

# تطور تحديات الحوكمة المؤسسية خلال دورة حياة الشركة



ماك يوين تين  
أستاذ مساعد - جامعة سنغافورة الوطنية

تؤسسها عائلة، فإنها تواجه تحديات الحوكمة المختلفة التي تشكل كلاً من فرص نموها المستمر والمخاطر التي قد تتسبب في القضاء عليها.

وإنني - في هذا المقال - أناقش التحديات الرئيسية للحوكمة المؤسسية التي تواجهها الأنواع التالية من الشركات؛ شركة خاصة تديرها العائلة، شركة خاصة يديرها محترفون وتسيطر عليها العائلة، شركة عامة تسيطر عليها عائلة، شركة عامة ذات سيطرة مشتركة، وشركة عامة ذات ملكية موزعة.

هناك نتيجتان يُستشهد بها على نحو شائع فيما يتعلق بالشركات العائلية تلقيان الضوء على الأخطار الخفية لتلك الشركات وطاقاتها الكامنة. أولاً، معظم الشركات العائلية عمرها الافتراضي قصير فيما بعد مرحلة المؤسس، حيث حسب التقديرات فإن 90٪ من الشركات العائلية لا يبقى على قيد الحياة للجيل الثالث من حيث الملكية. ثانياً، تميل الشركات العائلية - (أي تلك التي تبقى فعلاً على قيد الحياة) - إلى أن تفوق في أدائها الشركات الغير عائلية. وبعبارة أخرى، فإنها إما تموت في مقتبل عمرها أو أنها تنزعج وتنجح. لذلك فعلى الشركات العائلية أن تنتبه إلى مشكلات كلاً من الحوكمة العائلية وحوكمة الأعمال التجارية حتى تبقى وتنجح. فعندما تتطور الشركة التي

## شركة خاصة تديرها العائلة:

العائلي (الذي يبين رؤية العائلة ورسالتها وقيمها وسياساتها التي تنظم علاقات أفراد العائلة مع الشركة) واجتماعات العائلة والتجمع أو الملتقى العائلي ومكتب العائلة ومجلس العائلة.

أثناء هذه المرحلة تكون معظم التحديات التي تواجهها العائلة على الأرجح تحديات داخلية، فهي لا تستخدم رأس مال خارجي، باستثناء ربما القروض البنكية، ولهذا فالشركة ليس لها علاقات معقدة مع مستثمرين خارجيين.

ومن الإخفاقات الشائعة للشركات العائلية عدم وضع خطة سليمة للخلافة. وغالباً ما يحدث هذا بسبب تأخر أفراد العائلة في اتخاذ القرار حتى لا يتولد الاحتكاك المحتمل فيما بين أفراد العائلة أو لأن أي فرد في العائلة حالياً أو أي شخص دخيل لا يقدر على الاستعاضة عن الرئيس التنفيذي الحالي تفادياً للمناقشات الحرجة حول الخسارة النهائية (الوفاة) لقائد العائلة (الرئيس التنفيذي الحالي) ولأن الرئيس التنفيذي الحالي يرفض الاعتراف بأن الشركة يمكن أن تبقى بدونه أو بدونها وأيضاً الرئيس التنفيذي الذي يخشى من التقاعد.

وغالباً ما يتعلق نجاح الشركات العائلية في هذه الحالة بالجدية، تواصل المعرفة والإهتمام بالحفاظ على سمعة العائلة وكرامتها. وتلك الأمور هي ما يميز الشركة عن الأشكال الأخرى من الشركات. ومع ذلك، فقد تعاني الشركات العائلية أيضاً من الفشل في إعداد الأجيال الجديدة للتعامل مع الاحتياجات الخاصة بنمو الأعمال والعائلة الأكبر. وعندما تنمو الشركة العائلية يجب عليها أن تتبهن لمشكلات كل من الحوكمة العائلية وحوكمة الأعمال.

