

# ارتقاء سلم القيادة ... الجانب الآخر من حوكمة الشركات



بقلم الشيخ حسين علي البنوي  
رئيس مجلس إدارة شركة المجموعة الصناعية

التغير في القيادة دون أن تتعطل أعمالها. ودائماً عندما نواجه كمجتمع انهيار إحدى الشركات المزدهرة بسبب غياب الحوكمة الجيدة كجزء لا يتجزأ من هيكلها فإننا جميعاً خاسرين.

ولهذا فإن السعي لوضع أنظمة حوكمة جيدة كإحدى الركائز الأساسية في عملية اتخاذ القرار وأسلوب العمل بالمؤسسة يؤكد بصورة متزايدة أن حوكمة الشركات تتعلق بالقيادة الفعالة أولاً وأخيراً وتكون إدارة المخاطر مجرد إحدى مكوناتها.

في أي وقت من الأوقات على أي قائد يطمح في تحقيق إنجازات جديدة على مستوى شخصي أو مهني عليه أن يفكر

إن وصف حوكمة الشركات بأنها مجرد أداة لإدارة مخاطر الشركات وصياغتها على هذا النحو يبتعد بها عن الجوهر الحقيقي الصحيح لما تعنيه حوكمة الشركات.

في الواقع أن تطبيق حوكمة الشركات يساعد المساهمين على إطالة عمر المؤسسة وهو ما يسمح في المقابل للشركات بالتطور والنمو حتى عندما تواجه حالة «حتمية التغيير» على مستوى القيادة.

يتفق الكثير منا على أن إطالة عمر المؤسسة مطلب أساسي لتحقيق اقتصاد مستدام. ومع ذلك فكما أن قادة شركائنا يتسمون بالتحمس والحذر فإن المؤسسات غير الخاضعة للمساءلة لا تزال عرضة للمخاطر وهي غير مهيئة لمواجهة

للمؤسسة لن يؤدي إلى خلق قادة أفضل. بل إنني أود الذهاب إلى أبعد من ذلك والتأكيد على أننا نصبح أقل فعالية في بيئة متغيرة لأننا لن نكون قادرين على التكيف بفعالية مع التعقيدات المتزايدة دائماً في عالم شركات الغد.

إن الكيان الذي يوجد به حوكمة الشركات كأداة محورية في هيكل عملية اتخاذ القرار يعد جواز مرورنا إلى تطوير القيادة وإلا فإننا نخاطر بإبقاء مهاراتنا القيادية على وضعها الراهن دون تطوير بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تقليص العوائد الذاتية لأي قائد تنفيذي ذو مهارات قابلة للإختبار والمسائلة كطلب مسبق للتطوير.

لا شك أننا بحاجة إلى التكيف والاستعداد لفكرة أن سلطاتنا وصلاحياتنا ستكون محل مسائلة وتدقيق ولكن هذا لا يعني تقييدها أو التشكيك فيها لأن أولاً وأخيراً الأساس هو الإنجاز وتحقيق الأهداف وإثراء روح المنافسة في المؤسسات التي تحت قيادتنا.

فالقادة الناجحون يزدهرون في بيئة عمل يضطرون معها إلى سبر أغوار غير متوقعة لتحقيق أهدافهم وتحسن قدراتهم وهم يديرون مجموعات متنوعة من الطاقات والمواهب البشرية.

لذلك ففي المرة القادمة التي يحاول فيها أحد أن يقنعك بأهمية حوكمة الشركات كأداة لإدارة المخاطر تذكر أن عدم وجود حوكمة في مؤسساتنا التي لا تحصى يشكل خطراً غير قابل للحصر على مصداقيتنا كقادة للمؤسسات تحت مسؤولياتنا بل يشكل حتى خطراً أكبر على البقاء على المدى البعيد لمؤسساتنا المختلفة.

ابداً بتشكيل مجلس سليم للإدارة ولا تنتقي الأصدقاء من أجل الألفة على حساب الخبرة والحكمة ولا تجعل المجلس نادياً بل اختر المجلس من خلفيات متنوعة ونزاهة لا غبار عليها. يجب أن يكون أعضاء المجلس ممن يرغبون في الانضمام للشركة وأن يكونوا محترفين في تخصصاتهم. ابدأ رحلة التحول لإنشاء حوكمة جيدة بالعمل عن كثب مع مجلس إدارتك. لا تخشى من مناقشة مخاوفك الداخلية العميقة مع مجلس الإدارة فإن أكثر شيء يجب أن تقلق

في حوكمة المؤسسات تحت قيادته بإعتبارها جواز مروره لكي يصبح مديراً أفضل وأكثر فعالية. كيف؟؟؟ إن أي شخص يضطلع بدور قيادي يواجه خياراً، إما الإستمرار في ممارسة مهامه على الوجه الأكمل ولكن بمحدودية ممارسة سلطته وتطبيق مهاراته في القيادة التي أعتاد عليها في مؤسسته أو الشروع في مهمة أكثر شمولية وإستدامة تستهدف تحسين إعداد المؤسسة للمستقبل المنظور والغير منظور.

