

حوكمة الشركات العائلية سيكولوجياً

Family Business Governance
Psychology



أجندة الدورة التدريبية Course Agenda

1. Family Governance
 2. Corporate Governance
 3. From Strategic to Operational Planning
 4. Business Psychology
1. حوكمة العائلة
 2. حوكمة الشركات
 3. من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية
 4. علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

أهداف الدورة التدريبية

Course Subjects

1. فهم شامل لمبادئ وممارسات حوكمة العائلة والشركات العائلية، وكيفية تطبيقها بفعالية.
2. إدراك أهمية علم نفس الأعمال وتطبيقاته في تحسين حوكمة الشركات العائلية .
3. اكتساب مهارات عملية في إدارة التحديات الفريدة التي تواجه الشركات العائلية.
4. القدرة على تعزيز التواصل الفعال والتعاون بين أفراد العائلة والموظفين من خارج العائلة.
5. فهم كيفية موازنة مصالح العائلة مع متطلبات العمل لضمان النمو المستدام للشركة.
6. التعرف على أسس وخطوات (أ) حوكمة العائلة و(ب) حوكمة الشركات.
7. ممارسة تطوير وتنفيذ خطط استراتيجية وتشغيلية متكاملة للشركات العائلية بنجاح.



المحاضرة الأولى

Lecture 1

حوكمة العائلة

Family Governance

الأعمال العائلية

Family-owned Business

- تمثل الشركات المملوكة للعائلات ركيزة هامة في الاقتصاد المصري والعربي والعالمي، حيث تساهم بشكل كبير في الدخل القومي، لكنها غالبًا ما تحتاج إلى مساعدة تخصصيه للنجاح والإستمرارية، حيث إن معظمها لا يبقى على قيد الحياه بعد الجيل الثالث، وهو ما يمثل مشكلة لجميع الأطراف ذات العلاقة.
- تعد حوكمة الشركات واحدة من أفضل الحلول الاستراتيجية الموصى بها، فهي تضمن التوجيه السليم والتحكم الكامل، وتطبيق أفضل الممارسات من خلال وضع النظم، تشجيع الشفافية، منع النزاعات، محاربة الفساد، وإنشاء مدونة الأخلاقيات.
- لكن هناك دائما أسباب كامنة وراء مقاومة أصحاب الشركات لتنفيذ حوكمة الشركات، وهناك توصيات علمية وعملية قد تساهم في التغلب علي تلك الأسباب الكامنه مما يعزز استدامة تلك الشركات.

حوكمة العائلة Family Governance

حوكمة العائلة هي نظام يساعد العائلات على إدارة شؤونها وأعمالها بطريقة منظمة وعادلة.
الفكرة هي خلق هيكل واضح للقرارات والتواصل بين الأفراد ، مما يساعد في الحفاظ على ثروة العائلة وقيمها عبر الأجيال.

حوكمة العائلة Family Governance

الأعمال العائلية Family-owned Business

1. التعريف Definition

طبقا لتعريفات كثيرة من مصادر موثوق بها ومنها التعريف الرسمي للأعمال العائلية بالإتحاد الأوروبي (EU) "الأعمال العائلية هي الشركات التي تكون مملوكة أو مُدارة من قبل أفراد عائلة واحدة، ويكون لديهم هدف الاستمرارية لأجيال قادمة."

هنا العائلة هي التي تتحكم في القرارات المهمة مثل الاستراتيجيات والتوسع، ويمكنها اختيار المدراء التنفيذيين.

أهمية الشركات العائلية

Importance of Family-owned Businesses

- تساهم الشركات العائلية بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي، في أمريكا مثلاً، الشركات العائلية ساهمت بـ 64% من الناتج المحلي في 2021، بزيادة 7% عن السنين السابقة.
- الشركات العائلية توفر فرص عمل كثيرة على مستوى العالم، فهي مسؤولة عن أكثر من 65% من فرص العمل (مجلة ثروات).

أهمية الشركات العائلية

Importance of Family-owned Businesses

- في منطقة الخليج العربي، الشركات العائلية تقوم بتوظيف أكثر من 80% من القوى العاملة، وفي مصر كذلك أكثر من 75% من فرص التوظيف توفرها الشركات العائلية.
- أخيراً، الشركات العائلية تتميز بالمرونة وقت الأزمات ،مثلاً، في جائحة كورونا، الشركات العائلية إستغنت عن خدمات (8.5%) من الموظفين مقارنة بالشركات غير العائلية (10.2%) ، وبذلك تصبح من أهم عوامل الاستقرار في الاقتصاد بشكل عام.

التحديات التي تواجهها الشركات العائلية Family Businesses Challenges

1. عدم وجود خطة تعاقب وانتقال القيادة بين الأجيال No Succession Plan

- يعد التخطيط الفعال لتعاقب الموظفين أمرًا حيويًا لطول عمر الشركات المملوكة للعائلة التي تمتد عبر أجيال متعددة، ومع ذلك، يمكن أن تعيق عوامل مختلفة الخلافة داخل شركة مملوكة للعائلة.
- تثقيف أفراد الأسرة ضروري لمعالجة الطبيعة المعقدة وغير المتوقعة لتخطيط التعاقب.
- لضمان الاستمرارية، يجب على أفراد الأسرة المشاركة في سلسلة من برامج التعلم والتوعية والتدريب التي تشمل مختلف الأساليب والعناصر الثقافية على مدى فترة طويلة.

التحديات التي تواجهها الشركات العائلية

Family Businesses Challenges

2. الصراعات الداخلية Internal Conflicts

- من الشائع أن يعاني أفراد الأسرة من النزاعات، تظهر هذه الصراعات بطرق مختلفة خاصة في جيل الشباب.
- تكمن جذور هذه الصراعات في اختلاف التوقعات، لأنه في حين أن البعض قد شارك في الأعمال المملوكة للعائلة منذ الطفولة، إلا أنه قد لا يكون مؤهل بالمعنى الحقيقي، كما أن البعض الآخر لم ينضم بعد.

التحديات التي تواجهها الشركات العائلية

Family Businesses Challenges

3. دورة حياة الشركة Company Life Cycle

- تبدأ دورة حياة الشركة بمرحلة التأسيس من المؤسس الأول، ثم مرحلة إنضمام إخوه أو أبناء، ثم مرحلة أولاد الإخوه أو أبناء العم .
- 30٪ فقط تنتقل بنجاح إلى الجيل الثاني ، ونسبة أقل ، 10-15٪ ، تصل إلى الجيل الثالث.
- وبالطبع يعتبر الحل الأساسي لهذه التحديات هو التخطيط المبكر والحوار المفتوح بين الأجيال، مع وضع قواعد حوكمة واضحة للشركة والعائلة.

أفضل الممارسات داخل العائلة

Family Best Practice

في حوكمة العائلة لا بد من الانتباه لأهمية قيم وأخلاقيات العائلة Family Values and Ethics

- قيم وأخلاقيات العائلة هي المبادئ والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوك وقرارات أفراد العائلة، وهي تشكل جزءاً مهماً من هوية العائلة وثقافتها، وتلعب دوراً حيوياً في الحفاظ على تماسك العائلة وتوجيه أعمالها.
- هي البوصلة التي توجه ، مثلاً، لو أن العائلة تؤمن بالصدق والشفافية، أو عدم الصراع أو الإيمان بالتعليم والتطوير سيظهر ذلك في كل تعاملاتها، من قرارات استراتيجية، مثل توجيه خطط التعاقب والانتقال بين الأجيال، لتشكيل ثقافة الشركة وعلاقاتها مع جميع الأطراف ذات علاقه إلخ.

أفضل الممارسات داخل العائلة Family Best Practice

قيم وأخلاقيات العائلة Family Values and Ethics

من أهم خصائص قيم وأخلاقيات العائلة:

1. تنتقل عبر الأجيال: يتم تعليمها وغرسها في الأبناء منذ الصغر.
 2. تختلف من عائلة لأخرى: تتأثر بالخلفية الثقافية والدينية والاجتماعية للعائلة.
 3. تؤثر على قرارات العمل: غالبًا ما تنعكس على طريقة إدارة الشركة العائلية.
- إذًا، الحفاظ على هذه القيم وتعزيزها يساعد في ضمان استمرارية الشركة العائلية ونجاحها على المدى الطويل، مع الحفاظ على الهوية الفريدة للعائلة.

أفضل الممارسات داخل العائلة Family Best Practice

قيم وأخلاقيات العائلة Family Values and Ethics

من الأمثلة الشائعة لقيم وأخلاقيات العائلة:

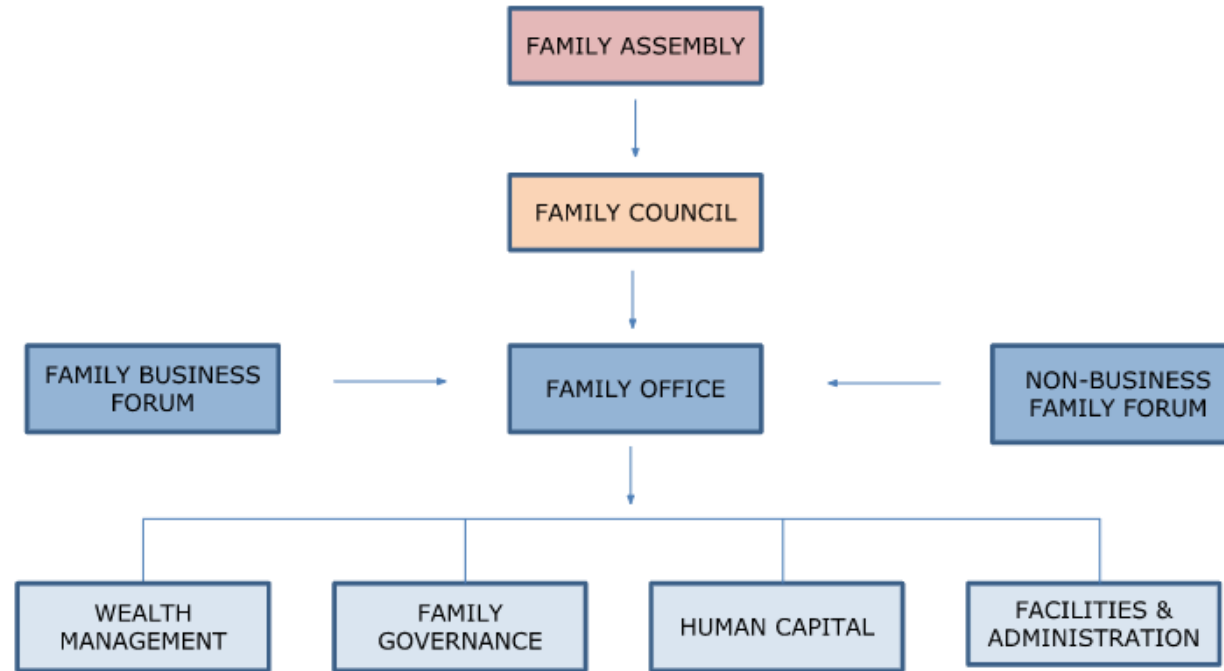
- الصدق والنزاهة: الالتزام بالصدق في جميع التعاملات الشخصية والتجارية.
- احترام الكبار: تقدير خبرة وحكمة أفراد العائلة الأكبر سنًا.
- العمل الجاد: تقدير قيمة العمل والاجتهاد لتحقيق النجاح.
- الولاء للعائلة: وضع مصلحة العائلة فوق المصالح الفردية.
- المسؤولية الاجتماعية: الالتزام بخدمة المجتمع والمساهمة في تنميته.

أفضل الممارسات داخل العائلة

Family Best Practice

هيكل حوكمة العائلة

Family Structure



أفضل الممارسات داخل العائلة Family Best Practice

هيكل حوكمة العائلة Family Structure

1. اجتماعات العائلة Family Meetings

اجتماعات العائلة هي فرصة قيمة لمناقشة مستقبل أعمال العائلة وتوجهاتها.

في هذه الاجتماعات الغير رسمية، يمكن للعائلة التحدث حول:

- مستقبل الأعمال: كالتفكير في توسيع نشاط مطعم ليشمل خدمة التوصيل للمنازل.
- الأدوار والمسؤوليات: مثل إشراك الابن في إدارة الحسابات نظراً لدراسته المحاسبة.

أفضل الممارسات داخل العائلة Family Best Practice

هيكل حوكمة العائلة Family Structure

1. اجتماعات العائلة Family Meetings

اجتماعات العائلة هي فرصة قيمة لمناقشة مستقبل أعمال العائلة وتوجهاتها.

في هذه الاجتماعات الغير رسمية، يمكن للعائلة التحدث حول:

- مشاركة أفراد العائلة: كمناقشة رغبة ابنة العم في العمل بدوام جزئي في المطعم أثناء دراستها الجامعية.
- التخطيط للمستقبل: التفكير في كيفية نقل إدارة المطعم للجيل القادم، وتدريب الأبناء تدريجياً على مختلف جوانب العمل، هذه المناقشات تساعد في وضع أسس للتعاون العائلي في إدارة الأعمال، خاصة عند الحفاظ على الطابع العائلي الودي للاجتماعات.

أفضل الممارسات داخل العائلة Family Best Practice

2. الجمعية العامة للعائلة Family Assembly

الجمعية العامة للعائلة هي إحدى آليات الحوكمة المهمة في الشركات العائلية، تنعقد في صورة حدث مثل المؤتمر السنوي للشركات.

عبارة عن اجتماع سنوي يضم جميع أفراد العائلة البالغين، بغض النظر عن مشاركتهم المباشرة في إدارة الشركة، ويشمل هذا الاجتماع كل أفراد العائلة فوق سن معين (غالباً 16 أو 18 عاماً)، بما في ذلك الأزواج والزوجات.

ملحوظة: عادة ما يتولى مجلس العائلة أو تُوكل لشخص معين (كأنه أمين السر في مجلس إدارة الشركات) مسؤولية تنظيم هذا الاجتماع.

أفضل الممارسات داخل العائلة Family Best Practice

2. الجمعية العامة للعائلة Family Assembly

ومن أهم وظائف الجمعية العامة

- تعزيز الترابط العائلي: توفر فرصة للم شمل العائلة، خاصة إذا كانوا منتشرين جغرافياً.
- تبادل المعلومات عن الشركة: ضمان حصول جميع الأفراد على نفس المعلومات.
- بناء الارتباط العاطفي بالشركة: تساعد في تعزيز شعور الانتماء لدى الأجيال الجديدة.

أفضل الممارسات داخل العائلة Family Best Practice

2. الجمعية العامة للعائلة Family Assembly

ومن أهم وظائف الجمعية العامة

- توزيع الأرباح: تحديد كيفية توزيع أرباح الشركة بين أفراد العائلة والاستثمار في الأعمال. مثلاً، قد يتم الاتفاق على إعادة استثمار 60% من الأرباح وتوزيع 40% على المساهمين من العائلة.
- الاستثمارات: اتخاذ قرارات بشأن الاستثمارات الضخمة، مثل شراء شركة منافسة أو الاستثمار في تكنولوجيا جديدة.
- سياسات الحوكمة: وضع قواعد لإدارة العلاقات بين العائلة والشركة كتحديد معايير لعضوية مجلس الإدارة أو إنشاء لجان متخصصة

أفضل الممارسات داخل العائلة Family Best Practice

3. مجلس العائلة (مجلس إدارة مصغر) Family Council

□ هو هيكل حوكمة مهم في الشركات العائلية، يتكون من مجموعة منتخبة من أفراد العائلة لتمثيل مصالح العائلة الكبيرة.

□ دوره الأساسي هو اتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل النزاعات وتعزيز التواصل بين أفراد العائلة.

أفضل الممارسات داخل العائلة Family Best Practice

3. مجلس العائلة (مجلس إدارة مصغر) Family Council

- مجلس العائلة يساعد في خلق صوت موحد للعائلة في إدارة الشركة، مما يعزز المرونة والكفاءة في اتخاذ القرارات.
- كما أنه يلعب دوراً حيوياً في الحفاظ على قيم العائلة وإرثها عبر الأجيال، ويساهم في تحقيق التوازن بين مصالح العائلة والشركة على المدى الطويل.
- ومن أدواره الهامة كونه المتحدث الرسمي في مرحلة التحول المؤسسي.

أفضل الممارسات داخل العائلة

Family Best Practice

3. مجلس العائلة (مجلس إدارة مصغر) Family Council

من أهم مهام مجلس العائلة:

- ☐ تطوير رؤية مشتركة للعائلة والشركة.
- ☐ إدارة والتطوير والتعليم لأفراد العائلة.
- ☐ التخطيط للانتقال بين الأجيال وإعداد القيادات المستقبلية.
- ☐ اتخاذ قرارات استراتيجية مثل التوسع في أسواق جديدة أو إطلاق منتجات.
- ☐ تنسيق الأنشطة الخيرية والمساهمات المجتمعية للعائلة.
- ☐ حل النزاعات الداخلية وإدارة الخلافات بين أفراد العائلة.
- ☐ وضع دستور للعائلة الذي يحدد القيم والمبادئ وآليات اتخاذ القرارات وهو الهدف الأهم.