ومن حيث حوكمة الأعمال، تتشابه بعض التحديات التي تواجهها الشركات العائلية في مراحلها المبكرة مع تلك التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة عموماً، إذ إنها - كونها صغيرة وتُدار على نحو غير رسمي بشكل أكبر - تعاني من التعرض على نحو أكبر للمخاطر مثل الاحتيال. وغالباً ما يُنظر للحوكمة المؤسسية الجيدة والرقابة الداخلية السليمة باعتبارهما مصروفات من الأفضل توفيرها. ولهذا، فإن الشركة قد لا تعير اهتماماً كافياً لموضوعات مثل الضوابط الداخلية والتدقيق الداخلي.

وفي الاستقصاء الذي أجرته شركة كيه بي إم جي سنغافورة عام ٢٠١٣ حددت الشركة الأسباب الرئيسية الخمس التالية لوجود صراع داخل الشركة العائلية: مهارات أفراد العائلة العاملين في الشركة، الاستراتيجية المستقبلية للشركة وضعف تواصل أفراد العائلة، أجور أفراد العائلة، والخلافة في قيادة الشركة.

وطبقاً للتقارير العالمية التي تصدر كل عامين بشأن الاحتيال والإبذاء المهني وتشرها رابطة الخبراء المعتمدين لعمليات الاحتيال فإن ضحايا الاحتيال الأكثر شيوعاً فيما بين المؤسسات هي الشركات الخاصة والشركات الصغيرة (بما ذلك الكثير من الشركات العائلية). ففي عام ٢٠١٤ بلغت نسبة ضحايا الاحتيال من الشركات الخاصة ٣٨٪ ومن الشركات الصغيرة التي يقل عدد موظفيها عن ١٠٠ موظف ٢٩٪. وهذه الشركات بالطبع تشكل أيضاً أكبر عدد من المؤسسات. والأكثر تشويقاً، على الرغم من ذلك، هو أن الخسارة المتوسطة الناتجة عن الاحتيال بالدولار فيما يتعلق بالشركات الخاصة والشركات الصغيرة ليست في العموم أقل من خسارة الشركات العامة بل غالباً ما تكون أكبر منها. وبالنسبة للمشروعات التجارية الصغيرة يمكن أن يكون لمخاطر الاحتيال عواقب تفضي إلى نهاية المشروع.

كتاب إرنست بوستا «الحوكمة العائلية: كيف تتعامل العائلات القيادية مع تحديات الثروة»، الذي نشرته كريدي سويس جروب أبه جي في عام ٢٠١٢ و«دليل الحوكمة العائلية» لمؤسسة التمويل الدولية (نشر في ٢٠٠٨) - تحدثا عن عدد من تحديات الشركات العائلية منها ضياع هوية العائلة وقيمها، الصراعات العائلية، عدم قدرة القائد الحالي على الرحيل، وثقافة الأحقية وتفتت الثروة (جراة الاستهلاك الشخصي بالإضافة إلى تفكك الشركات) والطابع الغير رسمي للعمل (عدم وضوح ممارسات العمل وسياساته وإجراءاته) وعدم الانضباط (مثل عدم تخطيط الخلافة) وعدم الشفافية وانعدام الرقابة (التعاملات الذاتية لأفراد العائلة).

وقد طلبت من الشريك الإداري لشركة محاسبة متوسطة - لديها الكثير من العملاء من المشروعات الصغيرة والمتوسطة - أن يزودني بقائمة بأوجه قصور الرقابة الداخلية الأكثر شيوعاً في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ويمثل الكثير من أوجه القصور تلك ما نطلق عليه قوام الرقابة الداخلية ١٠١ مثل حقوق الاطلاع الغير صحيح وعدم

إن الصراعات في الشركة العائلية تميل إلى الزيادة عندما تنتقل عبر الأجيال إذ يجوز أن يكون لمختلف الأفراد في العائلة الأكبر أدوار مختلفة كونهم مساهمين أو أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين أو موظفين. فقد يكون البعض منهم مساهمين يعولون على توزيعات الأرباح النقدية، في حين قد يكون الآخرون مديرين تنفيذيين أو موظفين يتقاضون رواتب، ومن ثم فإنه يصبح من المهم وضع معايير للتوظيف في الشركة وتحديد الأجر.

