

ملتقى رؤساء مجلس الإدارة فعالية مجالس الإدارة



تمهيد

مؤخراً، استضاف معهد "حوكمة" - حواراً على مائدة مستديرة شارك فيه أعضاء مجالس إدارة بعضاً من الشركات وخبراء دوليون وعرب في الحوكمة ومديري الإدارة العليا في بعض المؤسسات من قطاعات الصناعة والتصنيع والصحة. تشارك الضيوف وجهات نظرهم وآراءهم حول كيفية رئاسة مجلس إدارة يتسم أعضاؤه بالالتزام والكفاءة والمسئولية. حضر الحوار أيضاً خبراء من المهن المتخصصة في تقديم الاستشارات حول فاعلية مجالس إدارة المؤسسات. كانت محصلة الحوارات الخروج بمنهجيات ثابتة وعملية حول كيفية هيكلة مجالس فاعلة لإدارة المؤسسات، وتشخيص نقاط الضعف التي قد تتسبب في معضلات تحتاج حلاً حاسماً، وسرعة إصدار القرارات الصائبة المشمولة بإجراءات تنفيذية تضمن فاعلية تلك المجالس.

تصاعدت وتيرة المناظرات والنقاشات حول الحوكمة المؤسسية الفاعلة ودور مجالس الإدارة في وضعها موضع التنفيذ. يطرّد ذلك في وقت يتنامى فيه الوعي العام بأهمية الحوكمة مع تصاعد الاهتمام الدولي بالاستثمار في الشركات بالمنطقة. إن الحوكمة المؤسسية في أبسط تعريف لها ما هي إلا الأسلوب الذي يتم بموجبه توجيه المؤسسات وإدارتها ومراقبة أعمالها، ويقع مجلس الإدارة في منظومة الحوكمة المؤسسية موقع القلب من جسد الإنسان. لكن ضمان فاعلية مجالس الإدارة في شركات المنطقة التي تهيمن عليها عائلات عريقة ليس بالأمر الهين.

في ضوء التوسع المستمر في أسواق الصناعة وفي أعمال الشركات، تشجع الجهات الرقابية والتنظيمية، وأيضاً المستثمرون الدوليون الراغبون في دخول المنطقة، اعلاء مبادئ المساءلة والشفافية. هناك عناصر متعددة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تعيين مجلس إدارة فعّال والحفاظ عليه ناشطاً بكامل قوته. كيف يتم ذلك في شركات المنطقة؟ ذلك هو الموضوع المحوري للمائدة المستديرة والذي توجزه تلك الورقة.

تشمل موضوعات الحوار:

- المساءلة
- أعضاء مجالس الإدارة من العائلة
- نقاط الضعف التي تحتاج حلاً حاسماً
- الربحية والسلوك المهني



المساءلة:

«لا يمكنني شراء أعذارك لأنني سأخفق في بيعها»

الوصول على مقعد في مجلس الإدارة امتياز تستحقه الشخصيات المؤثرة ومن لديهم المهارات لاتخاذ قرارات حاسمة وإحداث تغيير فعّال. فمجلس الإدارة رمز للقيادة والسلطة وحين يكون أعضاؤه من المؤهلين الذين يتمتعون بالخبرة ويخضعون للمساءلة، فإن نجاح المؤسسة يكون مضموناً. ويمثل الأمر بالنسبة للكثير من أعضاء المجلس فرصة ليصل صوتهم إلى الآخرين ومحاولة خلق فارق حقيقي. لكن الأمر يختلف عندما يكون عضو المجلس أحد المساهمين في المؤسسة أو من الجيل الثاني أو الثالث للعائلة. عندها يبرز السؤال: كيف يتأتى لرئيس المجلس ضمان فعالية المجلس وأيضاً ضمان المساءلة السليمة؟

إن عضوية مجلس الإدارة ليست حقاً مكتسباً لكنها شرف وامتياز. هناك أسئلة يتوجب طرحها قبل تعيين أي عضو في مجلس الإدارة مثل: قدرة هذا العضو المرشح على القيام بعمله بكفاءة، وإسهامه بإيجابية في الأعمال وإضافة قيمة للشركة. هل سيحدث أي تضارب للمصالح عند تعيينه في المجلس؟ وهل سيكون متفانياً في عمله وصادقاً في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟ يجب أن يُؤخذ في الحسبان مدى تنوع الخلفيات و القدرات العقلية والنزاهة في أعضاء المجلس. لا يمكن أن تعيّن أحد أفراد العائلة عضواً في المجلس، رجلاً كان أو امرأة، لمجرد استيفاء الأنصبة الأسرية، مع يقينك بعدم قدرته على القيام بمتطلبات منصبه. ينطوي هذا التصرف على عدم إنصاف للشخص وللمؤسسة على حد سواء. علق أحد رؤساء مجالس الإدارة من ضيوف الحوار على ذلك قائلاً إنه «لا يجب أن تسأل شخصاً سؤالاً وأنت تعرف تماماً أنه لا يملك رداً عليه».