أفضل الممارسات داخل العائلة

Family Best Practice

4. مكتب العائلة Family Office

- هو كيان إداري متخصص يهدف إلى إدارة ثروة العائلة وأعمالها بشكل احترافي.
- وهو يعتبر من الآليات الأساسية في حوكمة الشركات العائلية، خاصة للعائلات ذات الثروات الكبيرة.
- هو الذراع التنفيذي فهو عبارة عن فريق من المحترفين يديرون استثمارات العائلة ويقدمون المشورة في أمور مالية وقانونية، كأنها شركة صغيرة تعمل لصالح العائلة فقط.
- ويتشكل مكتب العائلة عادة من فريق من المتخصصين في مجالات مختلفة مثل الاستثمار، المحاسبة، القانون، والضرائب، وقد يضم أيضاً أفراداً من العائلة في مناصب قيادية.

أفضل الممارسات داخل العائلة

Family Best Practice

4. مكتب العائلة Family Office من مهام مكتب العائلة:

- ☐ يهتم بالحفاظ على ثروة العائلة وتنميتها من خلال إدارة مهنية لأصول العائلة، مما يقلل من النزاعات.
- ☐ إدارة الاستثمارات: تنويع محفظة الاستثمارات وإدارتها بشكل فعال.
- ☐ التخطيط المالي: وضع استراتيجيات مالية طويلة المدى للعائلة.
- ☐ إدارة المخاطر: حماية ثروة العائلة من المخاطر المالية والقانونية.

أفضل الممارسات داخل العائلة

Family Best Practice

4. مكتب العائلة Family Office

من مهام مكتب العائلة:

- ☐ الخدمات القانونية: تقديم المشورة القانونية وإدارة العقود والاتفاقيات.
- ☐ التخطيط الضريبي: تحسين الوضع الضريبي للعائلة بشكل قانوني.
- ☐ إدارة العقارات: الإشراف على الممتلكات العقارية للعائلة.
- ☐ التخطيط للأجيال القادمة: المساعدة في نقل الثروة والمعرفة للأجيال التالية.

دستور العائلة Family Constitution

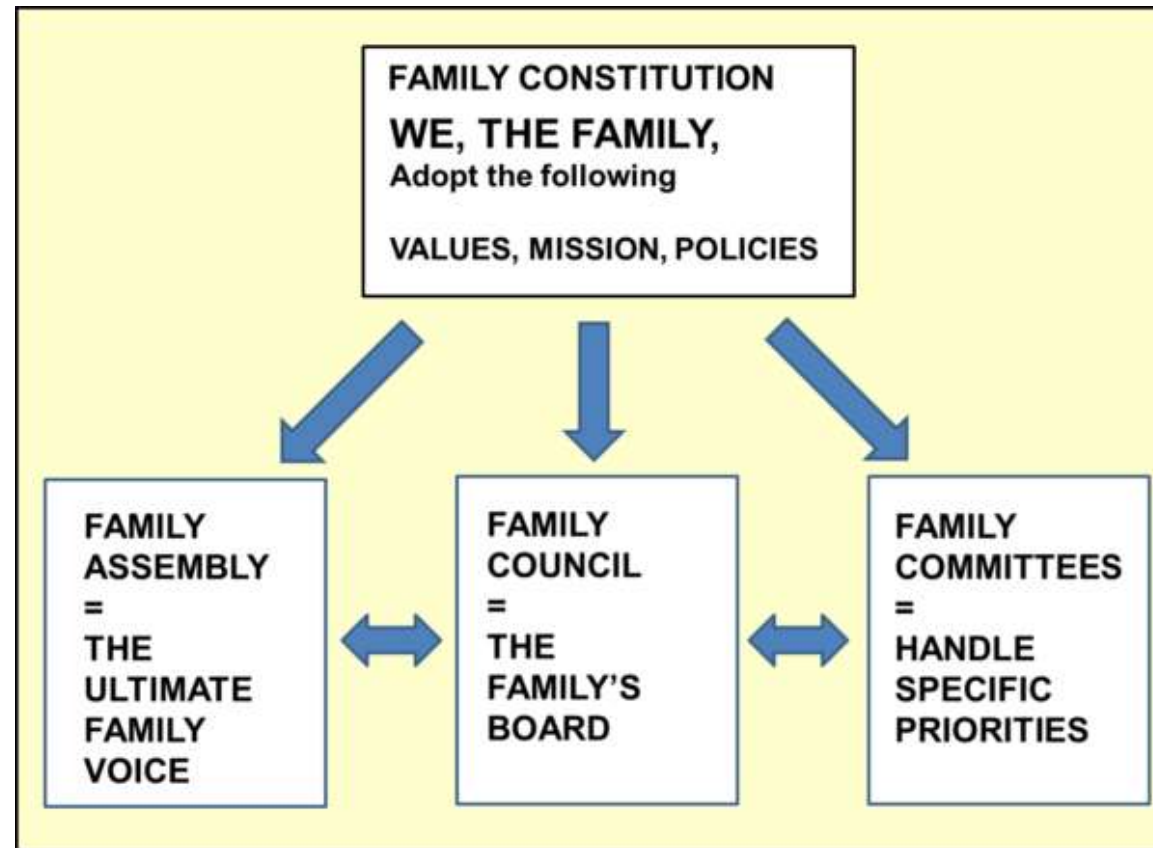
دستور العائلة يعتبر من أهم أدوات حوكمة العائلة والخطوة الانتقالية لمؤسسة العائلة. ويعد أداة قوية لتعزيز حوكمة الشركات العائلية وضمان استمراريته عبر الأجيال. ومع ذلك، فإن نجاحه يعتمد على التزام جميع أفراد العائلة به وتطبيقه بشكل فعال. فيما يلي أهم النقاط التي يجب معرفتها عن دستور العائلة:

تعريف دستور العائلة

دستور العائلة هو وثيقة مكتوبة تنظم العلاقات بين أفراد العائلة وتحدد كيفية إدارة الشركة العائلية. وهو مثل الخطوط العامة والإطار الذي يحدد القيم والمبادئ والقواعد التي تحكم العلاقة بين العائلة والشركة.

دستور العائلة

Family Constitution



دستور العائلة Family Constitution

الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية

ينظم العلاقات التجارية بين أفراد العائلة ويشتمل على رغبات المؤسسين وينظم انتقال الملكية في الشركات العائلية ومعايير توظيف أفراد العائلة في الشركة ويحدد ضوابط حل الخلافات التي قد تواجهها

أبرز أهداف الميثاق:

تدعيم ترابط أعضاء العائلة
بما يحقق لها التطور والنجاح.



جعل الشركة قاعدة لمساهمة
دائمة للعائلة في خدمة
الاقتصاد الوطني والمجتمع.



إقامة توازن بين مصالح أعضاء
العائلة ومصالح الشركة.



تشجيع استقلال مؤسسات
الشركة وفريقها التنفيذي
عن العائلة.



توعية أعضاء العائلة
بحقوقهم والتزاماتهم.



الشفافية والوضوح في
علاقات أعضاء العائلة.



تعظيم قيمة الشركة
وتنمية أعمالها.



ويقدم الميثاق الاسترشادي أحكاماً مختارة لمضامين المواثيق العائلية.

دستور العائلة Family Constitution

أهمية دستور العائلة:

1. يساعد في الحفاظ على تماسك العائلة وقيمها عبر الأجيال.
2. يحدد آليات اتخاذ القرارات وحل النزاعات داخل العائلة.
3. ينظم العلاقة بين العائلة والشركة بشكل واضح.
4. يساهم في تسهيل عملية انتقال الملكية والإدارة بين الأجيال .

دستور العائلة Family Constitution

محتويات دستور العائلة:

1. رؤية ورسالة العائلة
2. القيم والمبادئ الأساسية للعائلة
3. أدوار ومسؤوليات أفراد العائلة
4. قواعد وسياسات حوكمة وإدارة العائلة
5. آليات اتخاذ القرارات وحل النزاعات داخل العائلة
6. سياسات التوظيف والتعويضات لأفراد العائلة
7. خطط التعاقب وانتقال الملكية والإدارة داخل العائلة
8. كيفية مراجعة وتعديل دستور العائلة

دستور العائلة Family Constitution

خطوات إعداد دستور العائلة:

1. جمع مدخلات وتعليقات أفراد العائلة
2. صياغة محتوى وهيكل دستور العائلة
3. مراجعة وتنقيح مسودة دستور العائلة مع أفراد العائلة
4. إضفاء الطابع الرسمي على دستور العائلة وتنفيذه

دستور العائلة Family Constitution

أفضل الممارسات:

1. إشراك جميع أفراد العائلة في عملية إعداد الدستور لضمان التزامهم به.
2. الاستعانة بخبراء خارجيين لتقديم المشورة والمساعدة في صياغة الدستور.
3. مراجعة وتحديث الدستور بشكل دوري لمواكبة التغيرات في العائلة والشركة.
4. التأكد من أن الدستور يتوافق مع القوانين واللوائح المحلية

دستور العائلة Family Constitution

التحديات المحتملة:

1. صعوبة التوفيق بين مصالح وتوقعات مختلف أفراد العائلة.
2. مقاومة بعض أفراد العائلة للتغيير وتطبيق قواعد رسمية.
3. الحاجة إلى تحديث الدستور باستمرار مع نمو العائلة والشركة.

الحلول المقترحة لمواجهة تلك التحديات:

1. توعية وتثقيف جميع أفراد العائلة بأهمية دستور العائلة ودوره في تنظيم العلاقات وضمان استمرارية الشركة ، ويمكن عقد جلسات تعريفية لشرح الفكرة وأهميتها.
2. الإستقصاءات المستمرة : استخدام مجموعة من الأساليب لجمع آراء ومدخلات جميع أفراد العائلة، مثل: الاستبيانات الفردية - المقابلات الشخصية - ورش العمل العائلية

دستور العائلة

Family Constitution

الحلول المقترحة لمواجهة تلك التحديات:

3. جذب الإهتمام: بتصميم مواضيع مناسبة لكل فئة لضمان تحمس الجميع، مع التدرج في المشاركة.
4. الهيكلية: بتشكيل لجنة تضم ممثلين عن مختلف فروع وأجيال العائلة للإشراف على عملية إعداد الدستور.
5. الشفافية والتواصل: إبقاء جميع أفراد العائلة على إطلاع بتطورات العملية من خلال تقارير دورية واجتماعات منتظمة، مع إظهار التقدير للمساهمات وتشجيع المشاركة الفعالة.
6. المرونة: مراعاة ظروف وجداول أعمال مختلف أفراد العائلة عند تحديد مواعيد الاجتماعات والأنشطة.
7. استخدام التكنولوجيا: للاستفادة من وسائل التواصل الإلكتروني ، والاجتماعات عن بعد لتسهيل مشاركة الأفراد البعيدة جغرافياً.
8. المتابعة: بتقييم مستوى المشاركة بشكل دوري وتعديل الاستراتيجيات لضمان شمول الجميع.

التحول المؤسسي للعائلة

Family Institutionalizations

التعريف:

التحول المؤسسي للعائلة هي مرحلة تحول العائلة للشكل المؤسسي بعد وضع دستور العائلة وباقي آليات المساعدة، هي مرحلة مهمة جداً لتحويل رؤية العائلة إلى واقع عملي، وبداية تطبيق نظام حوكمة فعال يفصل بين ملكية العائلة وإدارة الشركة.

في هذه المرحلة يتم ما يلي:

1. التعرف على رغبات وأحلام العائلة المالكة للأعمال وترجمتها إلى كلمات عملية وأرقام.
2. وضع آليات تنمية وإدارة الثروة.
3. عمل اللازم للحفاظ على وزيادة قيمة إسم الشركة.

التحول المؤسسي للعائلة

Family Institutionalizations

النتائج المستهدفة من تلك المرحلة:

1. نمو مستدام للثروة العائلية بمعدل يتجاوز التضخم.
2. الحفاظ على سمعة العلامة التجارية وزيادة قيمتها السوقية.
3. انتقال سلس للقيادة بين الأجيال مع الحفاظ على كفاءة الإدارة.
4. تقليل النزاعات العائلية وتحسين التواصل بين أفراد العائلة.
5. تنويع الاستثمارات لتقليل المخاطر وزيادة العوائد.

التحول المؤسسي للعائلة

Family Institutionalizations

خطوات التحول للمؤسسية:

1. ترجمة رغبات وأحلام العائلة المالكة للأعمال إلى كلمات عملية وأرقام:

يمكن اتباع الخطوات التالية:

- تحديد الرؤية والرسالة:

عقد جلسات عصف ذهني مع أفراد العائلة لتحديد رؤيتهم المشتركة ورسالة الشركة وأهدافهم طويلة المدى، ثم يتم صياغة هذه الرؤية في بيان واضح ومحدد.

- وضع أهداف ذكية:

تحويل الأهداف العامة إلى أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً

(SMART) مثلاً، "زيادة الإيرادات بنسبة 20% خلال السنتين القادمتين".

التحول المؤسسي للعائلة

Family Institutionalizations

خطوات التحول للمؤسسية:

1. ترجمة رغبات وأحلام العائلة المالكة للأعمال إلى كلمات عملية وأرقام:

يمكن اتباع الخطوات التالية:

- تطوير خطة استراتيجية:

وضع خطة عمل تفصيلية لخطوات تحقق الأهداف، مع تحديد المسؤوليات والموارد والجداول الزمنية.

- إعداد الميزانيات والتوقعات المالية:

ترجمة الأهداف إلى أرقام مالية من خلال إعداد ميزانيات تفصيلية وتوقعات للتدفقات النقدية والأرباح.

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:

وضع مقاييس كمية لتتبع تقدم تحقيق الأهداف. مثل نسبة المبيعات، معدل رضا العملاء، أو الإنتاجية.

التحول المؤسسي للعائلة

Family Institutionalizations

خطوات التحول للمؤسسية:

2. تأمين إرث الشركات العائلية Family Business Legacy
توجد ضرورة لوضع آليات تنمية وإدارة الثروة، لأنه مع نمو أعمال عائلتك من حيث الحجم والثروة، تتوسع المسؤوليات، ويتطلب إدارة هذا النمو مع الحفاظ على الإرث مزيجًا من الاستعداد والمرونة، للتكيف مع المطبات والعقبات والأحداث غير المتوقعة.

لإدارة إرث الشركات العائلية بفعالية، يمكن تطبيق الآليات التالية بشكل مبسط وموجز:

- تحليل الفجوات:

- ☐ تحديد الفرق بين الوضع الحالي والأهداف المرجوة
- ☐ تحليل الفجوات في المهارات والموارد والعمليات
- ☐ وضع خطط عمل لسد هذه الفجوات

التحول المؤسسي للعائلة

Family Institutionalizations

خطوات التحول للمؤسسية:

2. تأمين إرث الشركات العائلية Family Business Legacy لإدارة إرث الشركات العائلية بفعالية، يمكن تطبيق الآليات التالية بشكل مبسط وموجز:
 - إدارة محفظة الثروة عن طريق التخطيط المالي والضريبي:
 - ☐ وضع استراتيجية استثمار متنوعة لتقليل المخاطر
 - ☐ الاستفادة من الأدوات الضريبية مثل الصناديق الاستثمارية
 - ☐ مراجعة وتحديث الخطة المالية بشكل دوري
 - إدارة المخاطر:
 - ☐ تحديد المخاطر المحتملة (مالية، تشغيلية، قانونية)
 - ☐ وضع خطط للتخفيف من هذه المخاطر
 - ☐ تطبيق سياسات تأمين شاملة.

التحول المؤسسي للعائلة

Family Institutionalizations

خطوات التحول للمؤسسية:

2. تأمين إرث الشركات العائلية Family Business Legacy

لإدارة إرث الشركات العائلية بفعالية، يمكن تطبيق الآليات التالية بشكل مبسط وموجز:

- إدارة الأزمات:

- إنشاء فريق لإدارة الأزمات
- وضع خطط استجابة سريعة لمختلف السيناريوهات
- التدريب المنتظم على إدارة الأزمات

التحول المؤسسي للعائلة

Family Institutionalizations

خطوات التحول للمؤسسية:

3. الحفاظ على اسم الشركة وزيادة قيمتها

للحفاظ على وزيادة قيمة اسم الشركة العائلية، يمكن الإسترشاد بالاستراتيجيات التالية:

- التركيز على القيم والمبادئ:

- تحديد وإبراز القيم الأساسية للعائلة والشركة، وجعلها جزءًا لا يتجزأ من ثقافة الشركة طوال الوقت.

- تطوير وحماية الهوية البصرية:

- تصميم شعارًا ذو هوية قوية تعكس تاريخ وقيم العائلة، وتحافظ على اتساقها في جميع نقاط التواصل.