وعندما تنمو الشركة العائلية، تزيد أهمية أن يكون لدى العائلة نفسها حوكمة سليمة. وقد يصبح من الضروري وضع آليات الحوكمة العائلية مثل الميثاق التأسيسي

وتعين بعض الشركات الخاصة التي تسيطر عليها العائلة – سواء كان يديرها أفراد العائلة أو مديرون محترفون – أعضاء مجلس إدارة مستقلين للاستفادة من مجموعة متنوعة على نطاق أكبر من الخبرة ووجهات النظر.

### شركات عامة تسيطر عليها العائلة

عندما تتطور وتنمو الشركة العائلية قد يقرر الملاك من العائلة أن الوقت قد حان لطرح الشركة بالسوق وإدراجها في البورصة. والبعض منهم يفعل هذا للتخلص من جزء من ملكيته، والبعض الآخر يفعله لتحسين صورة الشركة، بيد أن السبب الأهم لطرح الشركة للعامة هو عندما تحتاج الشركة حقاً لرأس مال خارجي إضافي لتنمو حيث تعد أسواق رأس المال الوسيلة المفضلة لذلك. وهذا القرار لا يُتخذ على نحو عرضي لأن الإدراج في البورصة يأتي بمسؤوليات وتوقعات كبيرة من المساهمين من العامة والجهات الرقابية وأصحاب المصالح الآخرين. فعندما تصبح الشركة عامة لا يعد المالك مجرد مالك بعد الآن بل إنه أيضاً يدير أموال الآخرين.

وتشمل قضايا حوكمة الشركات التي تأخذ أهمية خاصة في هذه المرحلة الفصل الكافي في الأدوار بين المالكين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، بالإضافة لتعيين أعضاء مجلس إدارة مؤهلين على نحو مناسب ومستقلين فعلاً ووظيفة تدقيق داخلي قوية ورفع تقارير مالية عالية الجودة وأعمال التدقيق الخارجي والإفصاح السليم وحوكمة معاملات الأطراف ذات الصلة والمعاملة المنصفة والنظر في حقوق صغار المساهمين.

وتكمن مشكلة الكثير من الشركات العائلية التي أصبحت شركات عامة في أنها تعجز عن إسقاط موروثات ومفاهيم لم تعد ملائمة للشركات المدرجة العامة. على سبيل المثال، مؤسس شركة رأسمالية في سنغافورة يقول ما يلي عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما ينطبق على الكثير من الشركات المدرجة التي تسيطر عليها عائلات، «... ترى المشروعات الصغيرة والمتوسطة مجلس الإدارة على أنه يشبه الجهة الرقابية وتغفل حقيقة أن المجلس يؤدي دوراً رئيسياً في أداء المؤسسة. ومع الافتقار للموارد، وهي مشكلة شائعة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تعتمد تلك المشروعات اعتماداً شديداً على رؤية مؤسسها وقدراتهم وعلاقاتهم. وهذا الاعتماد، إذا لم يُتعامل معه على النحو السليم، من المحتمل أن يحد من نمو الشركة. وفي الوقت نفسه إذا أرادت الشركة أن تتوسع في عملها خارج (البلد) يجب عليها أن تتعامل مع مجموعة جديدة بالكامل من التحديات التي قد لا تكون مجهزة للتعامل معها. وفي رأيي فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تستطيع في هذه المرحلة من النمو أن تستفيد من أن يكون لديها مجلس إدارة قوي. فعندما تنمو الأعمال، يجب على المالك المدير أن يكون على دراية بالفوائد السريعة التي يمكن أن يجلبها

وجود حدود ائتمانية وشروط ائتمانية والتعديلات الائتمانية الغير مصرح بها في حسابات العملاء والفواتير الغير معززة بالمستندات على نحو كاف وعدم الحفاظ على نظام النفقات النثرية على نحو سليم مما يفضي إلى الاحتفاظ بنقود زائدة في المكتب ومطالبات الموظفين الغير معززة على نحو كاف بالمستندات الثبوتية وسداد الدفعات عبر الفيزا بدلاً من الشيكات والتحويل البنكي على حساب البائع وعدم أداء المطابقة الثلاثية قبل سداد الدفعات وسداد عدد الفواتير نفسه مرتين وأوجه التباين في مبالغ الرواتب فيما بين عقود التوظيف وبيانات جدول الرواتب.

