

# الطريق الخاص: الحوكمة في مراحل التحول المؤسسي



تيريزا بارجر  
المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي، كارتيكا للإدارة

ومهما كان السيناريو فإن المكونات المتعددة التي نطلق عليها معاً «الحوكمة المؤسسية» سترفع يدها على الأرجح لتثبت وجودها أو تتنحى بعيداً عن مسؤولياتها. ولأن كل شركة تواجه ببساطة «رحلاتها الانتقالية» الخاصة بها، فمن الأفضل أن تتمتع كافة عناصر نظام الحوكمة بها بدرجة من المرونة والتطبع.

وفيما يتعلق **بالنمو السريع**، فإنني أفكر في شركة صناعية آسيوية (غيرت بعض التفاصيل لإخفاء هويتها) والتي أخذها مؤسسها من الجيل الثاني من وضع جيد إلى وضع عظيم. فقد شيد أحسن الأماكن وأنشأ مصانع كانت الأكثر فعالية من حيث التكلفة وإرساء ثقافة مؤسسية شجعت وقدرت الأفكار (الجيدة والسيئة) المطروحة من كل شخص. وقد تراوحت فترة توسعها الكبير فيما بين ٢٠١٣ و٢٠١٦.

في عام ١٩٧٦ كتبت جيل شيهي الكتاب الأكثر مبيعاً بعنوان «المسارات: الأزمات المتوقعة في حياة البالغين». أي أزمة - على ما يبدو - لا يمكن التنبؤ بها أبداً، غير أن المؤسسات - شأنها شأن الأشخاص - يجب عليهم بشكل حتمي أن تنتقل أو تتحول أو تجري بعض التعديلات. فالعملية الآن أسرع من أي وقت مضى. إن متوسط عمر الخمسمائة شركة الأكبر لدى ستاندرد آند بورز يقل الآن عن ٢٠ عاماً بعد أن كان ٦٠ عاماً في خمسينيات الألفية الماضية. وهناك شركات عديدة تحمل شعار «التغيير أو الموت».

وسواءً كانت الشركة مملوكة ملكية عامة أو كانت شركة عائلية، فإنها ستضطر على الأرجح إلى أن تتحول لشكل آخر نظراً للنمو السريع أو تغير القيادة أو تغير نموذج عملها (كرهاً أو طواعية) أو وقوع أزمة/ انقلاب في الأوضاع.

العناية بالجسم الطبيعية قبل أن تصبح شركة عالمية تصنع منتجات العناية بالجسم الطبيعية (ايسوب و ذا بودي شوب).

وقد حدثت نقلة ملحوظة للعناية عندما مُنح سيدهارتا لال السيطرة على شركته العائلية (إيتشير) وهو في الثلاثين من عمره. وكان أول ما قام به هو بيع ١١ خط من إجمالي ١٣ خط عمل ولم يركز سوى على الشاحنات والدراجات البخارية. ومن الصعب إلى أبعد الحدود أن تجعل مجلس الإدارة يتخذ تلك الخطوات الجريئة، حيث إن التطور التدريجي دائماً ما يكون أسهل من الحذف أو النمو المؤثر على نحو بالغ. إن الرؤية من فوق المصعد الكهربائي أوضح من الرؤية من المصعد. ومن منظور الحوكمة، فإن بيع الأصول والتركيز يجعلان الكثير من عناصر الحوكمة أسهل، حيث تكون بيئة التحكم أقل اتساعاً وتكون الشفافية والإفصاح أقل بظاً ولا بد أن يكون تخصيص رأس المال أسهل. وعلى الرغم من ذلك، فإنه يجب على المجلس أن يقرر ما إذا كانت هذه هي الخطوة الصحيحة بالنسبة للمساهمين.

