

# حوكمة الشركات





# أكثر المجالس صرامة تصبح أكثر مرونة



نيكولاي تيليش

شريك مؤسس في ديلبيريت ديفلوبمنت

## الصرامة مقابل المرونة

هناك العديد من الأسباب الكامنة وراء بدء اكتساب المرونة زخمًا في مجالس الإدارة. فالمؤسسات التي تبذل جهودًا لتطوير الحوكمة بها، كما فعلت العديد من الشركات الرائدة في المنطقة أو تفعل حاليًا، عادةً ما تنجح بشكل أسرع فيما يختص بتطوير الجوانب الصارمة أو المحددة أكثر من الجوانب المرنة. فمثلًا يمكن صياغة سياسات وإجراءات مجلس الإدارة في وقت أقل كثيرًا بالمقارنة بما قد يستغرقه تحسين جودة اجتماعات المجلس. كما يمكن لرئيس مجلس الإدارة أن يقوم باختيار وتعيين كفاءات تتمتع بسير ذاتية متميزة،

إن استرقت النظر على مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بعد عشر سنوات من اليوم، ستلاحظ تراجع عدد العروض التقديمية (باور بوينت) وازدياد حجم المناقشات والجدل داخل المجالس. ويُعتبر هذا الأمر خير دليل على الانتقال من التركيز على ما هو "صارم"، أو كل ما يمكن قياسه، إلى نظرة تشمل اعتبارات أكثر "ليوننة". ويتزامن هذا التغيير مع المفهوم أن العديد من البدائل ليست جيدة أو سيئة بحد ذاتها وإنما يجب أن تستند القرارات إلى ظروف اللحظة ولا بدّ من تقييمها مع مرور الوقت.

الجديدة على أفضل وجه من خلال مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية بانتظام فحسب. وفي حين قد تكون ممارسة الأعمال باستخدام مبدأ التحكم والقيادة ممكنة في الأسواق الناشئة خلال مرحلة النمو السريع، لا تكون هذه الفلسفة مناسبة للتحفيز على التعلّم المستمر في بيئة متغيرة وسريعة التطور. حيث يؤدي احتدام المنافسة إلى تغيير السوق قبل أن يتمكن أي لاعب من تنفيذ خطته الإستراتيجية بشكل تام. ولتبقى الشركة في المقدمة، فلا بدّ من الاعتماد على الابتكار واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهما عاملان يقومان على التعلّم المستمر.

وتعكس الحاجة للتغيير في مجالس الإدارة للشركات التابعة التي تنشئها الشركة الأم في مجموعات الشركات الأكثر تطورًا في المنطقة. فحتى مجلس الإدارة المؤهل والذي يشرف بفعالية على مجموعة شركات تابعة كبير ومتنوع قد يواجه صعوبات في إضافة قيمة إستراتيجية كبيرة على أعماله الهامة. ومن ناحية أخرى، يتيح تعيين مجلس إدارة خاص بالشركة التابعة الفرصة لتوظيف أعضاء يتمتعون بالخبرة المناسبة لتلك الشركة والدخول في المناقشات البناءة الضرورية لوضع إستراتيجيات جريئة ومتابعة هذه الإستراتيجيات.

في الشركات التي تأخذ شكل "مجموعة شركات"، وعلى مستوى الشركة الأم (القاطبة)، يصبح السؤال الهام هو "كيف نحقق توقعات الحكومة منا فيما يختص بمساهمتنا في تطوير المجتمع؟" وينشأ هذا التحدي من تعدد أدوار الحكومة وتغيرها. فتاريخيًا، كانت العلاقة وثيقة بين الحكومات والشركات الكبرى مما عاد بفائدة كبيرة على الشركات. والآن تريد العديد من الحكومات، ولا سيما حكومة المملكة العربية السعودية، أن يلعب القطاع الخاص دورًا أكثر فعالية وجدوى في المجتمع. وتتمثل أحد أسباب ذلك في أنه هناك حاجة ماسة إلى استحداث وظائف جديدة ومفيدة لشباب المواطنين على المدى القصير والمتوسط، في وقت تصبح فيه الاستفادة البيئية مصدر قلق كبير مع الوقت ولا بد للشركات من أخذ ذلك في الاعتبار أيضاً. فلا يمكن لأي مجلس إدارة التوصل ببساطة إلى التوافق حول إستراتيجية نهائية

