

# حوكمة الشركات





# مجالس الإدارة والتحدي القادم: رعاية الابتكار وتشجيعه



فرانك دينجارد

الشريك المدير - شركة هاركورت للنشر

وسلاسل التوريد والأداء المؤسسي ونماذج الأعمال. سيظل الابتكار خلال السنوات العشر القادمة في معظم الشركات -وفق تحليل الفرص والتهديدات- هو التهديد الأساسي وسيمثل كذلك الفرصة الرئيسية للشركات.

تدرك مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية تماماً أنه دون ابتكار فلن يكون لشركاتهم وجود على الساحة. ولكن متى كانت آخر مرة سمعتَ فيها عن مجلس إدارة يبلغ إدارته التنفيذية عن حاجة الشركة لأن تكون أكثر ابتكاراً؟ أو سمعتَ فيها أن الشركة تُعَرِّض نفسها لمزيدٍ من المخاطر المحتملة للابتكار، رغم عدم التأكد من النتائج؟ أو سمعتَ فيها أن فشل بعض مبادرات الأعمال الجديدة

لا يوجد أي قطاع أعمال في أي مكان في العالم بمنأى عن تبعات التقنيات المستجدة التي تُزعزع أسواق المنتجات وعن حالات الريبة والخوف من المجهول بسبب سرعة التحوُّل التكنولوجي الشامل إلى العمليات الرقمية المتكاملة للأنشطة الاقتصادية وأنماط ونماذج الأعمال. إن الابتكارات الجامحة والرغبات الطموحة في تسريع النمو من شأنها أن توازن مثل هذه المخاطر المحتملة وتعوضها؛ كما أن الابتكار قد يكون سبباً لاستمرار أعمال الشركة في السوق أو في حدوث قفزة تكنولوجية تُزعزع الأسواق لأنه يؤثر في عمليات التصنيع والتصميم والمنتجات والخدمات والتوزيع وخدمة العملاء ومكاتب العمليات غير المتصلة بالعملاء

الخاصة بالشركة أمرٌ متوقَّعٌ ويمكن تقبُّله؟

ومن المرجح أن تتعرض مجالس الإدارة هذه للنقد من قبل المساهمين جرّاء الجهود الجديدة المبذولة حيث يحتمل أن يشكو المساهمون من الموارد المالية المُهدّرة والرؤية القاصرة لمجلس الإدارة. وقد يطالب المساهمون باستعادة «الانضباط المالي» و«الحوكمة الجيدة للشركة» من خلال إدخال التغييرات الملائمة على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة. أما أصحاب المصالح الآخرون مثل الموظفين، السياسيين، الإعلاميين وغيرهم، فسيوجهون نفس القدر من النقد بناءً على مبرراتهم وخلفياتهم الذاتية.

ما الذي يتعيّن على مجلس الإدارة القيام به للتغلب على غياب الرغبة في اتخاذ قرارات تتعلق بمخاطر الابتكار المحتملة من قِبَل أصحاب المصالح وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؟ قد ينتابهم جميعاً شعور بالقلق حيال التهديدات على الرغم من إدراكهم فرص الابتكار المتاحة، ولكن هل يُعد ذلك مصدر قلقٍ؟ حتى وإن رغّبوا في ذلك فكيف يمكن تعزيز الابتكار وتحمل «مخاطره المحتملة» المدروسة؟ لسوء الحظ لا يوجد حل سحري واحد وشامل لهذه المشكلة. ومع ذلك، يمكن لمجلس الإدارة اتخاذ إجراءات في ثلاثة مجالات على الأقل: على الصعيد الداخلي في مجلس الإدارة ذاته، وعلى صعيد أصحاب المصالح الخارجيين، وعلى صعيد الإدارة التنفيذية والثقافة المؤسسية للشركة.

