CONCEPT

# مأسسة الشركات العائلية: من إدارة المالك إلى حوكمة مجلس الإدارة

15 – 19 فبراير 2027

باريس - فندق أعمال على الضفة اليمنى



# مأسسة الشركات العائلية: من إدارة المالك إلى حوكمة مجلس الإدارة

**المرجع:** 8065_1295 **التاريخ:** 15 – 19 فبراير 2027 **المكان:** باريس - فندق أعمال على الضفة اليمنى **الرسوم:** SAR 23500

**العمق التقني:** مفاهيمي · **أسلوب التطبيق:** دراسة حالة

## مقدمة

تنمو شركات عائلية كثيرة بفضل طاقة المؤسس وحكمه الشخصي، إذ يتخذ معظم القرارات بنفسه. لكن هذا النموذج يصبح قيدا بعد حجم معين، فتتكدس القرارات في القمة، ويغادر المديرون الأكفاء، ويطلب المقرضون والشركاء حوكمة لا تستطيع الشركة إثباتها، ويرث الجيل القادم شركة تعتمد على شخص واحد. تزود هذه الدورة من كور كونسبت الملاك وأعضاء مجالس الإدارة بالقدرة على الانتقال من إدارة المالك إلى حوكمة مجلس الإدارة والإدارة المهنية دون التفريط في قيم العائلة أو سيطرتها. ويخرج المشاركون بخارطة طريق مأسسة الشركة العائلية لشركاتهم.

## أهداف الدورة

- تشخيص ضغوط مراحل النمو والاعتماد على المؤسس التي تشير إلى الحاجة للمأسسة
- الفصل بين الملكية والحوكمة والإدارة من خلال ميثاق صلاحيات القرار ومصفوفة تفويض الصلاحيات
- تخطيط الانتقال من مجلس استشاري إلى مجلس إدارة ذي مسؤولية ائتمانية يضم أعضاء مستقلين ولجانا
- الإشراف على إدخال أنظمة التخطيط والأداء والرقابة والمخاطر الملائمة لمؤسسة أكبر حجما
- معالجة مقاومة المؤسس والتعاملات مع الأطراف ذات العلاقة وتعيين تنفيذيين من خارج العائلة
- توجيه إعداد خارطة طريق مأسسة الشركة العائلية لعرضها على الملاك ومجلس الإدارة

## الفئة المستهدفة

- المؤسسون والملاك المديرون الذين ينتقلون من السيطرة الشخصية إلى حوكمة مجلس الإدارة
- رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الشركات التي تسيطر عليها العائلات الساعون إلى تعزيز ممارسات المجلس
- المساهمون من العائلة المشرفون على الفصل بين الملكية والإدارة
- كبار التنفيذيين من العائلة ومن خارجها الذين يقودون إدخال أنظمة الإدارة
- كبار مستشاري الحوكمة والشؤون القانونية والمالية للشركات العائلية

## محاور الدورة

### اليوم الأول: النمو والاعتماد على المؤسس ومبررات التغيير

- نموذج Greiner للنمو: أزمات القيادة والاستقلالية والرقابة
- مراحل نمو الأعمال الخمس عند Lewisg Churchill
- أداة تشخيص الاعتماد على المؤسس: القرارات والعلاقات والمعرفة
- أدوار أفراد العائلة ومن هم خارجها على نموذج الدوائر الثلاث Three-Circle Model
- التقييم الذاتي باستخدام مصفوفة IFC لتدرج الحوكمة

### اليوم الثاني: أطر الحوكمة للشركة العائلية المهنية

- مبادئ G20/OECD لحوكمة الشركات 2023 للشركات العائلية غير المدرجة
- مبادئ الحوكمة في ISO 37000:2021 حوكمة المنظمات: المساءلة والإشراف وإشراك أصحاب المصلحة
- مسار تطور المجلس: مجلس شكلي ثم مجلس استشاري ثم مجلس ذو مسؤولية ائتمانية
- الفصل بين الملكية والحوكمة والإدارة عبر ميثاق صلاحيات القرار
- مكونات إطار COSO للرقابة الداخلية 2013

### اليوم الثالث: بناء أنظمة الحوكمة والإدارة

- تصميم مصفوفة تفويض الصلاحيات
- البحث عن أعضاء المجلس المستقلين واختيارهم وتهيئتهم
- مواثيق لجان المجلس: المراجعة والترشيحات والمكافآت
- دورة التخطيط الاستراتيجي وتسلسل بطاقة الأداء المتوازن
- بنية الموارد البشرية المهنية: تقييم الوظائف وإدارة الأداء والأجر المرتبط بالجدارة

### اليوم الرابع: المقاومة وتعارض المصالح والحالات الصعبة

- مقاومة المؤسس واحتفاظه بالسلطة غير الرسمية
- تفويض الرئيس التنفيذي من خارج العائلة وحوافزه والاحتفاظ به
- التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة وسياسة تعارض المصالح
- إطار COSO ERM 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية ومعايير IIA العالمية للمراجعة الداخلية 2024 لتوفير التأكيد للمجلس
- أساليب تقييم مجلس الإدارة ومراجعة فاعلية الحوكمة

## اليوم الخامس: دراسات الحالة وخارطة طريق المأسسة

- دراسة حالة مجموعة توزيع يقودها المؤسس: تعيين أول أعضاء مستقلين في المجلس
- دراسة حالة مجموعة صناعية عائلية: تسليم العمليات إلى رئيس تنفيذي من خارج العائلة
- تحليل فجوة نضج الحوكمة لشركة عائلية من واقع المشارك
- إعداد مسودة خارطة طريق المأسسة
- العرض على مجلس الإدارة ومراجعة الزملاء

## المهارات المكتسبة

- تقييم نضج الحوكمة
- تخطيط تشكيل مجلس الإدارة
- تصميم تفويض الصلاحيات
- الإشراف على أنظمة الإدارة
- حوكمة التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة
- الإشراف على استقطاب التنفيذيين
- إدارة انتقال دور المؤسس
- التوسع المؤسسي

## لماذا تحضر هذه الدورة

- تعود بخارطة طريق المأسسة تحدد ما الذي يتغير، وبأي ترتيب، ومن المسؤول عن كل خطوة
- تحرر المؤسس وكبار أفراد العائلة من القرارات اليومية دون إضعاف سيطرة العائلة
- تقدم للمقرضين والشركاء والمستثمرين المستقبليين حوكمة يعرفونها ويثقون بها
- تستفيد من تجارب ملاك وأعضاء مجالس إدارة من قطاعات ودول مختلفة مروا بالانتقال نفسه

## الخاتمة

تعني مأسسة الشركة العائلية أن يحل محل الاعتماد على شخص واحد مؤسسات وأنظمة وأفراد قادرون على المضي بالشركة إلى الأمام. تنتقل هذه الدورة من تشخيص ضغوط مراحل النمو والاعتماد على المؤسس، مرورا بأطر الحوكمة والرقابة الدولية، وصولا إلى صلاحيات القرار وتشكيل المجلس ولجانه وأنظمة الإدارة، ثم مقاومة المؤسس وقضايا الأطراف ذات العلاقة التي تعطل كثيرا من التحولات. ويحول اليوم الأخير هذه المعارف إلى خارطة طريق المأسسة، يعود بها المشارك إلى الملاك ومجلس الإدارة لاعتمادها.