اتفق أغلب الحضور على أن غرس الحوكمة الصالحة ، شكلياً وعملياً في مجالس الإدارة بدولة الإمارات العربية المتحدة، يتطلب وقتاً. إن الأمر لا يتعلق بمدى سرعة إنجاز غرس الحوكمة لكنه يتعلق بوضع أقدامنا على بداية مسيرة تلك الرحلة.

«لقد شرعت مناطق أخرى في العالم في مسيرة الحوكمة دون إبداء أعذار، وليكن لنا في بلدان الغرب أسوةً حيث توجد فيها مؤسسات وشركات عائلية مر على إنشائها عشرات السنين - إذا لم تكن مئات السنين. لقد أتيحت لهم الفرصة لتطبيق الحوكمة المؤسسية السليمة ونفذوها بالفعل، وذلك أمر يضع منطقتنا في ظرف غير مواتٍ للنجاح بالمرّة لأن كل التوقعات تشير إلى اقتراب تطبيق منطقتنا للحوكمة المؤسسية؛ لكننا لم نبدأ بعد خطوتنا الأولى.»

من المفهوم أن المنطقة تمر حالياً بمرحلة تغير وتقدم متسارعين، ويشمل ذلك صياغة السياسات واللوائح التنظيمية على المستوى المؤسسي حيث تخضع شركات القطاع الخاص والعام لتدقيق متنامٍ وأصبحت عُرضة للمساءلة وفق مجموعة من المعايير المرجعية. كيف يتأتى لرؤساء المجالس التأكد أن أعضاء المجالس لديهم ما يكفي من معلومات حول تلك الأمور، ويقومون بمسؤولياتهم داخل هذا النطاق؟ إن غرس الحوكمة الجيدة عبر قنوات مجلس الإدارة، من الناحيتين الشكلية والعملية، هو النقطة التي تلتقي فيها المساءلة مع حسن القيادة.

يشير أحد من القيادات الصناعية الكبرى في القطاع الخاص الإماراتي إلى أن الحوكمة المؤسسية لا تبتدئ وتنتهي في مجلس إدارة الشركة، بل تُستهل بمجرد وجود القيادة الواعية، مشيراً إلى حقيقة أن منطقتنا بالذات تواجه تحديات خاصة بها تميزها عن مناطق أخرى، إذا ما تعلق الأمر بغرس سياسات الحوكمة المؤسسية السليمة، وأضاف قائلاً «إن منطقتنا لا تُدلي بدلوها في مجال الحوكمة المؤسسية الصالحة أو في مضمار الحوكمة بشكل عام، وينطبق ذلك أيضاً على مسارات الضوابط والتوازنات الخاصة بالتأثير الإداري، والقيادة في المجتمعات المحلية، وتقييم أعمال الإدارة التنفيذية، وكيفية صياغة السياسة العامة، مع غياب الحوكمة على مستوى مؤسسات

أعضاء مجالس الإدارة من العائلة:

«لا يمكن لك أن تطلب من مجلس الإدارة تعيين ابنك عضواً به، أو تعيينه مديراً تنفيذياً، وتطلب من المجلس الرفق به»

يقول رئيس مجلس إدارة آخر من المشاركين في الحوار: «يرغب الكثيرون من مالكي الشركات العائلية في تعيين أبنائهم وبناتهم في مراكز قيادية في الشركات بشرط حمايتهم من ضغوط مؤسسية معينة. لكن ذلك ليس له ما يبرره، حيث أن القيادة الحالية في الشركة لو كانت ترغب حقاً في إبقاء الشركة فعالة بعد رحيل المالك فيجب على تلك القيادة أن تضمن أهلية وقدرة الجيل القادم على أداء المهمة. لا يجب أن تطلب تعيين ابنك في موقع قيادي معين ثم تطلب التساهل معه، لا يمكن لك أن تطلب إعفاء ابنك من المساءلة وحمايته لأن المنافسين لن يسمحوا لمثل هذا الإعفاء أن يستمر دون دفعك للثمن، فحمى المساءلة ستظل هي ذاتها في كل زمان ومكان، بغض النظر عن أي شيء، علماً بأن المنافس هو الشخص الذي يغالبك في كل خطواتك داخل السوق».