وفي حالة شركة جروما في المكسيك أسفر تغير القيادة من الأب لابنيه عن تركيز كبير رحب به المساهمون الأقلية ترحيباً كبيراً. فقد غير الإبنان الوجهة الرئيسية من حصة السوق إلى العائد على رأس المال المستثمر. وامتنعوا عن بيع التورتيل المكسيكية في سنغافورة وركزا على المكسيك والولايات المتحدة. فكانت الاستراتيجية ناجحة للعناية. أما الأزمة فهي الفرصة التي لا تريد تبديدها. وقد رأينا شركات تتخبط في الأزمات: مثل شركة تعبئة الأغذية في آسيا التي قد أنهمت (على نحو صحيح أو خاطئ) بتقديم منتجات ملوثة، ومحل بيع الصناديق الكبير بالتجزئة في روسيا الذي لم يتعافى من اللطمة التي أخذتها روسيا عقب غزوة شبه جزيرة القرم في ٢٠١٤ والعقوبات وهبوط أسعار النفط، وشركة الرعاية الصحية في أمريكا اللاتينية التي لم تستطع أن تتحمل التغيير النظامي اللاحق بقواعد التأمين. ولم يمتلك البعض المساحة المالية لتغيير الاستراتيجيات وقد يكون البعض الآخر اتخذ القرارات الخاطئة، أما البعض الآخر فمن الممكن أن تكون السياسة قد صدمته.

ولقد حصلنا مؤخراً على مقعد في الصف من الأول في عملية تحويل مؤسسي لخط سكة حديد في البرازيل، حيث ترك المالك السابق الأصول تتدهور عبر التحفظ في النفقات الرأسمالية وكان المالك الجديد يميل إلى إجراء تغيير. ولم يكن هناك أزمة حقيقية، غير أن المجموعة المالكة قد افتعلت جو يشبه الأزمة. وكانت هناك خطة خمسية دقيقة بشأن النفقات الرأسمالية والتغيير حيث اعتمدت الشركة على منتجات خاصة بالدقة في التقاطر وأعلى المعايير العالمية (التي كانت تتعلق بالشحن عبر السكة الحديد في أمريكا الشمالية). وقد انعكس نجاح التغيير على سهم

وتضاعف سعر السهم ثلاث مرات طوال تلك السنوات. ومع ذلك، لم يكن هناك فعلياً أي تغير في الحوكمة، حيث ظل متوسط عمر أعضاء المجلس مرتفعاً بواقع ٧٦ عاماً باستثناء عمر الوريث والمرأة المعينة إجبارياً طبقاً للقانون. وقد كان جميع أعضاء المجلس من المجموعة العرقية نفسها. وقد استمرت حالة الهوس بالنقود السائلة الشائعة للعناية فيما بين الشركات العائلية حيث قاربت السيولة نسبة ٢٠٪ من الموجودات. وبدأ العائد على رأس المال المستثمر ينخفض وأصبحت توزيعات الأرباح النقدية غير منتظمة. ولهذا، فإننا - بوصفنا المستثمرين - قد انتبهنا للخطر عندما أجبرت الشركة بحكم النظام على أن تغير مدققي الحسابات. واعتقدنا أن ذلك رائع، إننا نستطيع الآن أن نعين مدقق من الأربعة الكبار. ولكن لم يكن الحال كذلك. فالشخص الذي كان يدير مكتب التدقيق الذي يتكون من رجل واحد وكانوا يستخدمونه من قبل أغلق فعلياً مكتبه وأسس مكتب تدقيق مكون من شخصين وكان ذلك هو مدققهم الجديد!! وكان علينا أن نسأل: «أين المجلس؟» «أين الضوابط؟» هل ستظهر بعض الأخبار السيئة بمجرد ما يظطلع الجيل الثالث بالأعمال أو ستشم الجهات الرقابية رائحة كريهة؟ لا نعرف!! ومن الممكن أن تكون كافة الحسابات نظيفة تماماً، ولكن كيف يتسنى لنا باعتبارنا مستثمرين أن نعرف ذلك دون الاطلاع على المعلومات الغير علنية؟