### شركات يديرها محترفون وتسيطر عليها العائلة

بعض الشركات العائلية تظل بدرجة كبيرة تحت إدارة العائلة عند نموها وذلك لأنها مازال لديها أفراد مؤهلين من العائلة ممن يهتمون بالشركة. وأحياناً تحتفظ العائلة بالسيطرة على ملكية الشركة بينما تقوم بتعيين مديرين محترفين لإدارة الشركة. حيث يمكن للشركات العائلية التي ليس لديها أفراد مناسبين من العائلة لإدارة الشركة أن تجلب مديرين محترفين كمرحلة انتقالية. ويساعد المديرين المحترفين في إعداد أفراد العائلة، باعتبار ذلك جزءاً من دورهم، لتحمل مسؤوليات الإدارة العليا في المستقبل.

وتستطيع الشركات العائلية بالتأكيد أن تستفيد من المديرين المحترفين، غير أنها يجب أن تعالج بعض من تحديات الحوكمة، بما في ذلك الحفاظ على قيم المؤسس والعائلة، وتحديد طريقة معاملة أفراد العائلة مقابل المديرين المحترفين، ومشكلة «الوكالة» فيما يتعلق بتباين مصالح العائلة كمالك والمديرين المحترفين، وتطبيق آليات لتعزيز دور المديرين المحترفين والتزامهم بتحسين الأداء مع الحفاظ على قيم المؤسس والعائلة في نفس الوقت.

وقد يتذكر أولئك الذين شاهدوا فيلم بداية باتمان، إخراج كريستوفر نولان، المشهد المؤثر للصغير بروس واين وهو يجوب المدينة مع والده توماس واين في قطار شيدته شركات واين في تلك الليلة المصيرية التي قتل فيها والدي بروس. وبينما كان القطار يمضي في منطقة مؤسسة واين سأل بروس والده: «هل هذا هو المكان الذي تعمل فيه؟» فأجاب والده - وهو طبيب - «كلا، أنا أعمل في مستشفى، بينما أترك إدارة شركتنا لرجال أفضل بكثير». فسأل بروس «أفضل؟»، فأجاب والده «حسناً.. رجال مهتمين أكثر». وخلال ثلاثية باتمان يمكننا أن نرى أن أولئك «الرجال المهتمين أكثر» - وقد كانوا مديرين محترفين - قد أخذوا الشركة في طريق مختلف للغاية، حيث بدأت تُصنع جميع أنواع الأسلحة لأغراض الربح فحسب، الأمر الذي كان يتعارض بوضوح مع قيم المؤسس- المالك. فقد يكون المديرون المحترفون متحمسون ولكنهم قد لا يتقاسمون القيم نفسها التي يتبناها المالك.



المستحب في أغلب الأحيان، أن يعينوا أنفسهم أو مرشحيهم في المجلس، فإنه من المهم أيضاً السماح لمجلس الإدارة أن يؤدي وظيفته دون تدخل زائد من المالك. كما يجب أن ينتقل المجلس بطريقة سلسلة من مجلس ينخرط في إدارة الشركة إلى مجلس دوره وضع التوجه العام للإدارة والإشراف عليها وإرشادها في المقام الأول.

ومن المستحيل بالنسبة لأي شركة مدرجة في البورصة ألا يكون لديها وظيفة تدقيق داخلي قوية. ومما يؤسف له أن الكثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة المدرجة اليوم لديها وظيفة تدقيق داخلي ليس لها قيمة تقريباً، بعضها تتكون من شخص واحد يفتقر للتدريب والخبرة الضرورية. وبالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة قد يكون من الطبيعي التعهيد بمهام التدقيق الداخلي لجهات خارجية لأنه في الغالب أمر مكلف للغاية أن يتم تعيين مدقق داخلي يتمتع بالخبرة الواسعة والعميقة اللازمة لتنفيذ برنامج تدقيق داخلي قوي كما أن الاحتفاظ بمدقق داخلي كبير قد يشكل تحدياً. ومع ذلك، وعند التعهيد لمصادر خارجية، فعلى الشركة التأكد من أن مقدم الخدمة قادر على تلبية احتياجات العمل بها.