**أولاً:** يمكن لمجلس الإدارة اتخاذ إجراءات تصحيحية بنفسه. ويمكن لمجلس الإدارة تعديل تكوينه، وتحسين إستراتيجيته، والإصرار على توفير معلومات كافية، وضمان أن يغطي جدول الأعمال كلاً من الإستراتيجية والابتكار.

ليس من الضروري أن يكون عضو المجلس خبيراً في التقنية لي طرح الأسئلة المتعلقة بها، وليس من الضروري أيضاً أن يكون قادراً على «كتابة رموز الشفرة الرقمية للبرمجيات» لمناقشة سلبيات عرض تقديمي عن البحث والتطوير أو برامج التحول الرقمي. يمكن لأعضاء المجلس ذوي الخبرة في إدارة التقنية أو الاتصالات أو كيانات علوم الكائنات الحية (الشركات، والأقسام، وما إلى

تهتم مجالس الإدارة بالرقابة على المخاطر المحتملة والعمل على الحدّ منها والسيطرة عليها، أليس كذلك؟ يغطي جدول الأعمال النمطي لمجلس الإدارة ملخصاً عن تطورات الأعمال (الأشهر الثلاثة الأخيرة)، والمراجعة المالية (الأشهر الثلاثة الأخيرة)، وتوقعات الفترة القادمة (لمدة ثلاثة أشهر وربما تمتد إلى نهاية السنة المالية). وفي بعض الأحيان خلال العام، يراجع مجلس الإدارة أيضاً الضوابط والمخاطر خلال الفترات الماضية والحالية (لفترة قد تمتد إلى ما يزيد على ٦ أشهر)، ومعايير الحوافز التشجيعية، والمتحصلات (على أساس نصف سنوي أو سنوي)، إضافة إلى البرامج التشغيلية المختلفة. لا يترك جدول الأعمال أي وقت لوضع الإستراتيجية، أو لمناقشة الابتكار وتطوير الأعمال الجديدة. وفي كل الأحوال، نادراً ما يكون أعضاء مجلس الإدارة مدربين على استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة أو يعلمون ما فيه الكفاية عنها بحيث تتوفر لديهم الجرأة لطرح أسئلة ذات جدوى حول الابتكار، ناهيك عن تشجيع النقاش حول الابتكارات وما تشكله من تهديدات للمنافسين في السوق وما تتيحه من فرص للشركة. حتى وإن كان أعضاء المجلس مدربين ويعلمون ما فيه الكفاية عن التكنولوجيا؛ فإن جدول أعمال مجلس الإدارة سيكون مليئاً بالأعمال الأخرى ولن يترك لهم الفرصة للمناقشة.

ستحاول مجالس الإدارة الجيدة حقاً التغلب على هذه المشكلات. وسوف تعقد اجتماعاً مخصصاً من حيث المكان والموضوع لمناقشة الإستراتيجيات المؤثرة مرة واحدة في السنة على الأقل، وسيُجرون مناقشات إستراتيجية تالية عدة مرات خلال العام، وسيفكرون في مستقبل الشركة، وما يفعله منافسوها، وما تعنيه نتائج التكنولوجيا والابتكار وتأثيراتها على أعمالها، وسيخصصون وقتاً للمبادرات التجارية الجديدة، وستحاول هذه المجالس جاهدةً بناء أهداف طويلة الأجل للحوافز المالية لإدارة، وستقبل بتوجيه الاستثمارات نحو البحوث والتطوير، أو اختبار نماذج أعمال جديدة، أو ربما الاستحواذ على شركات الابتكار المزعزع للصناعة الجديد في الأسواق.

**ثانياً:** يمكن لمجلس الإدارة اتخاذ إجراءات على صعيد أصحاب المصالح الخارجيين. وعلى وجه الخصوص، تحتاج الشركة المبتكرة إلى «رأس المال المثابر»، لأن فوائد الابتكار يمكن أن تستغرق سنوات حتى تؤتي ثمارها.