وعادةً **ما يتطلب تغيير** القيادة إحداث نقلة في المواضيع وربما في الأفكار. إننا في شركة عائلية واحدة تتكون فيها اللجنة التنفيذية من ستة أعضاء: خمسة أعضاء من العائلة وعضو مهني. وقد كان إعلان أن المهني الوحيد ينوي ترك الشركة حافزاً للتغيير. وبما أن العضو المهني كان عضو الإدارة الوحيد الذي كان يخاطب الأسواق فمن سيكون الآن وجه الشركة؟ وقد تسبب هذا في أن تعيد العائلة التفكير في كافة مبادئ الشركة العائلية. لماذا يملكون الشركة، ماذا سيحدث في الجيل القادم (الغير ممثل في الشركة)؟ هل العناية هي أن تصمد الشركة لمدة ١٠٠ عام أو أنهم سيبيعونها لشركة متعددة الجنسيات بمجرد ما يبلغ أصغر فرد ٦٥ عاماً؟ كيف يفسحون المجال للمهنيين الأصغر عندما تشغل العائلة كافة المناصب المهمة؟ وما هو دور الأم، كما هو معتاد في الشركة العائلية؟ هل ستبقى رئيسة المجلس أم سيقوم أحد أفراد العائلة بتنصيب شخص مني آخر في هذا المنصب المهم؟

لقد عاشت الشركات المشهورة أو انتهت وهي تبحث فيما إذا كانت قد غيرت نماذج الأعمال عند تغير العالم. فقد بدأت نوكيا على أنها شركة أحذية قبل أن تكون شركة اتصالات. وكانت أي بي إم شركة للحاسب الآلي قبل أن تكون شركة خدمات. وفي بعض الأحيان تكون التغييرات أقل تأثيراً. فقد كانت ناتورا شركة برازيلية تصنع منتجات

فيإستخدام التحليل المبسط في الجدول السابق، يمكننا القول أن مجلس الادارة هام في كل الأوقات، لكنه يميل للراحة عندما تكون الأرباح في ارتفاع بينما يميل للإنتباه عندما تكون المشاكل أكبر من مجرد نمو الأرباح. ومن واقع خبرتي، في مرحلة النمو، عادةً ما يشغل بال المجلس هو تخصيص رأس المال. في أوقات إعادة الهيكلة والأزمات، حيث تكون هناك تغييرات جوهرية مطلوبة للمؤسسة، يكون هناك تحدي أمام كافة عناصر الحوكمة الخمس.

وفي عالم يتسم الآن بالتغيير السريع، المعوقات المتنامية، وسيطرة التكنولوجيا وتدفق المعلومات لحظياً في كل أنحاء العالم، على الشركات تحتاج لصقل أسلحتها في كافة عناصر الحوكمة الخمس. فالمراحل ستكون متعاقبة، التغييرات مستمرة، وفي معظم الأحيان غير قابلة للتنبؤ.

الشركة الذي ارتفع بواقع ١٢٠٠٪ عن سعره المنخفض في أوائل ٢٠١٦. وقد تطلب هذا العمل البطولي مجلس إدارة له رؤية حيث إنه قد عين القائد الصحيح ووضع الأهداف وركز بثبات على عائد المساهمين على المدى الطويل وبيئة السيطرة المحكمة وتخصيص رأس المال بدقة. كما طُبق أيضاً العنصر الآخر للحوكمة المؤسسية وهو الشفافية والإفصاح، حيث إن معرفة العامة بالخطة الخمسية وأداء الفريق مقابل الخطة قد أوجدا ثقافة الشفافية. وبالإضافة إلى خطة الاجتماعات فقد اعتمدت المؤسسة التي يقودها المجلس وحدات قياس مستدامة باعتبارها جزءاً من مؤشرات الأداء الرئيسية الداخلية والإفصاح الخارجي وذلك بنشر تقرير الاستدامة.

وعندما ننظر في العناصر الخمسة للحوكمة المؤسسية مقابل هذه «الطرق» الأربع نرى أنها جميعاً مهمة ولكن هناك أوقاناً قد تأخذ فيها عناصر معينة أهمية بارزة.

المرحلة في الطريق				عناصر الحوكمة
إعادة الهيكلة/ الأزمة	تغيير نمط الأعمال	تغيير القيادة	النمو	
				مجلس الادارة
				معاملة المساهمين
				بيئة الرقابة
				الشفافية والافصاح
				تخصيص رأس المال

الانتباه الشديد
الانتباه
مهم