ويكون الهدف هو خلق بيئة عمل في إطارها أننا لن نستمر بأن يُنظر لنا بأننا من يعرف كل شيء ويعمل كل شيء أو أننا مركز الاهتمام أو مركز القوة كما كان الوضع سابقاً، إلا أن الشركة التي تكون فيها الحوكمة جزءاً لا يتجزأ من هيكل عملية اتخاذ القرار مع وجود الضوابط والمعايير المناسبة من شأنها أن تجعل من قادة اليوم أفضل كثيراً لمواجهة تحديات الغد وإغتنام الفرص.

إن حوكمة الشركات سوف تمنح القائد التنفيذي على رأس الهرم ومدرائه التنفيذيين في الإدارة العليا القدرة على إدراك قواعد اللعبة الداخلية لبناء الإجماع وقوة تحسين الاتصالات للإقناع بوجهة نظر أو إستراتيجية أو فرصة أو مسار جديد للعمل. سوف يتم صقل واختبار مهاراتك في القيادة وأنت تعمل مع مجلس الإدارة الذي يمارس الرقابة ويخضع الإدارة العليا للمساءلة.

ولا يجب أن ننسى ما نتعلمه من تقريب الخلافات بين فريق العمل أو المعرفة العميقة التي نحصل عليها من خلال التوصل إلى حلول وسط ذكية. سوف يتحقق كل ذلك وأكثر وفي نفس الوقت نستمتع وندرك وجهات نظر الآخرين والتي في بعض الأحيان لا تتشابه مع آرائنا.

كل قائد بارع يمكن أن يحدثك كثيراً عن ميزة البدء مبكراً في استخدام مهاراته في القيادة في بيئة العمل التي تركز على أسس الحوكمة وكيف كان يتعين عليه الاجتهاد للتفاوض مع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية كوسيلة للإنجاز والتفوق.

إن أخذ الآخرين كأمر مسلم به وعدم إدراك أننا لا يمكن أن نصل إلى أهدافنا دون أن نأخذ في الاعتبار العلاقات الداخلية

بشأنه هو ما تخفيه عن مجلس إدارتك وليس ما تبلغه به. بالتأكيد يجب أن نضع علامة على مربعات الاختيار الخاصة بكافة ما ورد آنفاً مع دون الإخلال بسرعة صنع القرار بفعالية وزمن الاستجابة للمستجدات في عالم شديد التنافسية. يجب أن يكون هذا هو الهدف وأنت تشارك في هذا التدريب البنائي ذي التداعيات بعيدة المدى كذلك لا بد أن تفكر أكثر في مدة بقاء أو عمر المؤسسة أكثر من تفكيرك في وضعك الراهن وفي درجة التغيير في صلاحياتك وسلطتك. ويجب أن تتفق على حقيقة واحدة منذ البداية: أن طول بقاء المؤسسة يجب أن يكون هدفاً أساسياً.

يجب ألا نعرض الشركة لمخاطر ما يجلبه الحظ المتقلب يوماً بعد يوم والإنتظار والترقب دون المبادرة بإرساء بيئة الحوكمة السليمة وتفعيلها حينما يتعلق الأمر بالتحول والتعاقب المصيري على مستوى القيادة وآليات اتخاذ القرار. فالمقامرة بمستقبل المؤسسة من أجل إدارة الحاضر فقط دون الجاهزية للمستقبل يعد مقايضة سيئة.

سوف أختتم بالقول إن ممارسة الحوكمة الجيدة للشركات تبدأ بالتفكير الواعي لما بعد الحاضر وتنتهي بالتنفيذ الصارم.

قم بتعيين مساعدين موثوق منهم في الشركة فهم الذين يشاركون في حوكمة الشركة بإخلاص وتفاني كمفهوم حي. ولا بد أن تدرك أن هناك دائماً بعض أعضاء الفريق الحالي الذين يفضلون العمل في بيئة لا يتم فيها تفعيل حوكمة الشركة ويجب تحديد هؤلاء الأعضاء لأن أجندتهم قد لا تتواءم مع أجندة الشركة تجاه تنفيذ عملية التحول المرجوة.

كن في المقدمة وفي الصدارة أثناء عملية تحديد الهيكل الصحيح للحوكمة بمؤسستك ولكن أجعل نصب عينيك أنه في كل مرة تنخرط في عملية التفاوض حول السياسات والمبادئ المناسبة المستقبلية بأن الرحلة ليست سهلة ولا تتعلق بك بالذات بقدر ما يتعلق بشركتك ومستقبلها. اجعل هدفك هو بناء هيكل من شأنه أن يمكّن مؤسستك من معالجة ثلاثة أهداف أولها التخطيط بسلاسة لمرحلة تعاقب السلطة في القمة وثانيها جودة وإتساق عملية صنع وإتخاذ القرار وأخيراً المعايير والأسس في عملية إتخاذ القرار.