

أن تصبح عضواً فاعلاً في مجلس الإدارة

حوارٌ مع كارل جورج، الحاصل على وسام الإمبراطورية البريطانية (MBE)



كارل جورج

يستضيف هذا الحوار كارل جورج، الحاصل على وسام الإمبراطورية البريطانية، مؤسس "منتدى الحوكمة" (The Governance Forum) وصاحب فكرة برنامج "عضو مجلس الإدارة الفاعل"، الذي بات اليوم معتقداً ويُقدّم في إحدى عشرة دولة. جلسنا إليه لتحدث عمّا يفصل بين مدير يشغل مقعده وآخر يستحقه عن جدارة، وما يعنيه ذلك للشركات العائلية في دبي ومنطقة الخليج عموماً. وتستند إجاباته إلى الوحدات الثماني لبرنامج "عضو مجلس الإدارة الفاعل" وإلى إطار الحوكمة الخاص بمنتدى "The Governance Framework" ومع أنّ العدسة هنا مُوجّهة إلى الشركة العائلية، فإنّ المبادئ نفسها تصدق على أيّ مجلس إدارة، سواءً أكان مُدرجاً أم خاصاً أم عاماً.



س1

يتردد كثيراً مصطلح "عضو مجلس الإدارة الفاعل"، لكن ماذا يعني هذا المفهوم في جوهره؟

الفاعلية في مجالس الإدارة ليست موهبة تولد مع الإنسان، بل هي منهج في التفكير والممارسة يمكن تعلّمه وإتقانه. ومن واقع خبرتي، أرى أن عضو مجلس الإدارة لا يستطيع تقييم فاعليته إلا إذا نظر إلى دوره من خلال عدستين متكاملتين.

الأولى هي عدسة الحوكمة والامتثال: أي التأكد من أن المجلس يمتلك المقومات التي تمكّنه من أداء دوره بكفاءة. هل تتوافر الموارد المناسبة؟ هل يضم المجلس الكفاءات والخبرات المطلوبة؟ وهل ترتقي آليات العمل داخله إلى مستوى يضمن تحويل القرارات إلى نتائج قابلة للقياس؟

أما العدسة الثانية، فهي عدسة الأداء المؤسسي. وهي الأهم في تقديري، لأنها تتجاوز الهياكل والإجراءات إلى الطريقة التي يعمل بها المجلس فعلياً. فهي تقيس مستوى الشفافية، وحجم القيمة التي يضيفها المجلس، وطبيعة السلوكيات التي تحكم النقاش واتخاذ القرار. خصوصاً في اللحظات التي لا تفرض فيها اللوائح ما ينبغي فعله.

فالعضو الفاعل هو من يجيد الموازنة بين هذين البعدين. فقد يمتلك معرفة فنية وقانونية رفيعة، ويلتزم بجميع المتطلبات النظامية، لكنه يظل محدود الأثر إذا لم يعرف متى يطرح السؤال الذي يغيّر مسار النقاش، أو إذا أثر الصمت في اللحظة التي تستوجب إبداء الرأي. ولعل ما حدث في شركة Carillion يجسد هذه الفكرة بوضوح. فقد بدت منظومة الحوكمة، من الخارج، مكتملة الأركان: لجان متخصصة، وتقارير دورية، ووثائق، وإجراءات رسمية. لكن تلك المنظومة، رغم اكتمالها الشكلي، أخفقت في كشف المخاطر الحقيقية التي كانت تتنامى داخل الشركة، ولم يمارس المجلس القدر الكافي من التمحيص أو طرح الأسئلة الجوهرية.

وهنا يكمن الفارق بين الامتثال والفاعلية. فقد يتحقق الأول دون الثاني، لكن المجالس لا تتعثر بسبب نقص الإجراءات، بقدر ما تتعثر عندما تتحول الحوكمة إلى ممارسة شكلية، ويغيب عنها التفكير النقدي، والحوار الصريح، والقدرة على مسائلة الافتراضات السائدة.

ففي تلك المساحة تحديداً تبدأ معظم إخفاقات مجالس الإدارة.



س2

تُشكّل الشركات العائلية العمود الفقري للاقتصاد الإماراتي. فما الذي يميز مجالس إدارتها؟ وأين تكمن أبرز التحديات التي تواجه أعضائها؟

تشكل الشركات العائلية ما يقارب 60% من الناتج المحلي الإجمالي لدولة الإمارات، وتوفر أكثر من 80% من فرص العمل. لذلك، فإن الحديث عن الحوكمة في الدولة هو في جانب كبير منه حديث عن حوكمة الشركات العائلية.