ويجب أن يُصر المجلس على الحصول على المعلومات الملائمة عن أصحاب المصالح بشأن إستراتيجية الشركة والمخاطر المحتملة والفرص المتاحة لديها. القول أسهل من الفعل، و تثقيف أصحاب المصالح غالباً ما يكون أمراً محبطاً حيث إنهم تحديداً سيصبحون دائماً من أن الشركة تقدم ابتكارات كثيرة للغاية أو قد يدعون أحياناً أخرى أنها غير كافية.

لكن رأس المال ليس مثابراً بطبيعته. لذا يجب أن يتم تطوير رأس المال ليكون صبوراً مثابراً من خلال توفير وسائل الاتصال للتوعية مع الوضوح والشفافية في التعامل. إحقاقاً للحق، قد تكون تلك المنهجيات غير عملية تماماً، وقد يحتاج المجلس إلى وضع المزيد من التغييرات الجذرية في الاعتبار. على سبيل المثال «الشراء الكامل للأسهم وتحويل الشركة إلى شركة خاصة» أو إصدار أسهم مزدوجة إذا كانت الشركة مدرجة في البورصة. قد يخفق حقاً العديد من الشركات المبتكرة الناجحة ويُصاب بفشل ذريع إذا كان مدرجاً كشركة عامة.

**ثالثاً،** يمكن لمجلس الإدارة أن يتصرف بشأن إدارة الشركة وثقافتها المؤسسية، حيث يعد اختيار الرئيس التنفيذي أمراً حيويًا. وعلى مجلس الإدارة أيضاً أن يبرر سبب اعتراض الرئيس التنفيذي على تشكيل أعضاء اللجنة التنفيذية وعلى عملية إدارة المواهب والكفاءات.

ومع وجود القيادة الصحيحة وإدارة المهارة المناسبة، فإن التأثير الأساسي للمجلس يكمن في النمط الذي يضعه بشأن تحمل «مخاطر الابتكار المحتملة» والأداء في الأجل الطويل. سيكون من السهل على الشركة بأكملها أن تتفهم المجلس الذي يتحاشى المخاطر من خلال التركيز على الأداء المالي على المدى القصير ومؤشرات

ذلك) الحصول على المناقشة الجارية، ومساعدة الزملاء في التغلب على مخاوفهم، حيث إن مناقشة الابتكار في قاعة مجلس الإدارة لا تختلف حقاً عن أي مناقشة أخرى حول الأعمال. يجب على رئيس مجلس الإدارة (أو نائب رئيس مجلس الإدارة/ العضو الرئيسي/ العضو المستقل) التأكد من أن تشكيل مجلس الإدارة تم بشكل ملائم لغرض التمكين لهذا النوع من المناقشات.

إن خطط المنتجات، أو التوقعات المالية لمدة ثلاث سنوات، أو خطط العمل القصيرة الأجل لمواجهة الأزمات ليست بديلاً عن الإستراتيجية السليمة. هناك عدد قليل نسبياً من الشركات لديه وجهة نظر متفق عليها حول ماهية الإستراتيجية في الواقع، ويُجري عمليات إستراتيجية راسخة، وينتهي المطاف إلى مجلس إدارة متعاون تماماً. وعلى العكس من ذلك، فإن عمليات الإستراتيجية الجيدة تأخذ في الاعتبار اتجاهات العملاء والسوق والتكنولوجيا والاتجاهات التنافسية، وأفكار الأعمال الجديدة، وبالضرورة تضع الابتكارات في الاعتبار. ولديها مزية إضافية تتمثل في ضمان أن مجلس الإدارة يقدم الدعم التام وأنه حقاً «شريك أصيل» في النتائج الإستراتيجية.