- سرد قصة العائلة:

- توثيق تاريخ الشركة العائلية، ومشاركة القصة بشكل جذاب في التسويق والتواصل مع العملاء والموظفين.

التحول المؤسسي للعائلة

Family Institutionalizations

خطوات التحول للمؤسسية:

3. الحفاظ على اسم الشركة وزيادة قيمتها

- للحفاظ على وزيادة قيمة اسم الشركة العائلية، يمكن الإسترشاد بالاستراتيجيات التالية:
 - بناء السمعة والثقة:
 - المعادلة هي: منتجات وخدمات عالية الجودة + باستمرار + الإهتمام بخدمة العملاء = ثقة وسمعة
 - المشاركة المجتمعية:
 - شارك في الأنشطة المجتمعية والأعمال الخيرية مع ربطها بقيم العائلة وأهداف الشركة.
 - الابتكار والتطوير المستمر:
 - الاستثمار في البحث والتطوير الذي يواكب التطورات التكنولوجية لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة.
 - تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة (الأطراف ذات العلاقة):
 - بناء علاقات قوية والحفاظ على التواصل الشفاف والمنتظم مع جميع الأطراف المعنية.

التحول المؤسسي للعائلة

Family Institutionalizations

خطوات التحول للمؤسسية:

3. الحفاظ على اسم الشركة وزيادة قيمتها
للحفاظ على وزيادة قيمة اسم الشركة العائلية، يمكن الإسترشاد بالاستراتيجيات التالية:

- تطوير فريق إداري قوي:

وضع خطة واضحة للتعاقب الإداري، مع الإستثمار في تدريب وتطوير القيادات داخل الشركة.

- الحفاظ على الاستقرار المالي:

□ إتباع ممارسات مالية سليمة لضمان استقرار ونمو الشركة.

- حماية الملكية الفكرية:

□ بتسجيل وحماية العلامات التجارية وبراءات الاختراع الخاصة بالشركة.



المحاضرة الثانية

Lecture 2

حوكمة الشركات

Corporate Governance

حوكمة الشركات Corporate Governance

وفقاً لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، فإن حوكمة الشركات هي نظام يتم من خلاله توجيه ومراقبة الشركات.

وهي تشمل مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين. كما أنها توفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، وتحديد وسائل تحقيق ومراقبة تلك الأهداف.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

الأهداف الرئيسية للحوكمة

Objectives of Governance

- تعظيم ربح المساهمين:
العمل على زيادة قيمة الشركة وتحقيق عوائد مجزية للمساهمين على المدى الطويل.
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح:
ضمان المعاملة العادلة لجميع المساهمين وحماية حقوقهم، مع مراعاة مصالح جميع الأطراف الأخرى.
- ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح:
التأكد من أن الشركة تعمل وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها، وتطبيق أفضل الممارسات.
- تحسين كفاءة وفعالية عمليات الشركة:
تطوير الإجراءات والعمليات الداخلية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

الأهداف الرئيسية للحوكمة

Objectives of Governance

- تعزيز الثقة في أسواق رأس المال:
بناء ثقة المستثمرين والجمهور في الشركة من خلال الممارسات الجيدة للحوكمة.
- الحد من تضارب المصالح:
وضع سياسات وإجراءات لمنع وإدارة حالات تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين.
- تحسين عملية صنع القرار:
ضمان اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

الأهداف الرئيسية للحوكمة

Objectives of Governance

- إدارة المخاطر بشكل فعال:

تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي تواجه الشركة بشكل استباقي.

- إدارة الأزمات:

وضع خطط وآليات للتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة بكفاءة وفعالية.

- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات:

دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في عمليات الشركة.

حوكمة الشركات Corporate Governance

مبادئ الحوكمة Principles of Governance

طبقا للأبحاث الحديثة في حوكمة الشركات، تم استبدال المبادئ الأربع الأولى بتلك المبادئ السبعة:

- الشفافية والإفصاح Transparency and Disclosure

توفير المعلومات الدقيقة وال كاملة في الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وسياسات التوظيف العائلي.

- المساءلة Accountability

تحمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم أمام المساهمين وأصحاب المصلحة، مع التركيز على تقييم أداء أفراد العائلة العاملين في الشركة.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

مبادئ الحوكمة

Principles of Governance

- المسؤولية Responsibility

الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير الأخلاقية في إدارة الشركة، مع مراعاة المسؤولية تجاه الموظفين من العائلة وخارجها.

- العدالة والمساواة Justice and equality

معاملة جميع المساهمين وأصحاب المصلحة بشكل عادل ومتساوٍ، بما في ذلك سياسات توظيف وتعويض عادلة لأفراد العائلة والموظفين الآخرين.



حوكمة الشركات Corporate Governance

مبادئ الحوكمة Principles of Governance

- الاستدامة Sustainability

التركيز على النمو طويل الأجل والاستدامة في جميع جوانب عمليات الشركة، بما في ذلك تطوير المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي.

- الفعالية والكفاءة Effectiveness and efficiency

إدارة موارد الشركة بشكل فعال وكفاء لتحقيق أهدافها، مع التركيز على تطوير مهارات وقدرات الموظفين من العائلة وخارجها.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

مبادئ الحوكمة

Principles of Governance

- القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

تبنى القيم والسلوكيات الأخلاقية من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وترسيخها في ثقافة الشركة، مع التركيز على تطوير القادة المستقبليين من العائلة وخارجها.

هذه المبادئ تأخذ في الاعتبار العنصر البشري من خلال التركيز على تطوير البشر، وخلق بيئة عمل إيجابية تحفز الأداء وتعزز الولاء للشركة، مع مراعاة الطبيعة الخاصة للشركات العائلية.

حوكمة الشركات

Corporate Governance





حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:

1. الهيكل الإداري التنظيمي لنظام حوكمة الشركات

الهيكل الإداري التنظيمي يشير إلى البناء الرسمي الذي تحدد كيفية تنظيم وتوزيع المهام والمسؤوليات والسلطات داخل المنظمة، ويضمن وجود خطوط واضحة للسلطة والمساءلة. ويشمل المساهمين والجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان المختلفة.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:

2. المساهمون: هم مالكو الشركة الذين يوفرون رأس المال ولهم حقوق التصويت واتخاذ القرارات الرئيسية.
3. الجمعية العمومية: الاجتماع السنوي للمساهمين لمناقشة أداء الشركة واتخاذ القرارات الهامة.
4. مجلس الإدارة: الهيئة المسؤولة عن وضع استراتيجية الشركة والإشراف على أداء الإدارة التنفيذية.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

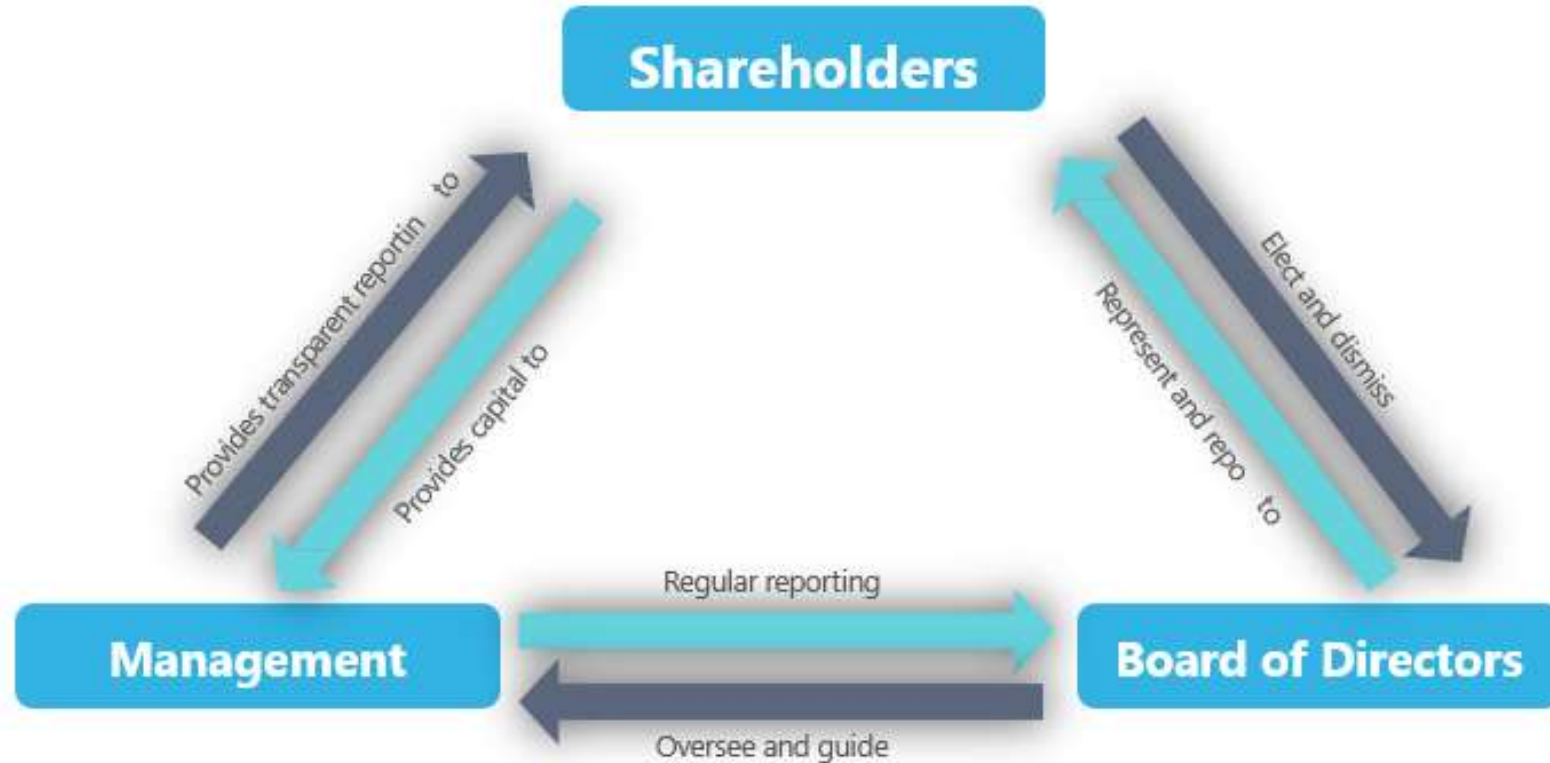
هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة

5. الإدارة التنفيذية: المسؤولة عن الإدارة اليومية للشركة وتنفيذ الاستراتيجيات.
6. اللجان المختلفة: مثل لجنة المراجعة والترشيحات والمكافآت، تساعد مجلس الإدارة في مهامه.
7. التقارير المالية والإدارية: توفر معلومات دقيقة وشفافة عن أداء الشركة، وتشمل البيانات المالية وتقارير الأداء وتقارير المخاطر، تساعد هذه التقارير في اتخاذ القرارات المستنيرة من قبل الإدارة والمساهمين، وتعزز الشفافية والمساءلة في الشركة.

حوكمة الشركات
Corporate Governance
هيكل حوكمة الشركات
Corporate Governance Structure





حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة
أمثلة على التقارير المالية:

A. القوائم المالية Financial Statements

قائمة الدخل (بيان الأرباح والخسائر) - قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) - قائمة التدفقات النقدية
- قائمة التغيرات في حقوق الملكية

B. تقارير مالية تفصيلية:

تحليل الإيرادات والمصروفات - تقرير الموازنة التقديرية مقابل الفعلي - تقرير التدفقات النقدية
التفصيلي - تقرير المخزون - تقرير الذمم المدينة والدائنة

C. مؤشرات الأداء المالي الرئيسية:

نسب الربحية - نسب السيولة - نسب الكفاءة - نسب المديونية



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة

أمثلة على التقارير الإدارية Management Reports

- تقارير الأداء التشغيلي:

تقرير الإنتاج والمبيعات - تقرير جودة المنتجات/الخدمات - تقرير رضا العملاء - تقرير الموارد البشرية

- تقارير المخاطر:

تقرير المخاطر الرئيسية وخطط التخفيف منها - تقرير الامتثال للقوانين واللوائح

- تقارير استراتيجية:

تقرير متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية - تقرير مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs - تقرير تحليل المنافسين

- تقارير الحوكمة:

محاضر اجتماعات مجلس الإدارة واللجان - تقرير الحوكمة السنوي



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:

8. النظم والسياسات والإجراءات: توفر النظم والسياسات والإجراءات إطاراً للعمليات داخل الشركة، وتضمن الاتساق في العمليات وتقليل المخاطر، وتساعد في تنفيذ استراتيجية الشركة بشكل فعال، هناك عدة نظم وسياسات وإجراءات تستخدم في إدارة العمليات اليومية في الشركات، منها:

□ سياسات الموارد البشرية:

سياسات التوظيف والتعيين لأفراد العائلة وغير العائلة - سياسات الأجور والمكافآت - سياسات التدريب والتطوير الوظيفي - سياسات تقييم الأداء.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:

8. النظم والسياسات والإجراءات:

□ السياسات المالية:

سياسات الميزانية والتخطيط المالي - سياسات الإنفاق والمشتريات - سياسات توزيع الأرباح

□ سياسات الحوكمة:

الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات - آليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية -

سياسات الإفصاح والشفافية



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:

8. النظم والسياسات والإجراءات:

□ سياسات إدارة المخاطر:

تحديد وتقييم المخاطر المحتملة - وضع خطط للتعامل مع المخاطر والأزمات

□ إجراءات العمل القياسية:

توثيق إجراءات العمل الرئيسية لضمان الاتساق والكفاءة

□ أنظمة الرقابة الداخلية:

الضوابط المالية والمحاسبية - الرقابة على الجودة



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:
8. النظم والسياسات والإجراءات:

سياسات التواصل الداخلي والخارجي: سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركة

هذه النظم والسياسات تساعد في تنظيم العمل وضمان الكفاءة والشفافية في إدارة الشركة العائلية بشكل يومي ، ويجب مراجعتها وتحديثها بشكل دوري لتناسب مع تطور الشركة.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:

9. القوانين والمعايير Laws & Standards

تحدد الإطار القانوني والتنظيمي الذي تعمل فيه الشركة، وتشمل قوانين الشركات وقوانين الأوراق المالية ومعايير المحاسبة.

تضمن هذه القوانين والمعايير امتثال الشركة للمتطلبات القانونية والتنظيمية، وتساعد في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:

9. القوانين والمعايير Laws & Standards

تشمل:

- القوانين واللوائح المحلية الخاصة بالشركات في كل دولة، والتي تحدد الإطار القانوني والتنظيمي الذي تعمل فيه الشركات العائلية.
- قوانين الأوراق المالية والبورصات، خاصة للشركات العائلية المدرجة في الأسواق المالية.
- معايير المحاسبة والتدقيق المحلية والدولية.
- مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والتي تعتبر مرجعاً دولياً في مجال حوكمة الشركات.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:
9. القوانين والمعايير Laws & Standards

تشمل:

- القواعد والإرشادات الخاصة بحوكمة الشركات العائلية الصادرة عن الهيئات التنظيمية في كل دولة.
- المعايير والممارسات الفضلى في مجال حوكمة الشركات العائلية التي تصدرها المؤسسات الدولية مثل مؤسسة التمويل الدولية IFC



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:

9. القوانين والمعايير Laws & Standards

تشمل:

- دستور العائلة أو بروتوكول العائلة الذي يضعه أفراد العائلة لتنظيم العلاقة بين العائلة والشركة.
 - السياسات والإجراءات الداخلية التي تضعها الشركة العائلية لتنظيم عملها وعلاقتها مع أصحاب المصالح.
- هذه القوانين والمعايير تهدف إلى ضمان الإدارة الرشيدة للشركات العائلية وحماية حقوق جميع الأطراف المعنية، مع مراعاة الطبيعة الخاصة للشركات العائلية.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:

10. التكنولوجيا Technology

- توفر استخدام النظم الحديثة الهيكل والأدوات اللازمة لتوجيه الشركة ومراقبتها بشكل فعال، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها على المدى الطويل.
- تدعم التكنولوجيا العمليات التشغيلية وعمليات صنع القرار في الشركة، وتشمل أنظمة إدارة المعلومات وأنظمة الرقابة الداخلية وأدوات التحليل.
- تعزز التكنولوجيا الكفاءة والفعالية في إدارة الشركة، وتساعد في تحسين الشفافية والرقابة على العمليات.



حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:
10. التكنولوجيا Technology

- أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ERP –Enterprise Resource Planning : تساعد في تكامل العمليات التجارية الأساسية، مما يوفر رؤية شاملة لأداء الشركة في الوقت الفعلي.
- أنظمة إدارة علاقات العملاء CRM –Customer Relationship Management : تحسن إدارة التفاعلات مع العملاء وتتبع المبيعات، بالتالي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل بشأن خدمة العملاء والتسويق.
- لوحات المعلومات التنفيذية Executive Dashboards : تعرض مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل مرئي وسهل الفهم مما يسمح للمدير بمراقبة أداء الشركة بسهولة.