بينما سيتعين عليه بذل مجهود أكبر كثيراً لتحفيز نفس الكفاءات المتميزة للجلوس والعمل معًا بفعالية. علاوةً على ذلك، فإن التركيز على النواحي المرنة في مجالس الإدارة هو توجه عالمي، وهو أمر يقع في نطاق تحكم المجلس إلى حدّ ما. فنظرية الإدارة ذاتها ترتبط أكثر بمجال علم النفس، ونتيجةً لذلك، تتحول الإدارة لتصبح أكثر مرونة مما كانت عليه من قبل، حين كان تركيز الإدارة على كل ما هو صارم ويمكن قياسه، وذلك تأثيراً بالمبادئ التي تُنظّم عمل المصانع. وعلى هذا الصعيد، يتنامى بسرعة حجم البحوث والدراسات حول ما يجري وما الذي يجب أن يجري في مجالس الإدارة. وقد استمد هذا التطور زخمًا إضافيًا من الاتجاه نحو الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في الشركات الأميركية الكبرى، ما يسهم بالتالي في جعل المجلس منصة أخرى للقيادة ومستقلة عن الإدارة التنفيذية.

وهناك عدة أمثلة على المرونة الآخذة في الظهور في مجالس الإدارة، نورد بعضها فيما يلي:

## المثال ١: الحوار حول الإستراتيجية

تواجه معظم مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي سؤالاً صعباً: كيف تنتقل شركتنا من عقود شهدت نموًا مطردًا إلى مستقبل سيطغى عليه النمو المعتدل والمنافسة الشديدة؟ فلم يكن الطلب وحده العامل الذي سجل تراجعًا كبيرًا في أعقاب انحدار سعر النفط خلال العامين الماضيين، إنما جذبت سنوات الرخاء التي سبقت ذلك شركات متعددة الجنسيات من مختلف أنحاء العالم وحفزت الشركات المحلية على دخول الأسواق المجاورة. ومن شأن هذا النمط الجديد من العرض أن يبدل آليات عمل الأسواق دون رجعة.

والسؤال الرئيسي هو كيفية تحقيق النقلة النوعية في الإستراتيجية بما يتناسب مع الواقع الجديد؟ ويتطلب اضطلاع مجالس الإدارة بدور أكثر نشاطًا وفعالية في تطوير الإستراتيجية بحيث لا يقتصر دور المجلس على مناقشة درجة الثقة في التوصيات المقدمة إليه. كما لا يمكن أن يطمئن المجلس إلى أنه يتم تنفيذ إستراتيجيته

والموافق على خطة عمل مناسبة لدعهما. مثاليًا، يجب أن يبني المجلس قراره على وجهة نظر واضحة حيال دور الشركة في المستقبل ويضمن استمرار الحوار مع الحكومة والجهات الأخرى المعنية بما يعود بالنفع على المساهمين والمجتمع في نفس الوقت.

### المثال ٢: ثقافة الشركة

لطالما شكّلت الظروف السائدة في المنطقة سببًا لثقافات غير ايجابية بالشركات. فعادة ما تكون لدى مؤسس الشركة رؤية قوية حول كيفية القيام بالأمر، ونفس الشيء بالنسبة للجيل التالي في قيادة الشركة. ويعتبر التعقيد هو الخطر المباشر على هذا النظام، مثل التزايد الكبير والغير متناسق في حجم الشركة. حيث يمكن للنمو بشكل مفاجئ أن يحول شركة سليمة وبوضع جيد إلى كيان يتسم بالفوضى والبيروقراطية وينفرد فيه صاحب المنصب الأعلى بسلطة اتخاذ كافة القرارات الهامة. وحينئذ تزداد الضغوط على القيادات التنفيذية بسبب الحاجة إلى الحصول على الموافقات اللازمة ومعالجة المشاكل فور وقوعها. وبذلك، لا يعود التركيز مسليًا على مستقبل الشركة بل على التعامل مع تحديات التشغيل. ويعاني الموظفون الذين يشغلون مناصب أدنى، بدءًا بالإدارة الوسطى وصولًا إلى صغار التنفيذيين، من هذا الأمر في صورة قرارات متأخرة أو غير سليمة. ونتيجةً لذلك، تكون هناك صعوبات في مشاركة المستويات الأدنى في صنع القرار وصعوبة إرضاء العملاء، مما يدفع بالربحية إلى الانخفاض. وبينما كان ذلك يشكل مصدر قلق أقل حجمًا عندما كان إجمالي العائدات يرتفع عامًا بعد عام، وكانت المحصلة النهائية تحذو حذوه بالقيم المطلقة. إلا أنه عندما يغير السوق طبيعته كما يحدث وكما أشرنا من قبل، تتحول ثقافة الشركة الشبيهة بتلك الموصوفة هنا إلى معضلة كبيرة.