ومنذ سنوات قليلة مضت كنت أقود مجموعة من الطلاب في جامعة سنغافورة الوطنية في مراجعة الحوكمة لشركة متوسطة مدرجة. ولم تكن الشركة عائلية ولكن كان يديرها المالك بنفسه حيث كان الرئيس التنفيذي، وهو أيضاً رئيس مجلس الإدارة، يمتلك ربع المؤسسة تقريباً.

وقد استعانت الشركة بمقدم خدمة صغير لتنفيذ مهام التدقيق الداخلي لديها. وقد بدأت الشركة المدرجة في سنغافورة لكنها فتحت فروعاً مالياً في ماليزيا وإندونيسيا وتايلاند. لذا زادت متطلبات الشركة على نحو أكبر، وفقاً لتقديرنا، مما يستطيع مقدم الخدمة أن يقدمه. فأوصينا بأن تراجع الشركة ترتيبات التدقيق الداخلي لديها وأن تستعين بمقدم خدمات إقليمي لدعمها وبالتالي غيرت الشركة مدققها الداخلي بشركة أكبر.

وقد أصبح من المهم على وجه الخصوص للشركة المدرجة في البورصة أن يكون لديها تقارير مالية عالية الجودة ومدقق خارجي قوي وذلك لبناء ثقة المستثمرين والحفاظ عليها. وبالنسبة لتلك الكيانات والتي أصبحت «مصالح عامة» تخضع التقارير المالية وأعمال تدقيق الشركات المدرجة العامة للفحص والتمحيص على نحو أكبر بواسطة الجهات الرقابية.

كذلك فإن الشركات المدرجة التي تسيطر عليها العائلة يجب أن تنتبه بشكل خاص لمعاملات الأطراف ذات الصلة والتي قد تفيد العائلة على حساب المساهمين

للشركة عضو مجلس الإدارة الغير تنفيذي وأن يُنظر في استقدام عضو غير تنفيذي أو أكثر لمجلس الإدارة ليمضي بالشركة قدماً».

ولقد تحدثت منذ بضعة سنوات مع الرئيس التنفيذي لشركة كبيرة متعددة الجنسيات في آسيا وقد كان عضو مجلس إدارة مستقل في شركة مدرجة في البورصة تابعة لمجموعة كان يسيطر عليها المؤسس. وقد كان المؤسس من رواد الأعمال المرموقين ولكن لم تكن لديه المهارات المالية والإدارية الضرورية عند نمو الأعمال ولم يكن منفتحاً على مختلف الآراء واستمر في فرض سيطرته على كافة القرارات الرئيسية. وكان هذا المدير التنفيذي الناجح بشدة قد استقال من منصبه بوصفه عضو مجلس إدارة وتنبأ في ذلك الوقت بأن المجموعة ستنهيار في نهاية المطاف. وبعد ذلك بسنوات قليلة خضعت الشركة لإعادة الهيكلة حتى تتفادي الإفلاس. وكانت الشركة قد نمت على نحو سريع للغاية وتشعبت في قطاعات وأسواق أخرى وأخذت على عاتقها سداد ديون كثيرة. وخلال ذلك اللقاء تحدثنا عن هذا السيناريو المتكرر وكيف يمنع هذا الكثير من الشركات العائلية من أن تصبح شركات عالمية.