حوكمة الشركات

Corporate Governance

هيكل حوكمة الشركات

Corporate Governance Structure

مكونات نظام الحوكمة:

10. التكنولوجيا Technology

- أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية ERM –Enterprise Risk Management : تساعد في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التنظيمية مما يعزز الشفافية والمساءلة في إدارة المخاطر.
- تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم لغة الآلة Artificial Intelligence and Machine Learning : تحسن التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية واتخاذ القرارات وتساعد في اكتشاف الأحداث غير العادية.
- تقنية سلسلة الكتل Blockchain : تعزز الشفافية والأمان في المعاملات والعقود ن خلال تحسين تتبع سلسلة التوريد وإدارة البيانات.
- أدوات التعاون والاتصال عبر الإنترنت Social Media and Online Communication Tools : تسهل التواصل والتعاون بين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين مما يحسن الشفافية وتدفع المعلومات.

1. مجلس الإدارة Board of Directors

مجلس الإدارة هو الهيئة التي تقوم بالتوجيه والرقابة والإشراف، بينما تقوم الإدارة التنفيذية بالإدارة اليومية للشركة.

وهو مسؤول عن:

- اعتماد الاستراتيجية العامة والأهداف طويلة المدى للشركة.
- تعيين ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية العليا، وخاصة الرئيس التنفيذي.
- الإشراف على إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.
- ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها.
- حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.

1. مجلس الإدارة Board of Directors

يمكن تلخيص أفضل تشكيل لمجلس الإدارة كما يلي:

1. الحجم المناسب: عادة ما يكون من 5 إلى 9 أعضاء، هذا الحجم يسمح بالكفاءة في اتخاذ القرارات والتواصل الفعال بين الأعضاء.
2. التنوع في الخبرات والمهارات: يجب أن يضم المجلس أعضاء ذوي خبرات متنوعة في مجالات مثل الاستراتيجية والتمويل والتسويق والموارد البشرية وإدارة المخاطر.
3. الاستقلالية: وجود نسبة كافية من الأعضاء المستقلين (غير التنفيذيين) لضمان موضوعية اتخاذ القرار.
4. التوازن بين الأعضاء من العائلة وخارجها: في الشركات العائلية، يجب الموازنة بين تمثيل العائلة وجلب خبرات خارجية.

1. مجلس الإدارة Board of Directors

يمكن تلخيص أفضل تشكيل لمجلس الإدارة كما يلي:

5. وجود لجان متخصصة: مثل لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت.
6. القيادة الفعالة: رئيس مجلس إدارة قوي وقادر على إدارة الاجتماعات بكفاءة.
7. التنوع في الخلفيات: من حيث الجنس والعمر والخلفية الثقافية.
8. الالتزام والوقت الكافي: أعضاء قادرين على تكريس الوقت والجهد اللازمين لمهام المجلس.
9. الجدارات الشخصية: مثل النزاهة والقدرة على العمل الجماعي ومهارات التواصل.
10. الخبرة في مجال عمل الشركة: وجود بعض الأعضاء ذوي خبرة في صناعة الشركة.

2. ميثاق مجلس الإدارة Board Charter

التعريف:

هو وثيقة تنظيمية تحدد الإطار العام لعمل مجلس الإدارة وتوضح مهامه وصلاحياته ومسؤولياته، كما يساعد على تعزيز الحوكمة الرشيدة وتحسين الفعالية في أداء المهام.

الأسس الرئيسية لميثاق مجلس الإدارة:

- تحديد دور ومسؤوليات مجلس الإدارة بوضوح.
- تحديد تكوين المجلس وحجمه والمؤهلات المطلوبة للعضوية.
- توضيح إجراءات اجتماعات المجلس وآلية اتخاذ القرارات.
- تحديد مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة.
- توضيح العلاقة بين المجلس والإدارة التنفيذية.

2. ميثاق مجلس الإدارة Board Charter

الأسس الرئيسية لميثاق مجلس الإدارة:

- تحديد اللجان المنبثقة عن المجلس ومهامها.
- وضع آلية لتقييم أداء المجلس وأعضائه.
- تحديد سياسات تضارب المصالح والإفصاح.
- توضيح حقوق وواجبات أعضاء مجلس الإدارة.
- تحديد آليات التواصل مع المساهمين وأصحاب المصالح.
- وضع إطار للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر.
- تحديد سياسات المكافآت والتعويضات لأعضاء المجلس.

3. اللجان المساندة لمجلس الإدارة - ومسئوليتها الأساسية

Board Supporting Committees and Their Key Responsibilities

اللجان:

- هي مجموعات فرعية منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد محدود من أعضاء المجلس وأحياناً خبراء خارجيين.
- تخصص كل لجنة في مجال محدد من مجالات عمل الشركة، وتقوم بدراسة الموضوعات التفصيلية في هذا المجال وتقديم التوصيات لمجلس الإدارة.
- الهدف منها هو تعزيز فعالية المجلس من خلال تقسيم العمل وتوفير الخبرة المتخصصة في مجالات محددة.
- جميع اللجان التالية تتبع إدارياً لمجلس الإدارة مباشرة، وترفع تقاريرها وتوصياتها إليه، مما يضمن استقلاليتها عن الإدارة التنفيذية ويمكنها من أداء مهامها الرقابية والإشرافية بفعالية.

3. اللجان المساندة لمجلس الإدارة - ومسئوليتها الأساسية

Board Supporting Committees and Their Key Responsibilities

بعض الأسس الواجب الإنتباه لها عند تشكيل لجان مجلس الإدارة في الشركات:

- تحديد المهام الرئيسية للجنة بشكل واضح.
- اختيار أعضاء اللجنة المشرفة على الخبرات والمهارات المتخصصة المهام.
- تعيين رئيس اللجنة من بين أعضائها.
- تحديد عدد مناسب من الأعضاء (عادة من 3 إلى 5 أعضاء).
- ضمان وجود نسبة كافية من الأعضاء المستقلين في اللجنة.

3. اللجان المساندة لمجلس الإدارة - ومسئوليتها الأساسية

Board Supporting Committees and Their Key Responsibilities

بعض الأسس الواجب الإنتباه لها عند تشكيل لجان مجلس الإدارة في الشركات

- وضع ميثاق أو لجنة عمل اللجنة لتسجيل بياناتها وصلاحياتها.
 - إعداد محاضر لاجتماعات اللجنة التقارير الدورية للإدارة.
 - مراجعة أداء اللجنة بشكل دوري.
 - تجنب تضارب المصالح بين أعضاء اللجنة ومهامها.
 - تحديد مدة اللجنة العضوية وآلية تجديدها.
 - توفير الموارد اللازمة للعمل المشترك.
- هذه التعليمات تساعد في ضمان الفعالية وتفعيل عمل مجلس الإدارة في أداء مهامها الرقابية والإشرافية.

3. اللجان المساندة لمجلس الإدارة - ومسئوليتها الأساسية

Board Supporting Committees and Their Key Responsibilities

1) لجنة المراجعة Audit Committee

التعريف: لجنة تشرف على عمليات التدقيق الداخلي والخارجي والرقابة الداخلية.

المسؤوليات الأساسية:

- الإشراف على إعداد التقارير المالية
- مراجعة نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر
- الإشراف على أعمال التدقيق الداخلي والخارجي

3. اللجان المساندة لمجلس الإدارة - ومسئوليتها الأساسية

Board Supporting Committees and Their Key Responsibilities

(2) لجنة الحوكمة Governance Committee

التعريف: لجنة تشرف على تطبيق مبادئ وممارسات الحوكمة في الشركة.

المسؤوليات الأساسية:

- وضع وتحديث قواعد الحوكمة الخاصة بالشركة
- مراقبة الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة
- تقديم التوصيات لتحسين ممارسات الحوكمة

3. اللجان المساندة لمجلس الإدارة - ومسئوليتها الأساسية

Board Supporting Committees and Their Key Responsibilities

3) لجنة إدارة المخاطر والأزمات Risk & Crises Committee

التعريف: لجنة مسؤولة عن الإشراف على إدارة المخاطر في الشركة.

المسؤوليات الأساسية :

- تحديد وتقييم المخاطر الرئيسية التي تواجه الشركة
- وضع استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر
- مراقبة تنفيذ خطط إدارة المخاطر

3. اللجان المساندة لمجلس الإدارة - ومسئوليتها الأساسية

Board Supporting Committees and Their Key Responsibilities

4) لجنة الترشيحات والتعويضات Nomination & Remuneration Committee

التعريف: هي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة ومسؤولة عن ترشيح أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين وتحديد مكافآتهم.

التبعية الإدارية: تتبع لجنة الترشيحات والمكافآت مباشرة لمجلس الإدارة، وترفع تقاريرها وتوصياتها إليه.

المسؤوليات الأساسية:

- وضع سياسات ومعايير الترشيح لعضوية المجلس والإدارة التنفيذية
- تحديد مكافآت أعضاء المجلس وكبار التنفيذيين
- تقييم أداء المجلس وأعضائه
- الإشراف على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي للمناصب الرئيسية

3. اللجان المساندة لمجلس الإدارة - ومسئوليتها الأساسية

Board Supporting Committees and Their Key Responsibilities

5) لجنة الإدارة التنفيذية Executive Committee

التعريف: هي لجنة تجتمع بشكل دوري، في أغلب الأحيان أسبوعيًا أو شهريًا، تتكون من المديرين التنفيذيين ورؤساء الإدارات الأساسية في الشركة، ويرأسها عادة الرئيس التنفيذي، حيث تتبعه مباشرة وترفع التقارير إليه.

الدور والمسؤوليات الرئيسية:

- تنفيذ استراتيجية الشركة التي يضعها مجلس الإدارة
- التأكد من إدارة العمليات اليومية للشركة بشكل كفء وفعال
- اتخاذ القرارات التكتيكية
- التنسيق بين إدارات الشركة
- مراقبة الأداء التشغيلي والمالي ودفعه للأفضل

4. مسئوليات وصلاحيات أعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي

Board Members and Executive Team's Duties & Responsibilities

1) رئيس مجلس الإدارة (رئيساً) Chairman

- إدارة مجلس الإدارة والمسئول عن فاعليته
- تحديد جدول أعمال المجلس
- ضمان حصول أعضاء المجلس على المعلومات الكافية
- التواصل مع الجهات الخارجية
- الإشراف على تقييم أداء المجلس

4. مسئوليات وصلاحيات أعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي Board Members and Executive Team's Duties & Responsibilities

2. أمين السر (سكرتير مجلس الإدارة) Secretary of the Board

دور أمين السر إداري وتنظيمي لدعم عمل المجلس مثل:

- تنظيم اجتماعات المجلس بالتنسيق مع رئيس المجلس لتحديد مواعيد الاجتماعات وإعداد جداول الأعمال وإرسال الدعوات والمواد ذات الصلة للأعضاء.
- إدارة الوثائق والسجلات بحفظ محاضر الاجتماعات والقرارات، والاحتفاظ بها وأرشفتها
- متابعة تنفيذ قرارات المجلس مع الرئيس
- ضمان الامتثال بالتأكد من اتباع النظام الأساسي واللوائح الداخلية للشركة ومراقبة الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية

4. مسئوليات وصلاحيات أعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي Board Members and Executive Team's Duties & Responsibilities

3. عضو مجلس الإدارة Board Member

- يحمي مصالح المساهمين
- دوره قيادي واستراتيجي في صنع القرارات
- يشارك في توجيه و اعتماد استراتيجية الشركة ويراقب أداء الإدارة
- يشارك في اتخاذ القرارات الرئيسية بالتوجيه والنصح
- يضمن وجود أنظمة رقابية فعالة

4. مسئوليات وصلاحيات أعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي Board Members and Executive Team's Duties & Responsibilities

4. الرئيس التنفيذي (CEO) Chief Executive Officer

- إدارة العمليات اليومية للشركة
- تنفيذ استراتيجية الشركة المعتمدة من المجلس
- قائد فريق الإدارة التنفيذية
- رفع التقارير إلى مجلس الإدارة

4. مسئوليات وصلاحيات أعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي Board Members and Executive Team's Duties & Responsibilities

5. مديري الإدارات (الرؤساء التنفيذيين للعمليات المختلفة)

Heads of the Functions (Managers)

- إدارة العمليات اليومية للإدارة
- تحقيق الأهداف الخاصة بالإدارة لتحقيق أهداف الشركة ضمن نطاق الإدارة
- إدارة تطوير فريق العمل
- رفع التقارير إلى الرئيس التنفيذي

5. اجتماعات مجلس الإدارة Board of Directors Meetings

اجتماعات مجلس الإدارة هي الاجتماعات الدورية التي يعقدها أعضاء مجلس الإدارة لمناقشة أمور الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية والإشراف على أداء الإدارة التنفيذية.

1. آليات الاجتماع:

- تحديد مواعيد الاجتماعات بشكل دوري (عادة 4-6 مرات سنوياً)
- إرسال الدعوات وجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كافٍ (14 يوم)
- حضور الأعضاء وتحقيق النصاب القانوني
- إدارة الاجتماع من قبل رئيس المجلس
- مناقشة بنود جدول الأعمال واتخاذ القرارات بالتصويت

5. اجتماعات مجلس الإدارة Board of Directors Meetings

2. تخطيط جدول الأعمال:

يتم إعداده بالتنسيق بين رئيس المجلس والرئيس التنفيذي وأمين سر المجلس ليشمل الموضوعات الاستراتيجية والمالية والتشغيلية الهامة مثل:

- مراجعة واعتماد الخطة الاستراتيجية
- مراجعة الأداء المالي والتشغيلي
- اعتماد الموازنة السنوية و السياسات الرئيسية
- تعيين كبار التنفيذيين

5. اجتماعات مجلس الإدارة Board of Directors Meetings

3. صياغة محضر الاجتماع:

- في تاريخ ومكان الاجتماع والحضور يتم تسجيل وقائع الاجتماع والقرارات المتخذة.
- يوثق النقاشات الرئيسية والآراء المختلفة.
- يسجل القرارات بشكل واضح ومحدد.
- يتم توقيعه من رئيس المجلس وأمين السر.

5. اجتماعات مجلس الإدارة Board of Directors Meetings

4. متابعة تنفيذ القرارات لضمان تنفيذ قرارات المجلس وتحقيق أهداف الشركة:

- يتم تكليف الإدارة التنفيذية بتنفيذ القرارات
- يقوم أمين السر بمتابعة التنفيذ دورياً
- يتم عرض تقارير المتابعة في الاجتماعات اللاحقة

5. تقييم نتائج أعمال أعضاء المجلس:

- يتم إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس ككل وأداء الأعضاء
- يشمل التقييم الحضور والمشاركة الفعالة وجودة القرارات
- يمكن الاستعانة بجهة خارجية لإجراء التقييم
- يتم مناقشة نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

الجمعيات العمومية General Assemblies

الجمعية العمومية هي الهيئة العليا للشركة المساهمة، وتتكون من جميع المساهمين.

1. مسئوليات وسلطات أعضاء الجمعية العمومية

تحديد هذه الأدوار تساعد في ضمان سير اجتماعات الجمعية العمومية بشكل منظم وقانوني، وتمكين المساهمين من ممارسة حقوقهم في اتخاذ القرارات الهامة للشركة عن طريق التصويت.