إن المتوقع حدوثه من قبل الجيل الثاني أو الثالث في الشركات العائلية هو أنهم لن يشمروا عن سواعدهم ويغوصون في معضلات الأعمال التي قد تكون مملة ومرهقة. أضف إلى ذلك انفصالهم عن العاملين وتعاملهم معهم عن بُعد، وتلك معضلة أخرى تؤثر سلباً على أداء الشركة.

أبدى الحاضرون موافقتهم على ما ورد أعلاه من حيث وجود أعضاء من العائلة في مجلس الإدارة وأكدوا أن ذلك لا ينفصم عن المساءلة وسلوكيات المهنة وأخلاقياتها لأن وضع مدونة السلوك المهني بمعايير عالية في مكان العمل أمر حيوي لاستمرار الشركة. كما يجب على أعضاء فريق الإدارة من العائلة أن يكونوا أول الحاضرين في يوم العمل وآخر من يغادر، وأن يعملوا بجدّ ومثابرة ليكونوا مثلاً يُحتذى. أكد المشاركون أنه إذا لم يتم غرس نبتة الحوكمة المؤسسية بالحرص على مثل تلك الأفعال المهمة بدايةً، سيصبح انحراف الشركة عن مسارها أمراً وارداً وشبه مؤكد.

أوضح أحد الحاضرين: «إن الأمر بسيط إذا تعلق بوجود ابن أو ابنة للمالك في مجلس الإدارة، لكن الوضع يختلف تماماً عندما يشغل مقاعد المجلس أبناء العمومة والأخوال وغيرهم من الأجيال القادمة.»

معظم الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي مؤسسات عائلية ومعظم مجالس الإدارة يشغل مقاعدها كبار العائلة. إذا كان الأمر كذلك، كيف يتأتى لنا مساءلة الأعضاء من العائلة إذا كانوا هم أنفسهم كبار المساهمين؟

إن مسألة اختيار أعضاء المجلس ليست بالأمر المستجد والموضوع برمته يفيض بثروة من المعلومات، لكن ضيوف حوار المائدة المستديرة اتفقوا على أن أعضاء المجلس من العائلة يجب أن يخضعوا لنفس تدابير التدقيق التي يخضع لها أي عضو آخر في المجلس من خارج العائلة. علق أحد الضيوف قائلاً: «أنت في حاجة إلى أعضاء في المجلس يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء النفسي والعقلي لأنك تناقش الكثير من الأمور العسيرة خلال يوم العمل، ولا يمكنك على كل حال أن تشتري الذكاء أو تستأجره. إن النزاهة قضية جوهرية. يجب أن تعرف من هم أعضاء المجلس وإذا ما كانوا سيورطون المجلس في تضارب مصالح لاحقاً، مثل أن يكون لعضو في المجلس عمله الخاص الذي يزاحم أعمال الشركة. إن الفحص الأولي لخلفيات الأعضاء يُعدّ من التدابير الوقائية الحكيمة التي ينبغي اتخاذها، وبناء على ارتفاع مستوى الشفافية المطلوب في مجالس الإدارة اليوم، ينبغي عليك ألا تغامر بخوض تلك المخاطرة المحتملة. أما باقي الأمر فيتعلق بمدى تحقيق التناغم بين الأعضاء الذين يجب أن ينكروا ذواتهم، لأن الأناية في مجلس الإدارة تعني قبلة موته.»

هناك الكثير من حالات مؤسسي الشركات الذين يرغبون في البقاء دون انقطاع على مقاعد القيادة، وذلك أمر غير مذموم، حسب رأي أحد الخبراء، لكن عندما تقرر إبقاء ورثة مؤسس الشركة على مقعد الإدارة، فيجب حينها اتباع المسار الصحيح، بمعنى إعادة هيكلة ثقافة الشركة من الصفر، حيث يجب ضمان سلامة هيكل الرواتب، وخضوع العضو من العائلة للمساءلة، وضمان قيامه بمسؤولياته بالفعل وانتظامه في أداء واجباته. ربما يكون والد هذا العضو هو مالك الشركة، لكن ذلك الأمر ينتهي هنا.»