### المثال ٣: الشؤون العائلية

والموافق على خطة عمل مناسبة لدعهما. مثاليًا، يجب أن يبني المجلس قراره على وجهة نظر واضحة حيال دور الشركة في المستقبل ويضمن استمرار الحوار مع الحكومة والجهات الأخرى المعنية بما يعود بالنفع على المساهمين والمجتمع في نفس الوقت.

تدعم الامتيازات الاستثنائية الشخصيات المليئة بالحيوية والمثيرة للاهتمام، لذا فإن منح المزيد من هذه المزايا والمعاملة التفضيلية لأفراد الأسرة تؤدي لأن تزداد حوكمة أي شركة ناجحة مملوكة لأسرة تعقيدًا مع كل جيل جديد يتمتع بتلك المزايا. وتسود ثقافة في المنطقة العربية تقضي بوضع دستور للعائلة في الشركات العائلية. لكن هذا لا يكفي وحده لمواءمة كافة المصالح والثقافات القائمة. فنادرًا ما يغير نص جامد

والموافق على خطة عمل مناسبة لدعهما. مثاليًا، يجب أن يبني المجلس قراره على وجهة نظر واضحة حيال دور الشركة في المستقبل ويضمن استمرار الحوار مع الحكومة والجهات الأخرى المعنية بما يعود بالنفع على المساهمين والمجتمع في نفس الوقت.

لطالما شكّلت الظروف السائدة في المنطقة سببًا لثقافات غير ايجابية بالشركات. فعادة ما تكون لدى مؤسس الشركة رؤية قوية حول كيفية القيام بالأمر، ونفس الشيء بالنسبة للجيل التالي في قيادة الشركة. ويعتبر التعقيد هو الخطر المباشر على هذا النظام، مثل التزايد الكبير والغير متناسق في حجم الشركة. حيث يمكن للنمو بشكل مفاجئ أن يحول شركة سليمة وبوضع جيد إلى كيان يتسم بالفوضى والبيروقراطية وينفرد فيه صاحب المنصب الأعلى بسلطة اتخاذ كافة القرارات الهامة. وحينئذ تزداد الضغوط على القيادات التنفيذية بسبب الحاجة إلى الحصول على الموافقات اللازمة ومعالجة المشاكل فور وقوعها. وبذلك، لا يعود التركيز مسليًا على مستقبل الشركة بل على التعامل مع تحديات التشغيل. ويعاني الموظفون الذين يشغلون مناصب أدنى، بدءًا بالإدارة الوسطى وصولًا إلى صغار التنفيذيين، من هذا الأمر في صورة قرارات متأخرة أو غير سليمة. ونتيجةً لذلك، تكون هناك صعوبات في مشاركة المستويات الأدنى في صنع القرار وصعوبة إرضاء العملاء، مما يدفع بالربحية إلى الانخفاض. وبينما كان ذلك يشكل مصدر قلق أقل حجمًا عندما كان إجمالي العائدات يرتفع عامًا بعد عام، وكانت المحصلة النهائية تحذو حذوه بالقيم المطلقة. إلا أنه عندما يغير السوق طبيعته كما يحدث وكما أشرنا من قبل، تتحول ثقافة الشركة الشبيهة بتلك الموصوفة هنا إلى معضلة كبيرة.

ومن مساوئ النمو الهائل الذي شهدته المنطقة خلال العقود الماضية، هو أن الشركات الناجحة تسببت عن غير قصد بتكوين بيئة عمل سلبية. فقد أدركت العديد من الشركات التي تبذل جهودًا لتحسين طرق العمل بها أن ردود فعل الكثير من الأفراد، بمن فيهم بعض

مكتوب بشكل قاطع شعور وطريقة تفكير وسلوك كل أفراد الأسرة.