- المساهمون Shareholders

- حضور اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت على القرارات
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة
- الموافقة على القوائم المالية وتوزيعات الأرباح
- تعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه
- الموافقة على تعديلات النظام الأساسي للشركة

الجمعيات العمومية General Assemblies

مسئوليات وسلطات أعضاء الجمعية العمومية

- رئيس الجمعية (رئيس مجلس الإدارة):

- يدير النقاشات ويطرح القرارات للتصويت
- يتأكد من النصاب القانوني للاجتماع
- يوم بالتوقيع على محضر الاجتماع

- أمين السر:

- إعداد جدول أعمال الاجتماع
- تسجيل محضر الاجتماع وتوثيق القرارات
- حفظ سجلات الجمعية العمومية

الجمعيات العمومية General Assemblies

مسئوليات وسلطات أعضاء الجمعية العمومية

- المراجع الخارجي External Auditor

- تقديم تقرير المراجعة عن القوائم المالية للشركة
- الإجابة على استفسارات المساهمين حول التقرير المالي

- المستشار القانوني Legal Counsel

- التأكد من الإجراءات القانونية لعقد الاجتماع
- تقديم المشورة القانونية عند الحاجة خلال الاجتماع

الجمعيات العمومية General Assemblies

2. آليات اجتماع الجمعية العامة

- تحديد موعد الاجتماع وإرسال الدعوات للمساهمين قبل وقت كافٍ
- التأكد من اكتمال النصاب القانوني للاجتماع
- إدارة الاجتماع من قبل رئيس مجلس الإدارة
- عرض جدول الأعمال ومناقشة البنود
- التصويت على القرارات المطروحة
- تسجيل محضر الاجتماع

الجمعيات العمومية General Assemblies

2. آليات اجتماع الجمعية العامة

أمثلة على الموضوعات التي يتم التصويت عليها في الجمعية العامة

- الموافقة على القوائم المالية السنوية
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة
- تعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه
- الموافقة على توزيعات الأرباح
- الموافقة على تعديلات النظام الأساسي للشركة
- إبراء ذمة أعضاء مجلس الإدارة

الجمعية العمومية

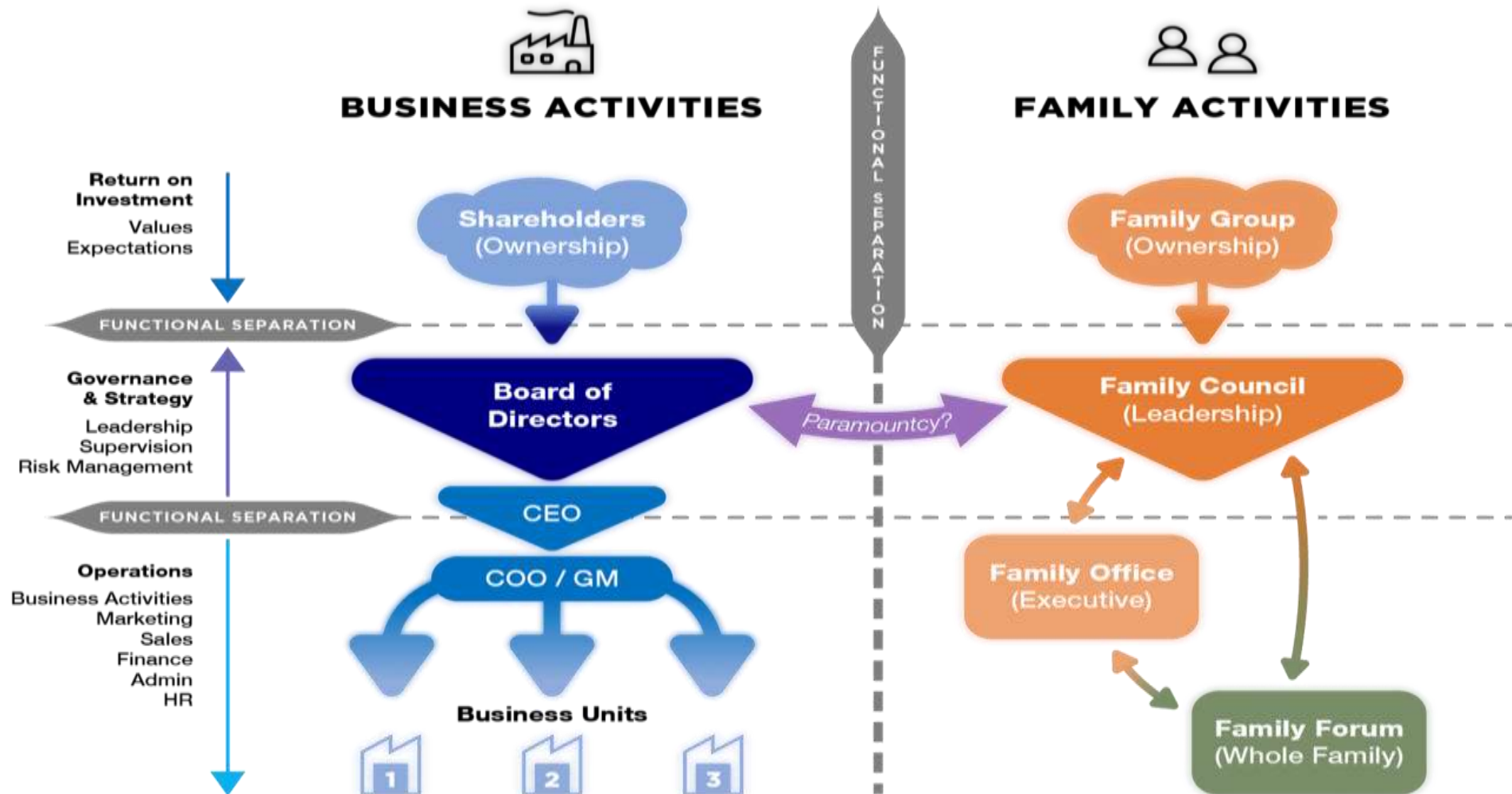
General Assemblies

3. ما بعد الاجتماع:

- توثيق محضر الاجتماع والقرارات المتخذة
- نشر نتائج الاجتماع والقرارات للمساهمين والجمهور
- متابعة تنفيذ القرارات من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

الجمعيات العمومية

General Assemblies





المحاضرة الثالثة

Lecture 3

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational
Planning

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

تعريفات:

الخطة الاستراتيجية: هي وثيقة شاملة تحدد الاتجاه طويل المدى للشركة العائلية وكيفية تحقيق أهدافها الرئيسية، وهي تتضمن رؤية الشركة ورسالتها وقيمها الأساسية، وتحدد الأهداف الاستراتيجية للسنوات القادمة (عادة من 3 إلى 5 سنوات)، كما تشمل تحليلاً للبيئة الداخلية والخارجية وتحدد الاستراتيجيات الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية.

أما الخطة التشغيلية فهي ترجمة عملية للخطة الاستراتيجية على المدى القصير، عادة لمدة سنة واحدة. وهي تحدد الأنشطة والمهام اليومية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وتشمل الأهداف قصيرة المدى، والميزانيات التفصيلية، وخطط العمل لكل قسم أو إدارة في الشركة.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

إذا، الفرق الرئيسي بين الخطتين هو:

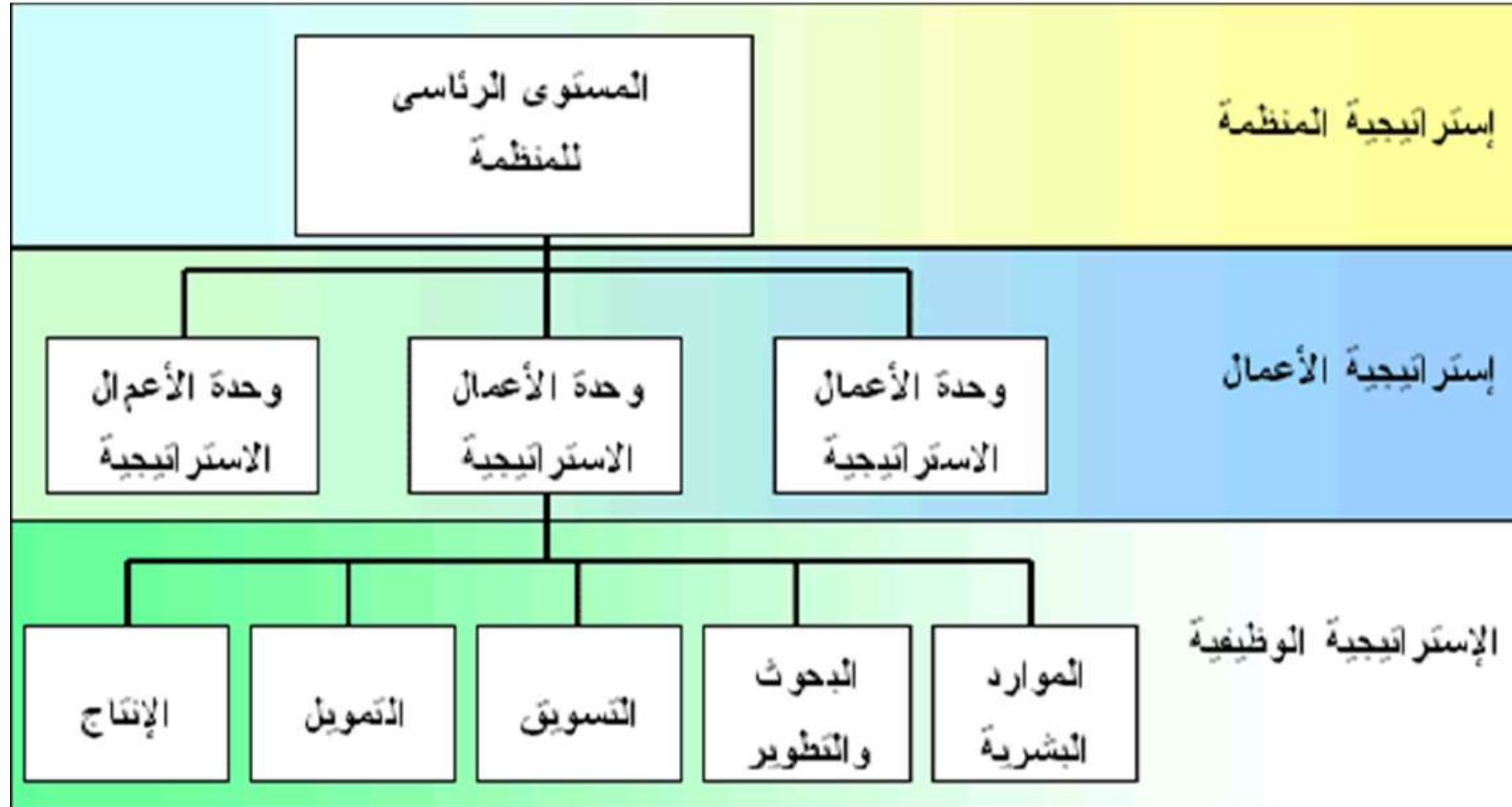
- أن الخطة الاستراتيجية تركز على "ماذا" تريد الشركة العائلية أن تحقق، بينما تركز الخطة التشغيلية على "كيف" سيتم تحقيق ذلك بشكل عملي.
- وفي سياق الشركات العائلية، تلعب الخطة الاستراتيجية دوراً حاسماً في ضمان استمرارية الشركة عبر الأجيال، بينما تساعد الخطة التشغيلية في إدارة التحديات اليومية وتحقيق التوازن بين مصالح العائلة وأهداف الشركة.

مراحل التخطيط Planning Phases



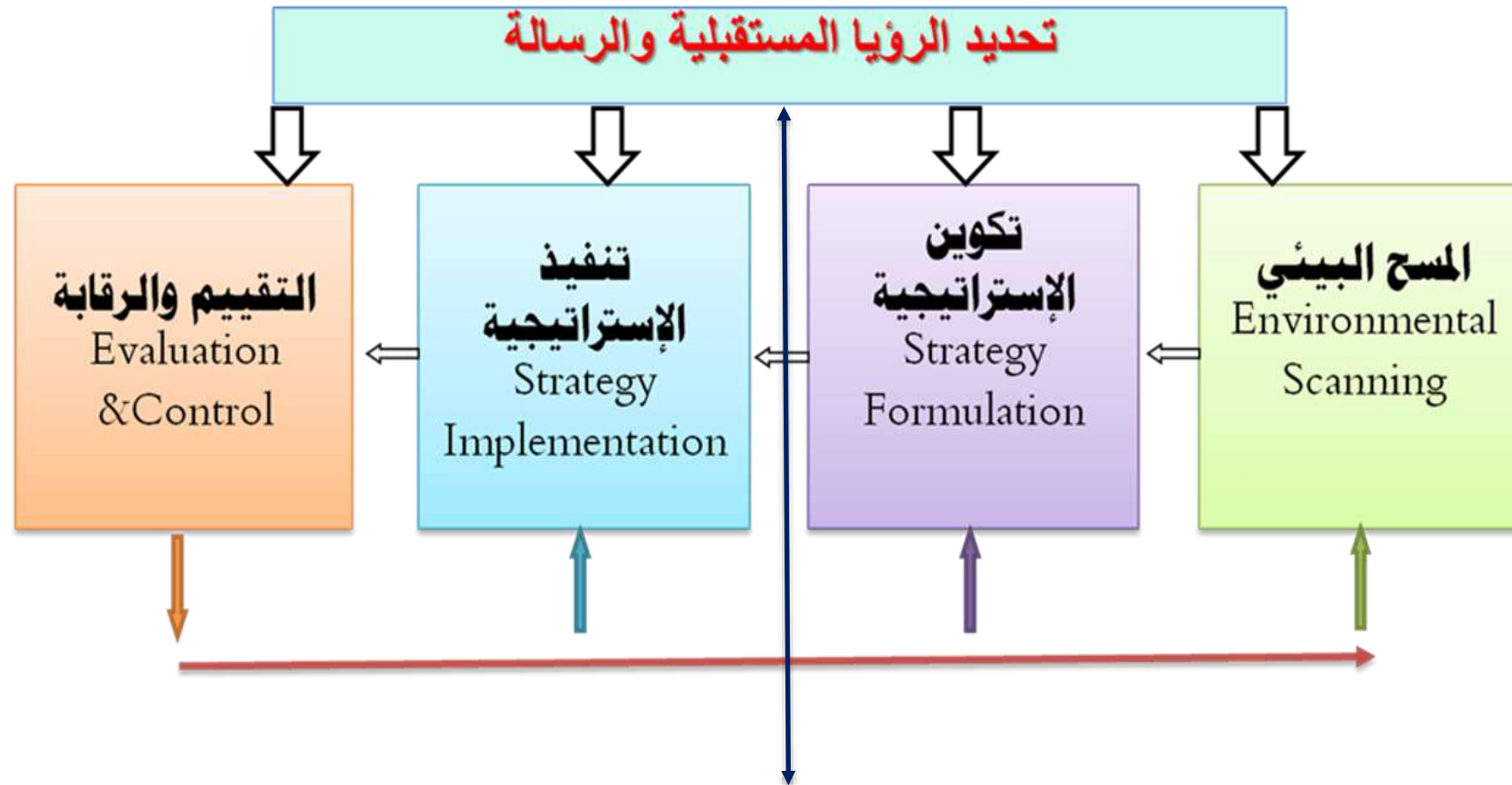
أنواع الإستراتيجية ومستوياتها المختلفة

Types of Strategy and Different Levels



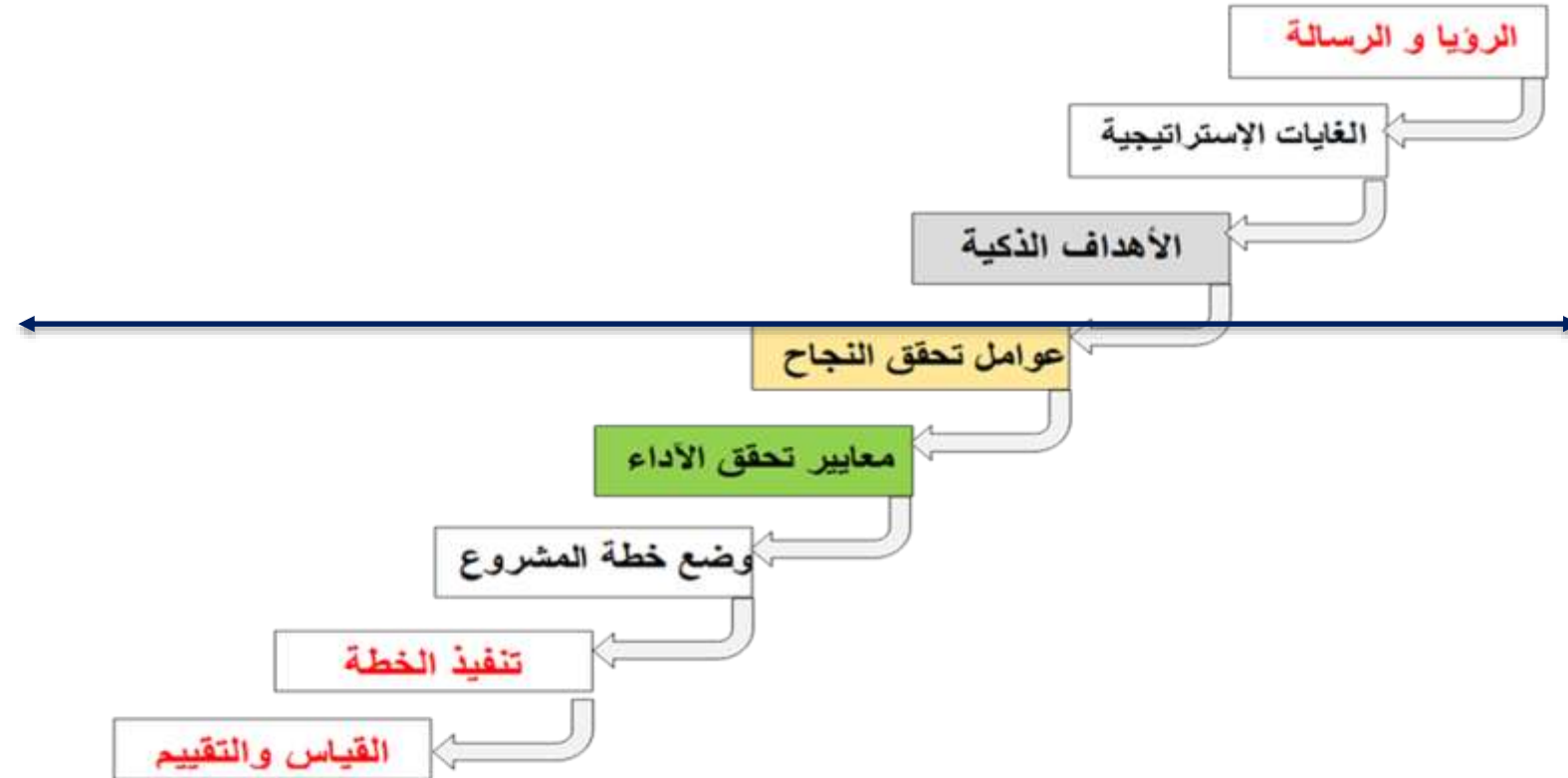
مراحل وضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية

Stages of Developing and Implementing a Strategic Plan



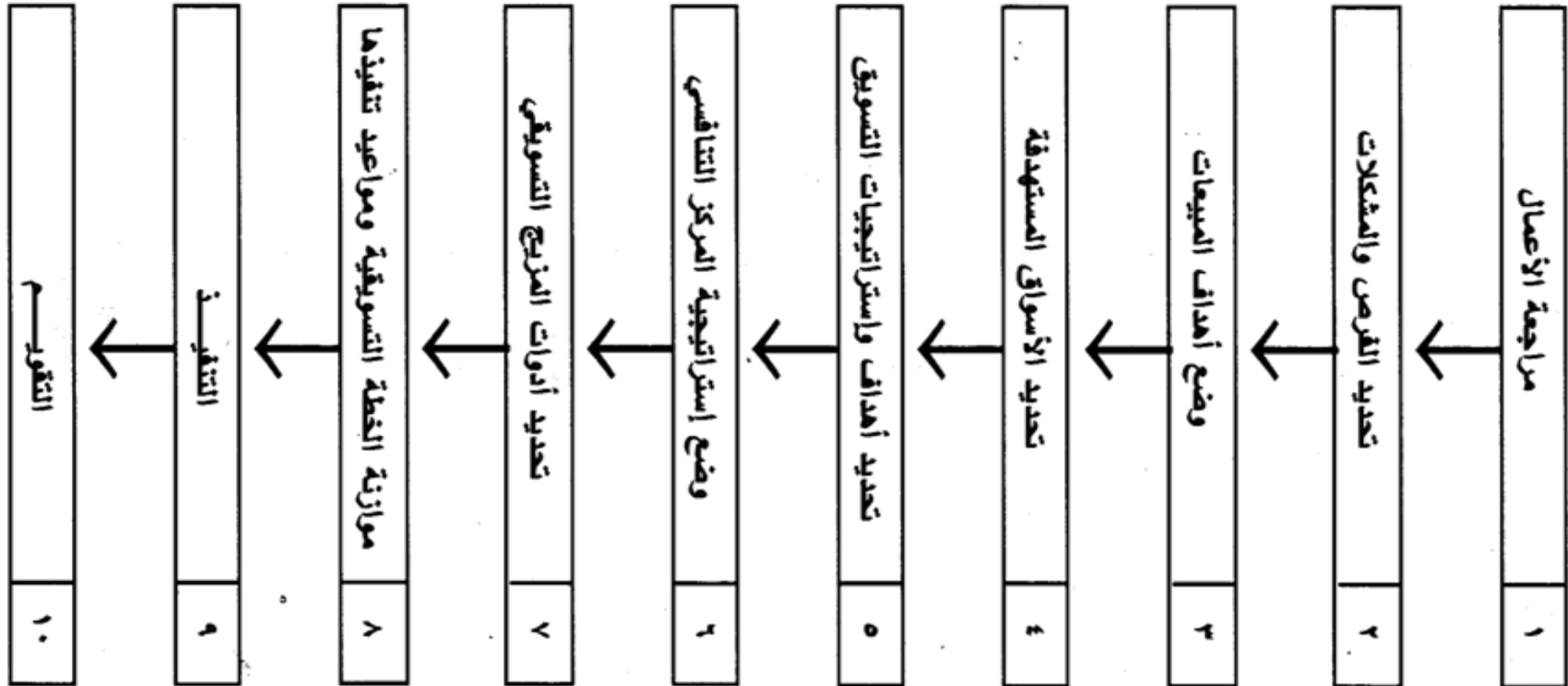
مراحل تنفيذ الخطة التشغيلية

Stages of Implementing the Operational Plan



نموذج خطة تشغيلية لقطاع التسويق

Operational Plan Template for the Marketing Sector



من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

أولا مرحلة ما قبل الإستراتيجية:

1. تقييم الوضع الحالي للعائلة والشركة

- في هذه المرحلة، يعد تقييم الوضع الحالي للعائلة والشركة خطوة حيوية في عملية التخطيط الاستراتيجي، يتطلب ذلك إجراء تحليل شامل يشمل الجوانب المالية والتشغيلية والثقافية.
- من خلال تحليل الأداء المالي، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف، مثل الربحية والنمو.
- بالإضافة إلى ذلك، يجب دراسة ديناميكيات العائلة وعلاقاتها، حيث أن هذه الديناميكيات تؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرارات داخل الشركة.
- ينصح بإجراء تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لتقديم صورة واضحة عن الوضع الراهن، مما يساعد على تحديد الاتجاهات المستقبلية.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

أولا مرحلة ما قبل الإستراتيجية:

2. كود أخلاقيات العمل

- يلعب كود أخلاقيات العمل دورًا محوريًا في هذه المرحلة، حيث يوفر إطارًا يحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة داخل الشركة.
- في الشركات العائلية، قد تتداخل المصالح الشخصية مع المصالح التجارية، مما يجعل وجود كود أخلاقي ضروريًا لتجنب تضارب المصالح.
- هذا الكود يعزز الشفافية والمساءلة بين أفراد العائلة والموظفين، مما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية تدعم مبادئ الحوكمة.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

أولاً مرحلة ما قبل الإستراتيجية:

3. الهيكل الإداري التنفيذي المناسب

الهيكل الإداري المناسب للإدارة التنفيذية لتنفيذ استراتيجية حوكمة الشركات العائلية طويلة الأجل يتضمن:

الرئيس التنفيذي CEO

مسؤول عن قيادة الشركة وتنفيذ الاستراتيجية، ويعمل كحلقة وصل بين المجلس والإدارة التنفيذية.

المدير المالي CFO

■ مسؤول عن الإدارة المالية والمحاسبية، يضمن الشفافية في التقارير المالية وفقاً لمبادئ الحوكمة.

مدير العمليات COO

■ يشرف على العمليات اليومية، ويضمن تنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالحوكمة في العمليات.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

أولا مرحلة ما قبل الإستراتيجية:

مدير الموارد البشرية:

يطور سياسات الموارد البشرية العادلة، ويضمن التوازن بين توظيف أفراد العائلة والكفاءات الخارجية.

مدير إدارة المخاطر:

يحدد ويقيم المخاطر التي تواجه الشركة، ويطور استراتيجيات لإدارة المخاطر بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة.

مدير الامتثال والحوكمة:

يطور ويحدث سياسات وإجراءات الحوكمة الداخلية، ويضمن الالتزام بالقوانين واللوائح ومبادئ الحوكمة.

مدير التطوير الاستراتيجي:

يعمل على تطوير وتنفيذ خطط النمو طويلة الأجل، ويضمن التوافق بين استراتيجية الشركة ومبادئ الحوكمة.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

أولاً مرحلة ما قبل الإستراتيجية:

4. مصفوفة الصلاحيات Authority Matrix

- مصفوفة الصلاحيات هي أداة إدارية تستخدم في حوكمة الشركات لتحديد وتوضيح الأدوار والمسؤوليات وحدود السلطة لمختلف المناصب والأدوار داخل المنظمة
- يجب أن تتضمن المصفوفة تحديداً لصلاحيات لكل منصب، مع وضع آليات للمساءلة وتقييم الأداء.
- من الضروري أن تكون هذه المصفوفة مرنة وقابلة للتعديل حسب الحاجة، لضمان توافقها مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثانيا: رسم الخطة الاستراتيجية Strategic Plan:

رسم الخطة الاستراتيجية للشركات العائلية عملية معقدة تتطلب مراعاة الجوانب العائلية والتجارية معًا.

فيما يلي كيفية تنفيذ الخطوات المذكورة بشكل متكامل:

1. تحديد الأهداف طويلة المدى للشركة العائلية:

- تبدأ هذه العملية بعقد اجتماعات مع أفراد العائلة الرئيسيين والمدراء التنفيذيين لمناقشة رؤية الشركة ورسالتها.
- يجب أن تراعي الأهداف طموحات العائلة وقيمها، مع الحفاظ على التوجه التجاري السليم.
- قد تشمل الأهداف النمو في أسواق جديدة، تنويع المنتجات، أو الحفاظ على إرث العائلة.
- من المهم تحقيق توازن بين الأهداف المالية وغير المالية، مثل الحفاظ على سمعة العائلة أو المساهمة في المجتمع.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثانيا: رسم الخطة الاستراتيجية Strategic Plan:
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية: (SWOT)

- يتطلب هذا التحليل نظرة شاملة تتجاوز العوامل التجارية التقليدية. في تحليل البيئة الداخلية، يجب دراسة نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والمالية والتقنية، مع التركيز على الكفاءات الفريدة التي تمتلكها العائلة، كما يجب تقييم العلاقات العائلية وتأثيرها على الشركة.
- أما في تحليل البيئة الخارجية، فيجب النظر في الفرص والتهديدات في السوق، مع مراعاة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي قد تؤثر على الشركات العائلية بشكل خاص.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثانيا: رسم الخطة الاستراتيجية Strategic Plan:

3. وضع استراتيجيات للنمو والاستمرارية:

- بناءً على نتائج التحليل، يتم وضع استراتيجيات تحقق الأهداف المحددة. قد تشمل هذه الاستراتيجيات التوسع الجغرافي، تطوير منتجات جديدة، أو الاستثمار في التكنولوجيا.
- من المهم أن تراعي هذه الاستراتيجيات الموازنة بين الحفاظ على القيم العائلية والحاجة إلى التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.
- يجب أيضًا وضع خطط للتمويل تأخذ في الاعتبار رغبة العائلة في الاحتفاظ بالسيطرة مقابل الحاجة إلى رأس مال خارجي للنمو.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثانيا: رسم الخطة الاستراتيجية Strategic Plan:

4. تطوير خطة للتعاقب وانتقال القيادة بين الأجيال:

- هذه الخطوة حاسمة لاستمرارية الشركات العائلية حيث تبدأ بتحديد المرشحين المحتملين للقيادة من داخل العائلة وخارجها.
- يجب وضع معايير واضحة للاختيار تشمل المؤهلات والخبرات والقدرات القيادية، كما يجب تطوير برامج لتدريب وإعداد الجيل القادم من القادة.
- من المهم أيضًا وضع آليات لنقل المعرفة والخبرة بين الأجيال، وتحديد دور كبار أفراد العائلة بعد التقاعد.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثالثا: مرحلة ما بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية:

1. الخطة التشغيلية Operational Plan

بعد رسم الخطة الاستراتيجية، يتم الاهتمام باستكمال الخطة التشغيلية من خلال الخطوات التالية:

أ- تحديد الأهداف قصيرة المدى ووضع مؤشرات الأداء الرئيسية:

يتم تقسيم الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى إلى أهداف سنوية قابلة للقياس، على سبيل المثال:

- الهدف الاستراتيجي: زيادة الحصة السوقية بنسبة 10% خلال 3 سنوات

- الهدف التشغيلي: زيادة الحصة السوقية بنسبة 3% خلال العام الحالي

- مؤشر الأداء: نسبة الزيادة في الحصة السوقية مقارنة بالعام السابق

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثالثاً: مرحلة ما بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية:

ب. تخصيص المهام والمسؤوليات للإدارات المختلفة:

يتم تحديد الإدارات والأقسام المسؤولة عن تنفيذ كل هدف تشغيلي، مع تحديد مسؤول رئيسي لكل مبادرة.
على سبيل المثال:

إدارة التسويق: مسؤولية عن زيادة الوعي بالعلامة التجارية

إدارة المبيعات: مسؤولية عن زيادة عدد نقاط البيع

إدارة تطوير المنتجات: مسؤولية عن طرح منتجات جديدة

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثالثا: مرحلة ما بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية:

ج. وضع جداول زمنية لتنفيذ المشاريع والمبادرات:

يتم تحديد المراحل الرئيسية لكل مشروع أو مبادرة مع تواريخ محددة للإنجاز.

على سبيل المثال:

- الربع الأول: إجراء دراسة السوق وتحديد الفرص
- الربع الثاني: تطوير المنتج الجديد
- الربع الثالث: إطلاق حملة تسويقية
- الربع الرابع: توسيع شبكة التوزيع

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثالثا: مرحلة ما بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية:

د. تطوير آليات المتابعة والتقييم الدوري:

يتم وضع نظام لمراقبة التقدم في تنفيذ الخطة بشكل دوري، مثل:

- اجتماعات شهرية لمراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية
- تقارير ربع سنوية لتقييم التقدم في تنفيذ المبادرات
- مراجعة نصف سنوية لتحديث الخطة التشغيلية إذا لزم الأمر

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثالثا: مرحلة ما بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية:

2. الموازنة Budgeting

- الموازنة هي عملية تخطيط مالي تهدف إلى تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة خلال فترة زمنية معينة.
- تتضمن الموازنة تقدير الإيرادات والنفقات، وتحديد كيفية استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثالثاً: مرحلة ما بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية:

2. الموازنة Budgeting

- تعتبر الموازنة أداة حيوية في إدارة الشركات، حيث تساعد على تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، وتوفير رؤية واضحة حول الأداء المالي المتوقع، من خلال إعداد الموازنة، يمكن للشركات العائلية تحديد أولويات الإنفاق، وضمان وجود سيولة كافية لتلبية احتياجات التشغيل.
- في سياق حوكمة الشركات العائلية، تلعب الموازنة دوراً مهماً في تعزيز الشفافية والمساءلة، فهي تحدد بوضوح كيف يتم تخصيص الأموال، مما يساعد على بناء الثقة بين أفراد العائلة والمستثمرين.
- كما أن وجود موازنة دقيقة يمكن أن يساهم في تقليل النزاعات حول توزيع الأرباح والاستثمارات، مما يعزز استقرار الشركة على المدى الطويل.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثالثاً: مرحلة ما بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية:

2. الموازنة Budgeting

عند إعداد الموازنة في الشركات العائلية، يجب مراعاة الجوانب الفريدة لهذا النوع من الشركات.

أ. إعداد الموازنة التقديرية للشركة:

- تبدأ هذه العملية بتحليل الأداء المالي السابق للشركة وتوقعات السوق المستقبلية.
- يتم تقدير الإيرادات والمصروفات المتوقعة للسنة القادمة بناءً على الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها، من المهم إشراك رؤساء الأقسام المختلفة في هذه العملية لضمان دقة التقديرات.
- في الشركات العائلية، قد يكون من المفيد عقد اجتماعات مع أفراد العائلة الرئيسيين لمناقشة توقعاتهم وأولوياتهم المالية.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثالثا: مرحلة ما بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية:

2. الموازنة Budgeting

ب. تحديد مصادر التمويل وتخصيص الموارد:

- بعد تحديد الاحتياجات المالية، يتم تحديد مصادر التمويل المحتملة. قد تشمل هذه المصادر الأرباح المحتجزة، القروض البنكية، أو استثمارات إضافية من أفراد العائلة.
- في الشركات العائلية، من المهم الموازنة بين الحاجة إلى الاستثمار في نمو الشركة والرغبة في الاحتفاظ بالسيطرة العائلية.
- يتم تخصيص الموارد المالية للأقسام والمشاريع المختلفة بناءً على الأولويات الاستراتيجية.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثالثاً: مرحلة ما بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية:

2. الموازنة Budgeting

ج. وضع خطة لإدارة الأرباح وتوزيعها بين أفراد العائلة:

- هذه نقطة حساسة في الشركات العائلية، يجب وضع سياسة واضحة لتوزيع الأرباح تراعي احتياجات الشركة للنمو واستثمارات أفراد العائلة.
- قد يتضمن ذلك تحديد نسبة ثابتة من الأرباح للتوزيع، أو وضع حد أدنى للأرباح المحتجزة.
- من المهم أيضاً وضع آلية عادلة لتوزيع الأرباح بين أفراد العائلة، مع مراعاة مساهماتهم في الشركة ودورهم فيها.

