأساسية لاستدامة الشركات، لا سيما في المناصب العليا مثل الرئيس التنفيذي. ويعتمد نجاح هذه الخطط على توفر المواهب من جهة، وعلى نضج وظيفة الموارد البشرية وتفعيل أنظمة التعاقب الوظيفي من جهة أخرى.

ترتّب حوكمة الشركات المؤسسات بالأنظمة والبروتوكولات التي تدعم الاستقرار والمرونة والنجاح على المدى الطويل. فهي توضح الصلاحيات والمسؤوليات — بدءًا من الملاك والرؤساء التنفيذيين وصولًا إلى أصغر الموظفين — مما يرسّخ مبدأ المساءلة والتقييم العادل. ومن خلال هيكلة حقوق اتخاذ القرار وآليات الإشراف ضمن إطار واضح، تقلّل الحوكمة من مخاطر الفشل الناتج عن غياب التوافق الداخلي.