وفي دراسة أجريتها منذ سنوات مضت مع طالب متفوق حاصل على بكالوريوس إدارة الأعمال (شعبة المحاسبة) مع مرتبة الشرف من جامعة سنغافورة الوطنية وجدنا أن الكثير من الشركات العائلية المدرجة في البورصة في سنغافورة لديها أعضاء مجلس إدارة مستقلين لا يعملون سوى في مجلس إدارة واحد وهو مجلس إدارة الشركة العائلية. وهؤلاء الأعضاء لا تطلبهم شركات أخرى - وقد استنتجنا أنهم يدعون للعمل بوصفهم «أعضاء مجلس إدارة مستقلين» لأنهم أصدقاء للعائلة. والبعض الآخر من الشركات العائلية يرتكب خطأ آخر، إذ يوظفون ما يمكن أن نطلق عليه «الاختيار المعتاد» وهم أولئك الذين يدخلون الكثير من مجالس الإدارة غير أنهم ليس لديهم بالضرورة الالتزام أو المهارات المطلوبة.

وفي دراسة أخرى للشركات المدرجة في سنغافورة وجدت أن هذه الشركات، وهي في أغلبها عائلية، لديها على نحو شائع أعضاء مجلس إدارة يتجاوز عمرهم السبعين عاماً وهم أعضاء بمجلس الإدارة منذ زمن بعيد، بل وغالباً ما يكون لديها العديد من أولئك الأعضاء. إنني لست منحازاً ضد الأعضاء الأكبر سناً ولكنني أشعر بالحدّر تجاه حقيقة مفادها أنه بينما تواجه شركات عديدة الاضطرابات والتغيير يظل مجلس الإدارة في أغلب الأحيان جامداً.

من الطبيعي أن يريد مالك الشركة العائلية الاحتفاظ بالسيطرة عليها ولكن عليه أن يتذكر أنها لم تعد شركته وحده الآن. لهذا، وفي حين أنه يحق له تماماً، بل ومن

واحد من صغار المساهمين، شأنه شأن أي مساهم آخر. أو حتى قد تكون العائلة أو المؤسس قد باع حصته بالكامل في الشركة. والشركات التي لا يوجد بها مساهم رئيسي أو أكثر تعد شائعة في بلدان مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة ولكنها نادرة نوعاً ما في الكثير من أجزاء العالم الأخرى.

ويرى البعض أن الملكية المفتتة تمثل السعادة المطلقة في حوكمة الشركات إذ لا يوجد مساهم متحكم ومسيطر يتخذ وحده القرارات المؤثرة. بيد أنه ذلك لا يعني بالضرورة أن الحوكمة ستكون أفضل، إذ أن تحديات الحوكمة قد تكون مختلفة. فمع الملكية المفتتة تدور تحديات الحوكمة الرئيسية حول ضعف منظومة المساءلة والإشراف حيث لا يوجد مساهم لديه القوة المالية الكافية ليحاسب المجلس والإدارة. وفي هذه الحالة، تضعف محاسبة المجلس أمام المساهمين ويقل إشراف المجلس على الإدارة. وغالباً ما تكون النتيجة هي سيطرة الإدارة وزيادة أجور الإدارة على نحو مفرط. وفي حين أن هذا النوع من هيكل الملكية يعد شائعاً في الشركات العامة الأمريكية، فإنه يساعد أيضاً في تفسير لماذا تمثل هذه الأوضاع مشكلات الحوكمة الشائعة في الشركات هناك.

غالباً ما يُقال أن الحوكمة هي رحلة وذلك صحيح من عدة أوجه. فهناك دوماً مجالاً للتحسن. فالمشكلات التي تُواجهها الشركات أثناء تطورها تتطور أيضاً. ومن المهم أن تدرك العائلات وأصحاب الشركات المشكلات وثيقة الصلة بالمرحلة والتي عليهم معالجتها في مراحل مختلفة من دورة حياة شركتهم والتي نأمل أن تكون دورة طويلة للغاية.