نقاط الضعف التي تحتاج حلولاً حاسمة (نقاط ضعف إقليمية تستدعي تصحيحاً):

“يجب أن يكون النقد متأسلاً في الخلايا الوراثة”

أعرب الحاضرون عن شعورهم بأن بعض مجالس الإدارة لا تمارس دورها النقدي كما ينبغي. فالمجالس يتوقع منها أن تطرح الأسئلة الصعبة، وأن يخضع أعضاءها للمساءلة إذا لم تُستوفي المستهدفات. «إن أي شركة ترغب في البقاء على قيد الحياة في السوق التنافسية الحالية ينبغي عليها ممارسة النقد الذاتي، الذي يجب أن يكون مكوناً أساسياً في الحمض النووي للشركة. يجب طرح الأسئلة الصعبة والبحث عن نواح للتطوير والتحسين. يجب ألا تخاف النقد سواء كنت ناقداً أو هدفاً للنقد. إن قبول النقد سمة أساسية يجب أن يتمتع بها من يعمل في مجال الإدارة العليا، كما يجب أن يوجه أسئلة ذكية ولا يتهيب إصرار الآخرين في الحصول على إجابات شافية.»

أكد أحد المحاورين الذي يشغل منصب رئيس مجلس إدارة أن المشاكل لا تحدث بسبب ما يُقال لكنها تحدث بسبب المسكوت عن قوله. إذا كان الأمر يتعلق بضرورة شعور أعضاء المجلس بالحرية في التعبير عن همومهم وآرائهم، فإن الأمر قد يزداد تعقيداً إذا ما تم الحكم على الأمور بطواهرها دون تدقيق البواطن.

إن المشكلة الواضحة التي تواجهها منطقتنا هي مشكلة التجاذب والتنافر بين ضرورة توجيه النقد أو الوقوف على الحياد، وهي مشكلة تنشأ بسبب إثارة الناس البُعد عن التناحر، أضف إلى ذلك أن المنطقة تتميز بقوة ترابطها العائلي والأسري، وكونك أحد أفراد القبيلة يعني أنك لن تتمكن من إعلان رفض ما تؤتته القبيلة، وهنا تكمن المعضلة التي أشار

إلى أن المشكلة الواضحة التي تواجهها منطقتنا هي مشكلة التجاذب والتنافر بين ضرورة توجيه النقد أو الوقوف على الحياد، وهي مشكلة تنشأ بسبب إثارة الناس البُعد عن التناحر، أضف إلى ذلك أن المنطقة تتميز بقوة ترابطها العائلي والأسري، وكونك أحد أفراد القبيلة يعني أنك لن تتمكن من إعلان رفض ما تؤتته القبيلة، وهنا تكمن المعضلة التي أشار



الربحية والسلوك المهني:

“يتعلق الأمر كله في النهاية بالعائد المادي”

اتفق أغلبية الحاضرين على عدم توفر محتوى مثالي يوضح أفضل منهجيات الحوكمة المؤسسية لأن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة بها، ولكل قطاع أو صناعة همومها وخصوصياتها. إن وقت الاستجابة في الظروف الصعبة يختلف من مؤسسة إلى أخرى، لذا يجب ألا تؤثر الحوكمة سلباً على قوة الاستجابة. «عندما تظهر مخاطر لاحتمال إنشاء مستويات تنظيمية غير ضرورية داخل هيكل الشركة أو تناقص الرصيد المعرفي لها، فإن الحلول العملية تصبح أكثر أهمية من مجرد وصف الحوكمة أو المنهجيات الجاهزة المقولبة كحل أمثل للمعضلة.»

أكد رؤساء مجالس الإدارة على نقطة أخرى مؤداها أن دورهم هو الإنصات أكثر من الكلام، «إن رئيس مجلس الإدارة الذي يدير المجلس حسب رؤاه يسير في طريق محفوفة بالمخاطر لأن الأصل هو إنصات رئيس المجلس للصوت الآخر قبل الإلقاء برأيه، وإذا لم يقم بذلك سوف يتجه نحو المخاطرة لما له من تأثير في آراء الآخرين قبل عرضها وتقليص النقد منذ البداية. إذا أردنا بناء مجلس فعّال، يجب أن يعرف رئيسه متى يتوقف وإلا تحول الأمر إلى ممارسة الحكم المطلق.»