من الخطة الإستراتيجية إلى الخطة التشغيلية

From Strategic to Operational Plan

ثالثاً: مرحلة ما بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية:

2. الموازنة Budgeting

د. تطوير نظام للرقابة المالية وإعداد التقارير

- يجب وضع نظام رقابة مالية فعال يضمن الشفافية والمساءلة، هذا يشمل إعداد تقارير مالية دورية (شهرية أو ربع سنوية) تقارن الأداء الفعلي بالموازنة التقديرية.
- في الشركات العائلية، من المهم ضمان وصول هذه التقارير إلى جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين من العائلة، مع الحفاظ على السرية المناسبة.
- يجب أيضاً وضع إجراءات لمراجعة الانحرافات عن الموازنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.



مخاطر فشل نظم الحوكمة من منظور علم نفس الأعمال

Risks of Governance System Failures from a Business Psychology Perspective

السؤال الذي يطرح نفسه، هل يمكن فشل تطبيق الحوكمة والإرتداد للنقطة صفر بعد كل هذا

الجهد؟

والإجابة، للأسف نعم في معظم الأحوال، إذا لم ننتبه للعوامل الكامنة، وهو مما يوضحه لنا

علم نفس الأعمال.



المحاضرة الرابعة

Lecture 4

علم نفس الأعمال

وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance
in Family Business

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

علم نفس الأعمال هو فرع من فروع علم النفس التطبيقي الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني في بيئة العمل والمنظمات، يتم من خلاله دراسة السلوك البشري والعمليات العقلية في سياق العمل والمنظمات، ويعتبر أداة قوية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز العلاقات بين الأفراد في الشركات العائلية.

Psychology in business



علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

- بدأ الاهتمام بتطبيق مبادئ علم النفس في مجال العمل مع ظهور الثورة الصناعية أواخر القرن 19 وأوائل القرن 20، حيث ظهرت تخصصات فرعية مثل السلوك التنظيمي ودراسة الشخصيات، وقياس الجدارات وتخصيصها لكل وظيفه، وأخيراً علم النفس التنظيمي.
- في الوقت الحاضر، أصبح علم نفس الأعمال مجالاً واسعاً ومتعدد التخصصات، يلعب دوراً مهماً في فهم وتحسين بيئة العمل والأداء التنظيمي في مختلف القطاعات، كما يمكن أن تلعب تطبيقات علم نفس الأعمال دوراً حاسماً في تحقيق أهداف الحوكمة وتحسين الأداء من خلال فهم الديناميكيات العائلية وتأثيرها على العمل.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

علم نفس الأعمال ونظرية جبل الثلج:

للتعرف على أهمية هذا الفرع من العلوم سيتم استخدام نظرية جبل الثلج للتوضيح.

نظرية جبل الثلج في علم نفس الأعمال تقدم إطاراً مفيداً لفهم آلية عمل علم نفس الأعمال وأهميته في تطبيق حوكمة الشركات في الأعمال العائلية.

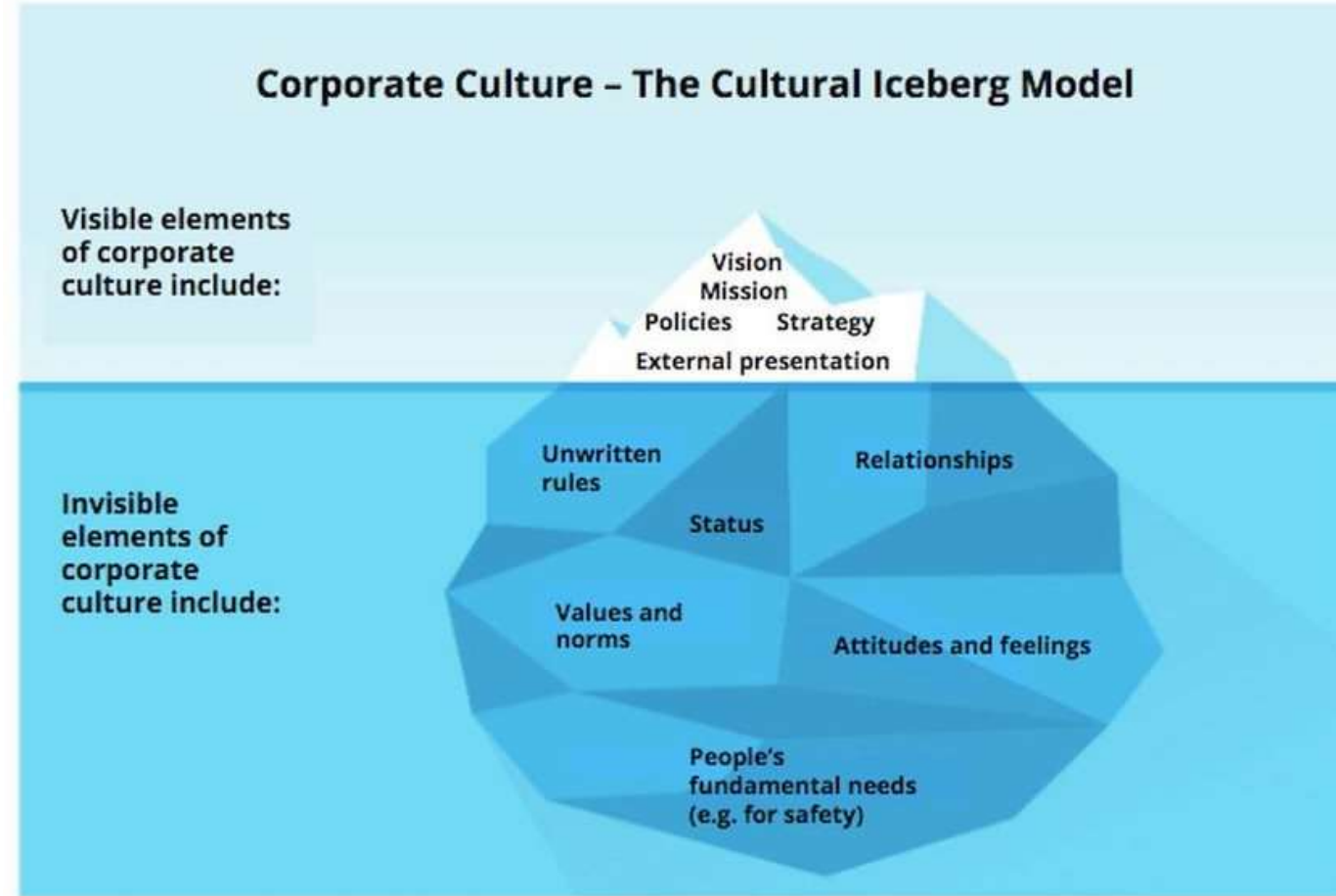
وفقاً لهذه النظرية، يمكن تقسيم العوامل المؤثرة "في أي شئ" ومنه السلوك التنظيمي إلى جزأين:

(a) الجزء الظاهر فوق سطح الماء

(b) الجزء الخفي تحت سطح الماء

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business



علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أهمية علم نفس الأعمال:

- الجزء الظاهر فوق سطح الماء، ويمثل الجوانب الملموسة والواضحة في الشركة العائلية مثل:

- الهيكل التنظيمي
- السياسات والإجراءات
- النظم المالية والإدارية
- الأهداف المعلنة

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

علاقة النظرية بحوكمة الشركات العائلية

استخدام مفهوم نظرية جبل الثلج يساعد في فهم وتحليل الجزء الخفي من "الشخصيات وثقافة الشركات" والذي غالباً ما يكون له تأثير أكبر على القرارات في الشركة العائلية. وذلك لأنه:-

- (1) يوفر أدوات لتحسين التواصل وإدارة الصراعات بين أفراد العائلة.
- (2) يساعد في تطوير استراتيجيات لتحفيز الأفراد وتحقيق التوازن بين مصالح العائلة ومصالح الشركة.
- (3) يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم مبادئ الحوكمة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية Business Psychology Importance in Family Business

علاقة النظرية بحوكمة الشركات العائلية

مما يؤدي إلى:-

- (1) التغلب على المقاومة النفسية لتطبيق نظم الحوكمة.
- (2) تسهيل عملية الانتقال من الإدارة العائلية التقليدية إلى نظام حوكمة أكثر مهنية.
- (3) المساعدة في تطوير آليات لحل النزاعات العائلية بطريقة لا تؤثر سلباً على أداء الشركة.
- (4) دعم عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي بطريقة تراعي الجوانب النفسية والعاطفية.
- (5) المساهمة في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال فهم الدوافع النفسية وراء السلوكيات غير الشفافة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

1. دراسة وتحليل ثقافة الشركة

ثقافة الشركات العائلية هي مزيج فريد من القيم والمعتقدات والتقاليد العائلية مع الممارسات التجارية. الهدف من دراسة وتحليل ثقافة الشركة هو فهم كيف تؤثر هذه الثقافة الفريدة على حوكمة الشركة وأدائها، وتحديد مجالات التحسين لضمان استدامة الشركة العائلية على المدى الطويل.

هذه الثقافة فريدة من نوعها لأنها تجمع بين:

- تاريخ وقيم العائلة
- رؤية المؤسس وإرثه
- العلاقات العاطفية بين أفراد العائلة
- الأهداف التجارية والاقتصادية للشركة

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

1. دراسة وتحليل ثقافة الشركة

العناصر الهامة في نموذج قياس ثقافة الشركات العائلية تشمل:

- (1) القيم الأساسية: مثل الثقة، الولاء، الاحترام المتبادل
- (2) أنماط صنع القرار: مركزية أو تشاركية
- (3) التوازن بين مصالح العائلة والشركة
- (4) الاتصال والشفافية داخل العائلة والشركة
- (5) التخطيط للتعاقب الوظيفي وانتقال القيادة
- (6) الابتكار والتكيف مع التغيير

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

1. دراسة وتحليل ثقافة الشركة

لقياس هذه العناصر، يمكن استخدام:

- المقابلات المعمقة مع أفراد العائلة والموظفين الرئيسيين
- الاستبيانات المصممة خصيصاً لقياس الثقافة في الشركات العائلية
- ورش العمل التفاعلية لتحديد القيم والممارسات السائدة
- تحليل الوثائق والسياسات الداخلية للشركة

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

2. دراسة وتحليل ظروف العمل:

ظروف عمل الشركات العائلية هي مجموعة العوامل والظروف التي تؤثر على أداء وإدارة الشركة العائلية، وتشمل العلاقات العائلية، الثقافة التنظيمية، هيكل الحوكمة، وعمليات صنع القرار. و الهدف النهائي من هذه الدراسة هو فهم كيف تؤثر الظروف الفريدة للشركة العائلية على أدائها وحوكمتها، وتحديد مجالات التحسين لضمان استدامة الشركة على المدى الطويل.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

2. دراسة وتحليل ظروف العمل:

لماذا هي فريدة؟

تداخل الأنظمة: العائلة، الملكية، والإدارة

تأثير القيم والتقاليد العائلية على قرارات العمل

التحديات الفريدة مثل التخطيط للتعاقب الوظيفي وإدارة الصراعات العائلية.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

2. دراسة وتحليل ظروف العمل:

العناصر الهامة في نموذج قياس ظروف العمل في الشركات العائلية على سبيل المثال:

- الحوكمة العائلية
- الثقافة التنظيمية
- إدارة الموارد البشرية
- التخطيط الاستراتيجي
- إدارة الصراعات
- نموذج القيادة
- أسلوب التواصل

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

3. تطوير استراتيجيات التغيير التنظيمي:

استراتيجيات التغيير التنظيمي هي خطط وأساليب شاملة ومنهجية تهدف إلى إحداث تحول جوهري في المنظمة لتحسين أدائها وقدرتها التنافسية.

لنفهم هذا التعريف بشكل أفضل، دعونا نوضح المصطلحات الرئيسية:

- الاستراتيجية: هي خطة طويلة المدى تحدد كيفية تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. تتضمن تحديد الموارد والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الخطة.

- التغيير التنظيمي: هو عملية تحول مقصودة في هيكل المنظمة أو ثقافتها أو عملياتها أو تقنياتها بهدف تحسين فعاليتها وكفاءتها.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

3. تطوير استراتيجيات التغيير التنظيمي:

- وبالتالي، فإن استراتيجيات التغيير التنظيمي تجمع بين التخطيط طويل المدى والتنفيذ المنهجي لإحداث تحولات جوهرية في المنظمة.
- هذه الاستراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب المنظمة - الهيكل، الثقافة، العمليات، التكنولوجيا والموارد البشرية - لضمان تغيير شامل ومستدام.
- الهدف النهائي هو تمكين المنظمة من التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، وتحسين أدائها بشكل ملموس على المدى الطويل.
- ومن خلال تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي بشكل فعال، يمكن للشركات العائلية تعزيز قدرتها على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

3. تطوير استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تعمل استراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال عدة مراحل رئيسية:

أ. التقييم والتحليل:

يتم في هذه المرحلة تقييم الوضع الحالي للمنظمة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، والعمليات، يُستخدم التحليل لفهم نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات.

ب. تحديد الأهداف:

بعد التقييم، يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال التغيير، يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

3. تطوير استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تعمل استراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال عدة مراحل رئيسية:

ج. تطوير خطة التغيير:

تشمل هذه الخطة الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، يجب أن تتضمن استراتيجيات محددة للتواصل، التدريب، وإدارة المقاومة.

د. تنفيذ التغيير:

يتم تنفيذ الخطة من خلال إشراك جميع المعنيين وتوفير الدعم اللازم لهم، يجب أن يكون هناك تواصل مستمر لضمان فهم الجميع لأهمية التغيير.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

3. تطوير استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تعمل استراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال عدة مراحل رئيسية:

هـ. تقييم النتائج:

بعد تنفيذ التغيير، يتم تقييم النتائج مقارنة بالأهداف المحددة يمكن استخدام KPIs مؤشرات الأداء الرئيسية قياس النجاح.

و. التكيف والتحسين المستمر:

بناءً على نتائج التقييم، قد تكون هناك حاجة لإجراء تعديلات على الاستراتيجيات أو الخطط لضمان تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

3. تطوير استراتيجيات التغيير التنظيمي:

استراتيجيات التغيير التنظيمي الهامة لتحقيق الهدف تشمل:

أ. التواصل الفعال:

يجب تطوير استراتيجية تواصل شاملة تشرح أسباب وأهداف التغيير بوضوح لجميع الأطراف المعنية. يتم ذلك من خلال عقد اجتماعات منتظمة، وإرسال رسائل داخلية، واستخدام قنوات التواصل المختلفة لضمان وصول المعلومات بشكل صحيح ومستمر.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

3. تطوير استراتيجيات التغيير التنظيمي:

استراتيجيات التغيير التنظيمي الهامة لتحقيق الهدف تشمل:

ب. إشراك الموظفين:

من الضروري إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية، يمكن تحقيق ذلك من خلال تشكيل فرق عمل متنوعة تشارك في تخطيط وتنفيذ التغيير، وفتح قنوات للاقتراحات والملاحظات، مما يزيد من شعور الموظفين بالملكية والالتزام تجاه التغيير.

ج. التدريب والتطوير:

يجب تصميم برامج تدريبية مخصصة لتزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع التغييرات. يتم ذلك من خلال تحليل الاحتياجات التدريبية وتنفيذ ورش عمل وجلسات تدريبية تفاعلية تركز على المهارات الجديدة المطلوبة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أولاً: تطبيق علم نفس الأعمال في الشركات:

3. تطوير استراتيجيات التغيير التنظيمي:

استراتيجيات التغيير التنظيمي الهامة لتحقيق الهدف تشمل:

د. إدارة المقاومة:

من المهم توقع وإدارة مقاومة التغيير بشكل استباقي، من خلال الاستماع إلى مخاوف الموظفين، وتقديم الدعم النفسي والعملي، وإيجاد حلول للتحديات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير.

هـ. القيادة التحويلية:

يجب تطوير قدرات القادة على قيادة التغيير بفعالية، يتم ذلك من خلال تدريب القادة على أساليب القيادة التحويلية، وتعزيز قدرتهم على التحفيز والإلهام، وتمكينهم من دعم فرقهم خلال فترة التغيير.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانياً: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

- بعد دراسة ثقافة الشركة وديناميكية البيئة الداخلية وظروف العمل يأت دور دراسة البشر الذين يشكلوا هذا الكيان
- خلقنا الله مختلفين في شخصياتنا وطباعنا وطريقة تفكيرنا وطريقة تفاعلنا لتكامل ونحقق أهداف المجتمع.
- ويلعب علم نفس الأعمال دوراً أساسياً في دراسة الشخصيات بشكل فردي والتعامل مع نقاط قوتها وتنميتها، والتقليل من نقاط الضعف لإزالة معوقات التطوير والتواصل والنجاح.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

1. دراسة وتحليل الشخصيات

توجد العديد من النظريات ومنها:

أ. نظرية الذكاء الإنفعالي (العاطفي):

- الذكاء الإنفعالي هو القدرة على إدراك وفهم وإدارة عواطفنا وعواطف الآخرين بشكل فعال.
- وهو يتضمن مجموعة من المهارات العاطفية والاجتماعية التي تمكن الفرد من التعرف على مشاعره ومشاعر الآخرين، وتحفيز ذاته، وإدارة عواطفه وعلاقاته مع الآخرين بشكل جيد.
- بالتالي يمكن تعزيز العلاقات داخل الشركة وتقليل النزاعات.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

1. دراسة وتحليل الشخصيات

توجد العديد من النظريات ومنها:

ب. نظرية القرص DISC

- نظرية القرص DISC هي نموذج لتحليل السلوك والشخصية يستخدم على نطاق واسع في مجال إدارة الأعمال وتطوير الموارد البشرية.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانياً: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

1. دراسة وتحليل الشخصيات

توجد العديد من النظريات ومنها:

ب. نظرية القرص DISC

وهي تقسم أنماط السلوك إلى أربعة أنواع رئيسية:

- الشخصية المسيطرة **Dominance**: شخصيات قوية وحازمة، يتميزون بالثقة بالنفس والحسم في اتخاذ القرارات، يركزون على النتائج والإنجاز، لكن قد يظهرون كمتسلطين أحياناً.