إن العجز في المعلومات على صعيد مجلس الإدارة، بالمقارنة بما يقع تحت تصرف الإدارة، والاعتماد المفرط على المعلومات المالية كأساس لتقييم أداء الشركة، هو سبب رئيسي لنقص أو رداءة المناقشات حول الابتكار. البيانات المالية للشركة تمثل مؤشراً مفيداً بيد أنه مُبَسَّط ومنحاز للغاية وليس بديل على ازدهار الشركة في المستقبل. يجب أن يُصر مجلس الإدارة على توفير معلومات أكثر شمولية، سواء في شكل مؤشرات الأداء الرئيسية أم لا.

وأخيراً، يجب على رئيس مجلس الإدارة (أو نائب رئيس مجلس الإدارة/ العضو الرئيسي/ العضو المستقل) التأكد من أن الضغوط القصيرة الأجل على جدول أعمال مجلس الإدارة لا تتسبب في ازدحام جدول الأعمال بمناقشات وعروض حول الإستراتيجية والتقنية ومبادرات الأعمال الجديدة والابتكار.



عمل مع الإدارة التنفيذية. حيث يقوم المجلس بتقديم النصيحة للإدارة ودعمها وتشجيعها، حيث أن المجلس يوجه الرئيس التنفيذي ويُدقق أعماله ويشرف عليه.

**أخيراً،** وضع إيقاع العمل القادم من أعلى لأسفل تنظيمياً بإتاحة الوقت للعروض التقديمية للإدارة بشأن الإستراتيجية والتقنية وأفكار الأعمال الجديدة والابتكار كلما كانت ضرورية ومتعلقة بالبحث عن علامات عملية ملموسة تعزز ثقافة مؤسسية منفتحة ومتعاونة داخل الشركة وخارجها حتى لو تم توجيه مبالغ مالية كبيرة نحو برامج البحوث والتطوير أو برامج التحول الرقمي، فإن الشركة المتضررة من «متلازمة: لم يتم اختراعه هنا» من غير المرجح أن تكون مبتكرة بما فيه الكفاية.

**وفي النهاية،** فإن قدرة المجلس على رعاية الابتكار وتشجيعه هي في الحقيقة مجرد مشاركة في ملكية إستراتيجية الشركة، وتحديد الرغبة الحقيقية في تحمل المخاطر المحتملة للنمو والابتكار، وتحقيق التوازن المناسب بين الأدوار التقليدية للمجلس والخاصة بالتوجيه والتحكم. ولسوء الحظ، فإن معظم تلك الأمور ليس من السهل تحقيقه ولا يمكن إتاحتها للتنفيذ لأغلب مجالس الإدارة.

الأداء المالية الأساسية في منح العلاوات التشجيعية للموظفين وألويات العمل المعتادة في برنامج عمل مجلس الإدارة. وعلى النقيض، فإن خطة المكافآت التي من شأنها تحفيز الأداء على المدى الطويل والنسبة العالية من حقوق الملكية بدلاً من المدفوعات النقدية، بما في ذلك لأعضاء المجلس أنفسهم، (وهو الأمر الذي يتم حظره ويصعب تفسيره في العديد من الشركات) ومتطلبات مدة حيازة الأسهم الطويلة لأعضاء المجلس ممن يحوزون أسهماً بنسب عالية ومن خلال وضع «شرط حق استعادة ما تم سداه سابقاً مع توقيع غرامات» والذي يعني قدرة المجلس على سحب المكافآت الممنوحة لكبار التنفيذيين بعد سداها لهم بسنوات. كل هذه السياسات تشير إلى اتجاه واحد وهو أن مجالس الإدارة ترغب في تشجيع الابتكار وتحقيق التوازن في القيود الطويلة والقصيرة الأجل. إن المبادرات البسيطة مثل عقد اجتماع المجلس في مراكز البحث والتطوير أو مختبرات الابتكار أو ضمان استخدام الأدوات المتاحة لعقد اجتماعات مجلس الإدارة، كل تلك الأمور ستشير بوضوح إلى أولويات مجلس الإدارة.

وبعيداً عن مؤشرات الأداء الأساسية والحوافز القوية، فإن المجلس يجب عليه أيضاً محاولة تأسيس علاقة