تواجه القيادات التنفيذية العليا في المؤسسات أيضاً من المسؤوليات، وأصبحت القيادة في ظل تطور الأسواق متعددة النواحي. إن طريقة التفكير الصحيحة هي العامل الحاسم عند مواجهة المسؤوليات المؤسسية، خاصة ما يتعلق منها بموضوعات السلوك المهني والربحية والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات والاستدامة والتشريع وأمور أخرى. القيادة دائماً في موضع المساءلة أمام المساهمين أو من يمثلونهم، وبناء على ذلك يجب تعزيز ثقافة المساءلة عن طريق التأكيد على حسن تفهم أعضاء مجلس الإدارة منذ البداية لتوقعات المساهمين، وإدراكهم للأعمال التي يُتوقع أن يسألونهم بشأنها.

قد يبدو الأمر بديهياً للوهلة الأولى من حيث ضرورة نقل المساهمين توقعاتهم إلى أعضاء المجلس بوضوح، ويكون نقل ما يخص الأفكار أو الأعمال المهمة منها بصوت عال مع التكرار. على الرغم من أن الأبحاث تشير إلى نقص واضح للتواصل الشفاف داخل المؤسسات، لكن إيصال تطلعات المساهمين إلى اجتماعات المجلس بوضوح أمر ضروري ويلزم تكرار التأكيد عليه.

يجب في نفس الوقت ألا نغفل الهدف الأصلي من الأعمال بسبب الإغراق في الاهتمام الزائد بالحوكمة المؤسسية والمساءلة. «يجب ألا تغيب عن أعيننا الكرة واتجاهاتها، لأنك لن ترغب يوماً في أن ترى المجلس يقدم تقاريراً عن المخاطر المحتملة أو الفعالية بينما الوقائع المؤسفة تحدث حوله في أعمال الشركة. إن الأمر يتعلق في النهاية بالمحصلة المالية للأعمال وليس باستيفاء الميزة التنافسية، وكفى. وعلى الرغم من ذلك يجب أن ندرك أن كل المؤسسات بأنواعها يجب أن تمارس الحوكمة وتجعلها غرساً دائماً فيها.»

الخاتمة – مدخل إلى الفاعلية

”لن تأتي الأفكار ويتحتم العمل فوراً“

«ليس هناك ساعة محددة ومثالية للشروع في التنفيذ، لأننا نتعامل في الغالب مع حالات يشوبها عدم اليقين. يجب أن أخبر أعضاء المجلس أن عدم اليقين هو اليقين بعينه، فلا تنتظروا هطول الأفكار لأنها لن تأتي جماعات، بل داوموا على العمل بجد وابدأوا فوراً. إن السؤال الذي ينبغي طرحه هو: هل ترغب في استمرار الشركة بعد رحيلك؟ إذا كانت الإجابة بنعم، يصبح السؤال هو: ما الذي ينبغي عليك فعله لتحقيق ذلك؟

إن منطقتنا، مثل غيرها من مناطق العالم، في حاجة إلى التخطيط السليم للحكومة على أساس ما يلائم كل مؤسسة. يمكن أن يعترض البعض قائلين: ما أسهل كتابة ذلك على الورق. لكننا نؤكد أن لكل مقام مقال ولكل صناعة أو مؤسسة ظروفها التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند التخطيط للحكومة، مع دراسة أكثرها أهمية في ضوء هذه الظروف إضافة إلى تحديد الأولويات.

ليس هناك داع لنشر الوعي حول ما يمكن أن تقوم به لتعزيز فعالية المجلس لأن التقييم الدوري للمجلس يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز تلك الفاعلية. يبنى تعزيز الفاعلية على قاعدتين أساسيتين: الأولى هي أعضاء المجلس والثانية سلوكياتهم. يمكن أن تساعدك التقييمات الدورية في فهم ومعرفة شخصيات أعضاء المجلس، إلا أن هناك بعض الأساسيات التي ينبغي على كل رؤساء المجالس إدراكها.

الأولى: معرفة كيفية تصرف العضو داخل الجماعة لأن هناك فجوة بين تصورهم لذواتهم وكيف يراهم الباقون من أعضاء المجلس. إذا شعر العضو أنه يحظى بالاحترام تأسيساً على بعض القدرات البارزة التي يتمتع بها، عندها يبدأ في الاسترخاء، وهنا يجب توضيح الأمر أكثر له حتى تزداد ثقته بنفسه.

والثانية: معرفة القدرات الفردية لكل عضو في المجلس، وهنا تبرز قدرات القيادة أيضاً ومهارتها في تحديد الأعضاء الذين تتكامل قدراتهم، و إدراك الأعضاء لما يمكنهم الإسهام به، وكيفية استخدام ملكاتهم ومواهبهم لخدمة أهداف المجلس.