- الشخصية المؤثرة **Influence**: شخصيات اجتماعية ومتحمسة، يتمتعون بمهارات تواصل عالية وقدرة على الإقناع، يحبون التفاعل مع الآخرين، لكن قد يكونون متسرعين في اتخاذ القرارات.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

1. دراسة وتحليل الشخصيات

توجد العديد من النظريات ومنها:

ب. نظرية القرص DISC

وهي تقسم أنماط السلوك إلى أربعة أنواع رئيسية:

- الشخصية التي تفضل الثبات Steadiness: شخصيات هادئة ومتعاونة، يتميزون بالصبر والاستقرار. يفضلون العمل في بيئة مستقرة ومنظمة، لكن قد يترددون في التغيير.

- الشخصية الحذرة Conscientiousness: شخصيات تحليلية ودقيقة، يهتمون بالتفاصيل والجودة في العمل، يركزون على الدقة والتنظيم، لكن قد يميلون للكمالية المفرطة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

1.دراسة وتحليل الشخصيات

تساعد نظرية DISC في تطوير العاملين بالشركات العائلية عن طريق:

- فهم أفضل للشخصيات

- تطوير الذات

- تطوير القيادة

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانياً: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

1. دراسة وتحليل الشخصيات

تساعد نظرية DISC في تطوير العاملين بالشركات العائلية عن طريق:

- تخطيط التعاقب الوظيفي
- بناء فرق عمل أكثر فعالية
- تحسين التواصل
- إدارة الصراعات
- تعزيز الابتكار

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانياً: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

1. دراسة وتحليل الشخصيات

توجد العديد من النظريات ومنها:

ج. نظرية الشخصيات ال 16 MBTI

■ لفهم كيفية تفكير وتصرف الأفراد في مواقف مختلفة، تقسم الشخصيات إلى 16 نمطاً مختلفاً بناءً على أربعة أبعاد: (الانطواء مقابل الانبساط)، (الحدس مقابل الإحساس)، (التفكير مقابل الشعور)، (الحكم مقابل الإدراك).

د. نموذج الشخصية الخمسة الكبرى:

■ يعتمد هذا النموذج على قياس السمات الشخصية مثل الانفتاح، الضمير، الانبساط، التوافق، والعصابية. من خلال فهم سمات الشخصية لأفراد العائلة والموظفين، يمكن تحسين أساليب القيادة والتواصل.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

2. تقييم الجدارات

الجدارات بمعناها الشامل هي مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية التي تمكن الفرد من الأداء الفعال في وظيفة أو دور معين.

وتشمل:

- المهارات العقلية: مثل التفكير التحليلي، حل المشكلات، الإبداع.
- المهارات الجسدية: مثل القدرة على التحمل، المهارات الحركية الدقيقة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

2. تقييم الجدارات

وتشمل:

- المهارات النفسية: مثل الذكاء العاطفي، إدارة الضغوط، المرونة.
- المعارف: المعلومات والخبرات المتراكمة في مجال معين.
- المؤهلات: الشهادات الأكاديمية والمهنية.
- السمات الشخصية: مثل الموثوقية، الدافعية، روح المبادرة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:
2. تقييم الجدارات

أمثلة على الجدارات المطلوب تواجدها أو تنميتها في سياق حوكمة الشركات العائلية:

- الذكاء الإنفعالي
- القدرة على التفكير الاستراتيجي
- مهارات القيادة والتأثير
- فهم عميق لديناميكيات العائلة والأعمال
- القدرة على إدارة الصراعات
- مهارات التواصل الفعال

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

3. وضع خطة تطوير شخصي وعملي لابن مؤسس شركة عائلية ومتابعتها مع خبير متخصص

أ. مرحلة التقييم الشخصي والعملي:

- التقييم الشخصي:

- إجراء اختبارات الشخصية مثل: MBTI أو DISC لفهم نقاط القوة والضعف الشخصية.

- تقييم الذكاء العاطفي باستخدام أدوات متخصصة.

- تحديد القيم والطموحات الشخصية وكيفية توافقها مع قيم الشركة العائلية.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

3. وضع خطة تطوير شخصي وعملي لابن مؤسس شركة عائلية ومتابعتها مع خبير متخصص

أ. مرحلة التقييم الشخصي والعملي:

• التقييم العملي:

- إجراء تقييم 360 درجة للحصول على آراء الزملاء والمدراء حول الأداء الحالي.

- تحليل الأداء الوظيفي السابق والإنجازات.

- تقييم المهارات القيادية والإدارية الحالية.

- تحديد الفجوات في المعرفة والخبرة المتعلقة بمجال عمل الشركة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

3. وضع خطة تطوير شخصي وعملي لابن مؤسس شركة عائلية ومتابعتها مع خبير متخصص

ب. وضع الخطة:

• تحديد الأهداف:

- وضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى للتطوير الشخصي والمهني.

- تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتولي أدوار قيادية مستقبلية في الشركة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانياً: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

3. وضع خطة تطوير شخصي وعملي لابن مؤسس شركة عائلية ومتابعتها مع خبير متخصص

ب. وضع الخطة:

- برنامج التعليم والتدريب:

- الالتحاق ببرامج تعليمية متخصصة في إدارة الأعمال أو مجال تخصص الشركة.

- المشاركة في دورات تدريبية لتطوير المهارات القيادية والإدارية.

- حضور ورش عمل حول حوكمة الشركات العائلية.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

3. وضع خطة تطوير شخصي وعملي لابن مؤسس شركة عائلية ومتابعتها مع خبير متخصص

ب. وضع الخطة:

• الخبرة العملية:

- التنقل بين مختلف أقسام الشركة لاكتساب فهم شامل لعملياتها.

- العمل في مشاريع محددة تحت إشراف مدراء من خارج العائلة.

- القيام بمهام قيادية تدريجية لتطوير مهارات صنع القرار.

• التوجيه والإرشاد:

- تعيين مرشد من داخل الشركة (غير أفراد العائلة) للتوجيه المهني.

- الاستفادة من خبرات المؤسس وكبار المدراء في الشركة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانيا: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

3. وضع خطة تطوير شخصي وعملي لابن مؤسس شركة عائلية ومتابعتها مع خبير متخصص

ب. وضع الخطة:

• التطوير الشخصي:

- العمل على تحسين مهارات التواصل والذكاء العاطفي.

- تطوير مهارات إدارة الوقت والتنظيم الذاتي.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

ثانياً: تطبيق علم نفس الأعمال على الأفراد:

3. وضع خطة تطوير شخصي وعملي لابن مؤسس شركة عائلية ومتابعتها مع خبير متخصص ج. متابعة الخطة:

- عقد اجتماعات دورية (شهرية أو ربع سنوية) مع المرشد لمراجعة التقدم.
- إجراء تقييمات ذاتية منتظمة لقياس التطور في المهارات والكفاءات المستهدفة.
- تحديث الخطة سنوياً بناءً على التقدم المحرز والتغيرات في احتياجات الشركة.
- الحصول على تغذية راجعة منتظمة من المدراء وأعضاء مجلس الإدارة.
- المشاركة في مراجعات الأداء الرسمية في الشركة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

القيادة في الشركات العائلية:

القيادة الفعالة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتمكينهم للمساهمة في نجاح وفعالية المنظمة .
وهي تتضمن مجموعة من المهارات والسلوكيات التي تمكن القائد من توجيه الأفراد والفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

أهمية القيادة الفعالة في نجاح تطبيق حوكمة الشركات العائلية:

- تساعد في قيادة التحول لتطبيق نظم الحوكمة بسلاسه، والتغلب على مقاومة التغيير
- تلعب دوراً حاسماً في تشكيل ثقافة تنظيمية تدعم مبادئ الحوكمة الرشيدة
- تساعد في إدارة التوترات بين مصالح العائلة ومتطلبات الشركة
- تضع القيادة الفعالة نموذجاً للشفافية والمساءلة، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة
- تساهم في إعداد الجيل القادم من قادة العائلة لضمان استمرارية تطبيق مبادئ الحوكمة
- تساعد في حل النزاعات العائلية بطريقة بناءة تحافظ على مصالح الشركة
- تضمن اتخاذ قرارات استراتيجية تراعي المصالح طويلة الأجل للشركة

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

فن اختيار القادة

إن القيادة الفعالة في الشركات العائلية تتطلب مزيجاً فريداً من المهارات الإدارية والعاطفية، والقدرة على الموازنة بين احتياجات العائلة ومتطلبات العمل.

وهي ضرورية لضمان التطبيق الناجح لمبادئ الحوكمة وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

وعليه يجب أن نولي الكثير من الإهتمام لعملية إختيار القادة، خصوصاً عند إختيار قيادات التغيير والتحول التنظيمي للشركات العالية.

بعض النقاط الرئيسية التي يجب الالتفات لها:

- تحديد الجدارات والسمات الشخصية المطلوبة، مع مراعاة التوازن بين الجوانب الفنية والقيادية الشخصية.

- أن تتضمن البحث عن قادة قادرين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

فن إختيار القادة

بعض النقاط الرئيسية التي يجب الالتفات لها:

- التقييم الموضوعي الشفاف باستخدام أدوات التقييم الحديثة مثل مراكز التقييم واختبارات الشخصية المتطورة.
- تصميم برامج تطوير القادة داخل الشركة العائلية، مع توفير فرص النمو من خلال التدريب والتوجيه.
- تحديد المرشحين المحتملين للمناصب القيادية مبكراً ، ووضع خطة واضحة للتعاقب القيادي تراعي احتياجات الشركة والعائلة.
- تشجيع التنوع في الخلفيات والخبرات لتعزيز الابتكار والنمو، والنظر خارج نطاق العائلة لجلب مواهب قيادية جديدة عند الحاجة.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

بناء الثقة وتعزيز المصداقية بين ملاك الشركات والقادة

- عند تطبيق حوكمة الشركات العائلية، يبرز تحدٍ رئيسي يتمثل في التوازن بين الثقة والكفاءة. فمن جهة، هناك أفراد العائلة الذين يتمتعون بثقة كبيرة ولكن قد تنقصهم الخبرة أو المهارات اللازمة لإدارة الشركة بفعالية.
- كما أن هناك المديرون المحترفون من خارج العائلة الذين يمتلكون الكفاءات المطلوبة ولكنهم قد لا يحظون بنفس مستوى الثقة أو الفهم العميق لقيم وثقافة الشركة العائلية.
- هذا الوضع يضع الشركات العائلية أمام معضلة حقيقية، فالاعتماد الكلي على أفراد العائلة قد يؤدي إلى قصور في الأداء وعدم القدرة على مواكبة تطورات السوق، بينما الاعتماد المفرط على المديرين الخارجيين قد يؤدي إلى فقدان الهوية الفريدة للشركة العائلية وقيمها الأساسية.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

بناء الثقة وتعزيز المصداقية بين ملاك الشركات والقادة

- الحل الأمثل يكمن في إيجاد توازن دقيق بين الطرفين، يمكن للشركات العائلية أن تستثمر في تطوير مهارات أفراد العائلة من خلال برامج تدريب مكثفة وخبرات عملية في مختلف أقسام الشركة، في الوقت نفسه، يمكن العمل على دمج المديرين الخارجيين في ثقافة الشركة وقيمها، مع منحهم الثقة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة.
- إن نجاح حوكمة الشركات العائلية يعتمد بشكل كبير على القدرة على الجمع بين مزايا الإدارة العائلية - مثل الالتزام طويل الأمد والقيم المشتركة - مع مزايا الإدارة الاحترافية من حيث الخبرة والكفاءة، هذا التوازن الدقيق هو ما يمكن أن يضمن استمرارية ونمو الشركات العائلية في عالم الأعمال التنافسي الحالي.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

توظيف التواصل الفعال لنجاح تطبيق الحوكمة

استناداً إلى الأبحاث الحديثة في مجال علم نفس الأعمال وحوكمة الشركات العائلية، يعد التواصل الفعال عنصراً حاسماً في نجاح تطبيق الحوكمة.

وفقاً لدراسة أجرتها جامعة هارفارد للأعمال في عام 2022، فإن الشركات العائلية التي تتبنى استراتيجيات تواصل شفافة وشاملة تكون أكثر نجاحاً في تنفيذ ممارسات الحوكمة بنسبة 40% مقارنة بنظيراتها.

علم نفس الأعمال وأهميته لحوكمة الشركات العائلية

Business Psychology Importance in Family Business

يشمل التواصل الفعال في سياق حوكمة الشركات العائلية عدة جوانب رئيسية:

- (1) إنشاء قنوات اتصال واضحة بين مجلس الإدارة وأفراد العائلة والموظفين، مما يضمن تدفق المعلومات بسلاسة في جميع مستويات المنظمة.
 - (2) تطوير آليات لحل النزاعات بشكل بناء، وهو أمر بالغ الأهمية نظراً للطبيعة العاطفية للعلاقات العائلية في بيئة العمل.
 - (3) إنشاء منتديات منتظمة لمناقشة القضايا الاستراتيجية والتشغيلية، مما يعزز الشفافية ويبني الثقة بين جميع أصحاب المصلحة.
- من خلال تبني هذه الممارسات، تستطيع الشركات العائلية خلق ثقافة تنظيمية تدعم الحوكمة الرشيدة وتعزز النمو المستدام على المدى الطويل.

ملخص الدورة التدريبية

Course Recap

إذا، حوكمة الشركات العائلية: رحلة من السطح إلى الأعماق "تخيل أن شركتك العائلية هي سفينة تبحر في محيط الأعمال المتلاطم.

الحوكمة هي دفة هذه السفينة، وعلم نفس الأعمال هو البوصلة التي توجهها.

في رحلتنا عبر هذا البرنامج، تعلمنا كيف نبني هيكل السفينة (أسس استمرارية الشركات العائلية)، ونتوجه بساعدة البوصلة (حوكمة الشركات)، ونحدد مسارها (التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي). لكن الأهم من ذلك، اكتشفنا كيف نفهم ونوجه طاقم السفينة - العائلة والموظفين من خلال مساعدة علم نفس الأعمال.

ملخص الدورة التدريبية Course Recap

1. الحوكمة بدون فهم للعوامل النفسية كالإبحار بدون بوصلة.

2. الخطط الاستراتيجية بدون مراعاة ديناميكيات العائلة كخريطة بدون معالم.

3. القيادة الفعالة تتطلب فهمًا عميقًا لما هو تحت سطح "جبل الجليد" التنظيمي.

ملخص الدورة التدريبية

Course Recap

في نهاية هذه الرحلة، أتوقع إنكم قد أصبحتم قادة مؤهلين لقيادة سفينة شركتكم العائلية عبر أي عاصفة، مدركين أن نجاحكم يعتمد على التوازن بين الهياكل الصلبة للحوكمة والفهم العميق للعوامل النفسية والإنسانية.

وتذكروا دائمًا: في عالم الشركات العائلية، النجاح ليس مجرد أرقام وهياكل، بل هو فن الموازنة بين العقل والعواطف وإدارة الإنفعالات بين الأعمال والعائلة.

حالة عملية Case Study

تصميم حالة دراسية كاملة كتطبيق عملي لما تم دراسته في الكورس.
في 10 صفحات، يتم إفتراض حالة شركة عائليه لديها التحديات المذكوره في البرنامج، وعمل خطة لعلاج تلك التحديات وضمان إستقرارها من خلال حوكمة العائلة بإنشاء ميثاق متفق عليه، وتطبيق حوكمة الشركات بتعين مجلس إداره ورئيس تنفيذي ومديرين أكفاء. ثم رسم خطة تشغيل تضمن النجاح والنمو.
يتم إستخدام أسلوب من علم نفس الأعمال للمساعدة على إنجاز تلك المهام، مثل تحليل الشخصيات وتطويرها للأفضل أو تحليل ثقافة الشركه وجعلها صحية.



شكراً لكم