



مأسسة الشركات العائلية: من إدارة المالك إلى حوكمة مجلس الإدارة

05 - 09 Oct 2026

أهستردام - فندق حي النعمال زوداس



مأسسة الشركات العائلية: من إدارة الهالك إلى حوكمة مجلس الإدارة

المرجع: 1295_8069 التاريخ: 05 - 09 Oct 2026 الموقع: أمستردام - فندق حي النعمال زوداس الرسوم: SAR 23500

العوق 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 قيذا بعد حجم معين، فتتكدس القرارات في القمة، ويغادر المديرون الكفاء، ويطلب المقرضون والشركاء حوكمة لا تستطيع الشركة إثباتها. ويرث الجيل القادم شركة تعتهد على شخص واحد. تزود هذه الدورة من كور كونسبست الهالك وأعضاء مجالس الإدارة بالقدرة على الانتقال من إدارة الهالك 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 والاعتهد 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 انتهازية يضم أعضاء مستقلين ولجانا
- الإشراف على إدخال أنظمة التخطيط والنداء والرقابة والمخاطر الهائلة 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 الهالك ومجلس الإدارة

الفئة المستهدفة

- المؤسسون والهالك 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 والاعتهد على المؤسس ومبررات التغيير

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

اليوم الثاني: أطر الحوكمة للشركة العالمية المهنية

- مبادئ OECD/G20 لحوكمة الشركات 2023 للشركات العالمية 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 انتهازية
- 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 وتعيينهم
- ميثاق لجان المجلس: المراجعة والترشيحات والمكافآت
- دورة التخطيط الاستراتيجي وتسلسل بطاقة الأداء المتوازن
- بنية الموارد البشرية المهنية: تقييم الوظائف وإدارة النداء والاجر 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 المؤسسة

- 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 المشاركون
- إعداد مسودة خارطة طريق المؤسسة
- 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

لهذا تحضر هذه الدورة

- تعود بخارطة طريق المؤسسة 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 هلاك وأعضاء مجالس إدارة من قطاعات ودول مختلفة مروا بالانتقال نفسه

الخاتمة

تعني مؤسسة 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، مروراً بأطر الحوكمة والرقابة الدولية، وصولاً إلى صلاحيات القرار وتشكيل المجلس ولجانه وأنظمة الإدارة، ثم مقاومة المؤسس وقضايا الأطراف ذات العلاقة التي تعطل كثيراً من التحولات. ويحول اليوم الأخير هذه المعارف إلى خارطة طريق المؤسسة، يعود بها المشاركون إلى الهلاك ومجلس الإدارة لاعتمادها.