**كاتب المقال هو أستاذ مساعد في كلية إدارة الأعمال بجامعة سنغافورة الوطنية متخصص في حوكمة الشركات وقد عمل في مجال إدارة مؤسسات غير ربحية وشركات خاصة متعددة واللجان الاستشارية لمراجعة حسابات صناديق الأمم المتحدة ولجان حوكمة الشركات التي شكلتها حكومة سنغافورة لتطوير واستعراض قوانين الحوكمة المؤسسية للشركات المدرجة والجمعيات الخيرية ومؤسسات القطاع العام. وهو أيضاً معلق نظامي على الحوكمة المؤسسية لأعضاء مجلس الإدارة والمراقبين وغيرهم من المهنيين. ويعد هذا المقال النسخة المنقحة من مقال بعنوان «الإبحار في تحديات الحوكمة المؤسسية طوال دورة حياة المؤسسة» نُشرت لأول مرة في جريدة بزنيس تايمز في سنغافورة بتاريخ ٢٩ مارس ٢٠١٩.**

الآخرين. لذا فليس غريباً أن تضع أسواق الأوراق المالية قواعد صارمة على تلك المعاملات. كما لا يجوز أيضاً أن تهمل الشركات فيما يتعلق بالمعاملة المنصفة لصغار المساهمين واحترام حقوقهم. فهناك اليوم وبشكل متزايد مساهمين صغار يرغبون في طرح الأسئلة حول إجراءات المجلس والإدارة في اجتماعات المساهمين ووسائل الإعلام والمنتديات على الإنترنت. وقد يكونوا غير قادرين على التأثير بقدر كبير على قرارات المجلس والإدارة، غير أنهم يستطيعون بالتأكيد أن يتسببوا في إحراج الشركة وضياع ثقة المستثمرين فيها. وقد يحمل بعض المساهمين حصصاً كافية للدعوة إلى انعقاد الجمعية العامة واقتراح قرارات للفت انتباه المجلس والإدارة. فإذا كانت الشركة تتعامل مع المستثمرين من المؤسسات ومديري التمويل كجزء من قاعدة المستثمرين لديها، فقد يستطيع هؤلاء المستثمرين عقد اجتماعات خاصة مع المجلس والإدارة التنفيذية.

### شركات عامة ذات سيطرة مشتركة

لا تبقى جميع الشركات العائلية أو الشركات التي يسيطر عليها المالك على هذا الحال بعد أن تصبح شركات عامة، فبعض هذه الشركات ينتهي بها الحال بوجود مساهمين رئيسيين آخرين مع العائلة أو المؤسسين. وقد يكون لكل مساهم ممثله الخاص في مجلس الإدارة. وهناك مزايًا وعيوب للشركات التي بها عدد من المساهمين الكبار. فإذا تقاسموا القيم والرؤية المشتركة، يجوز حينئذ أن يكون هيكل الملكية مستدام. كما يمكن أن يفضي ذلك إلى حوكمة أفضل من خلال نظم أفضل للتحكم الداخلي والرقابة المتبادلة بين المساهمين الرئيسيين.

وقد كانت الشركة المذكورة آنفاً مثلاً على نجاح فكرة وجود مساهمين كبار متعددين يُمثل كل منهم في المجلس. وأثناء مراجعة الحوكمة بالشركة سألت الرئيس التنفيذي عما إذا كانت حقيقة أنه أيضاً رئيس المجلس وكذلك مساهم كبير يعني أن لديه صلاحيات كبيرة بشكل مغالي فيه. كان تعليقه أن الأثنين المساهمين الكبار الآخرين في المجلس يمتلكان معاً قدر ما يمتلكه هو بالشركة وأنهما يقومان بالرقابة والمتابعة اللازمة على ما يقوم به. مع ذلك، فهناك أيضاً أمثلة لشركات لديها عدد من المساهمين الكبار تمزقت بسبب الخلافات بين المساهمين ونزاعاتهم. فمن المهم أن يكون لديك الشركاء الصحيحين الذين يتقاسمون رؤية المؤسس، وعلى الرغم من ذلك يجب على المؤسس أيضاً أن يكون منفتحاً على وجهات نظر الآخرين ممن لديهم أيضاً استثمارات كبيرة في الشركة.

### شركات عامة ذات ملكية مفتتة

عندما تزيد حاجة الشركة العامة لرأس المال، فقد تقل ملكية العائلة أو المؤسس إلى الحد الذي يصبح فيه مجرد