وعلى نحو مماثل، تولي مجالس الإدارة الأقوى انتباهًا كبيرًا لطريقة عملها، تمامًا كأى فريق عمل يقدم أداءً متميزًا في أي مجال في الحياة. نتيجةً لذلك، يزداد عدد المجالس التي أصبحت تهتم بتقييم أدائها في المنطقة العربية. وقد بدأت هذه التقييمات بمعالجة قضايا بسيطة على غرار كيفية تعاون أعضاء المجلس، إلى جانب الأسئلة التقليدية حول الامتثال لمعايير الحوكمة. وبالإضافة إلى ذلك، تشترك المزيد من مجالس الإدارة مع الإدارة التنفيذية في مناقشة وصياغة الاستراتيجية من خلال تنظيم منتديات حول الإستراتيجية خارج مقر الشركة حيث يتسم الحوار بدرجة كبيرة من الحرية. وخلال هذه المنتديات، فإن عضو مجلس الإدارة لا يسهم فقط بخبرته ومعرفته في الاجتماعات وإنما يضيف في هذه الأثناء وعيه ومشاعره على المناقشات.

### الصرامة والمرونة

يُعتبر الفرق بين "الصرامة" و"المرونة" في عالم الأعمال غريبًا. فلدى معظم الناس ميل نحو أحدهما من دون بذل أي جهد فعلي لتحسين أنفسهم على صعيد البعد الآخر الذي لا يكون بديهيًا بالقدر نفسه بالنسبة لهم. من ناحية أخرى، فإن ما يصنع القادة العظماء في أوساط قادة الشركات هو قدرتهم على الاهتمام بكل من عوامل الصرامة والمرونة في نفس الوقت.

وقد بذلت مجموعات الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي المتميزة في مجال النهوض بحوكمة الشركة جهودًا حثيثة لتفعيل دور مجالس العائلة بها وكذلك تفعيل دور الأدوات الأخرى ذات الصلة. وتُعتبر الاجتماعات الدورية لكافة أفراد الأسرة الراشدين خير دليل على ذلك، كما يتم أحياناً تقديم برامج تثقيفية خاصة للأعضاء الأصغر سنًا. وهنا لا بدّ من تسليط الضوء على أسئلة جوهرية على الأسرة الاجابة عليها: ما الذي يجب أن يكون متاحًا أمام الأجيال القادمة في أسرتنا؟ ما الأثر الذي يجب أن نخلفه في العالم المحيط بنا؟ إلى أي مدى نحن على استعداد للتفكير بطريقة مختلفة وللمخاطرة؟ كيف نضمن قدرتنا على تحقيق ما نطمح إليه؟

ويجدر بأي مجلس إدارة فعال إيلاء أهمية خاصة إلى عائلة المالك وغرس طريقة عمل بالشركة يتم في إطارها عرض بعض القضايا والاقتراحات على مجلس الأسرة. كما أن المجلس منوط بمسؤولية إدارة مصلحة الشركة على المدى الطويل، مستندًا إلى رؤية الملاك وقيمهم وتوقعاتهم. ويتطلب هذا الأمر الانتباه إلى التفاصيل الدقيقة إذ إن الخط الفاصل بين مسؤوليات المجلس ومجلس الأسرة رفيع للغاية، ما قد يقوّض إمكانية وضع دستور للأسرة وسياسات حوكمة الشركة العائلية.

### المثال ٤: الاحترافية

لكل ما ذكرناه آنفًا، لم يعد عمل مجلس الإدارة شبيهًا بالخضوع لامتحان حيث يقرأ الفرد المادة العلمية ويقوم بعمل بعض التعليقات الذكية استنادًا إليها. فالمجالس القوية تعتمد على معلومات داخلية ووجهات نظر مبدعة. وتتألف من أفراد يحملون خبرات متعددة تعود بالفائدة على الشركة. كما أنهم يخصصون وقتًا أطول نسبيًا في كل مجلس يعينون فيه مقارنة مع ما كان سائدًا في الماضي القريب.



نشرت من قبل معهد حوكمة لحوكمة الشركات