غير أن العمل داخل مجالس إدارات هذه الشركات يختلف بطبيعته عن غيره: فالعلاقات العائلية لا تقف عند حدود الملكية، بل تمتد لتؤثر في كثير من القرارات الاستراتيجية، وهو ما يجعل إدارة النقاش واتخاذ القرار أكثر حساسية وتعقيداً.

وفي كثير من الأحيان، لا يزال المؤسس يتولى رئاسة مجلس الإدارة، بينما يشارك أبناء الجيل التالي في عضويته، وهو واقع يفرض ثلاثة تحديات رئيسية تكرر في معظم الشركات العائلية.

أول هذه التحديات هو تدخل الأدوار بين المالك والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، بحيث يجد بعض الأفراد أنفسهم يؤدون أكثر من دور في الوقت ذاته، دون تمييز واضح بين مسؤوليات كل دور ومتطلباته. أما التحدي الثاني، فيتمثل في التخطيط للخلافة القيادية: فهو استحقاق يدرك الجميع حتميته، لكن كثيرين يفضلون تأجيل مناقشته أو تجنب الخوض فيه. ويبقى التحدي الثالث هو ضعف ثقافة النقاش البناء والمساءلة، إذ يصعب في كثير من الأحيان معارضة المؤسس أو كبير العائلة بصورة مباشرة داخل اجتماعات المجلس، مما يحذ من تنوع الآراء وجودة القرارات.

وهنا يتجلى الدور الحقيقي لعضو مجلس الإدارة الفاعل: فهو القادر على الحفاظ على التوازن بين مصالح العائلة ومصصلحة الشركة، ووضعا الأخيرة في صدارة الاعتبار عند اتخاذ القرار. فهذه هي جوهر مسؤولية عضو المجلس.

ومن هذا المنطلق، تُعد الاستعانة بأعضاء مجلس إدارة مستقلين يتمتعون بالحياد والخبرة من أكثر الخطوات الاستراتيجية التي يمكن أن تتخذها الشركات العائلية في دولة الإمارات. فاستقلاليتهم تمنح المجلس صوتاً موضوعياً يستطيع طرح الأسئلة الصعبة وإثارة القضايا الحساسة التي قد يتردد أفراد العائلة في مناقشتها فيما بينهم.



س3

تتحدث كثيراً عن "سلوكيات مجالس الإدارة". كيف تساعد أعضاء المجالس على اكتشاف مظاهر الخلل داخل قاعة الاجتماع؟

أمنح مجالس الإدارة لغة مشتركة تساعدها على تشخيص أنماط السلوك داخل الاجتماعات، وذلك من خلال استخدام نماذج رمزية مستوحاة من عالم الحيوان. قد تبدو هذه النماذج طريفة للوهلة الأولى، لكنها في الحقيقة تكشف الكثير من الحقائق.

القرش يقطع الجميع ويفرض هيمنته، فيقضي بهدوء على الأمان النفسي داخل الاجتماع. الخروف يساير الآخرين دون إبداء رأيه. الببغاء لا يفعل سوى تكرار ما قيل قبله. الطاووس ينشغل باستعراض حضوره أكثر من الإسهام في النقاش. الحظزون يؤجل القرارات الصعبة باستمرار. الأرنب ينسحب عند أول ضغط. أما السلطعون فيلتف حول الموضوع ويتجنب الوصول إلى جوهر القضية. وفي كثير من مجالس الشركات العائلية، نجد "قرشاً" يجلس على رأس الطاولة، بينما يحيط به عدد كبير من "الخراف"، وهنا تتجسد ظاهرة التفكير الجمعي: حيث تتخذ شركات ناجحة قرارات كارثية، بينما يكتفي الجميع بالموافقة وهزّ الرؤوس.

وهذه الأنماط ليست حكرًا على الشركات العائلية، فقد رأيتها في كل مجلس إدارة قمت بتقييمه، سواء في الشركات المدرجة أو المؤسسات الخيرية. فوجود صوت مهيم يقابله أغلبية صامتة ظاهرة تكاد تكون عالمية. أما عضو المجلس الفاعل، فهو من ينجح في كسر هذا النمط دون أن يكسر العلاقة. فهو يناقش الفكرة لا صاحبها، ويخلق بيئة يشعر فيها الجميع بالأمان عند الاختلاف. وعندما يتحقق ذلك، يبدأ أكثر الحاضرين هدوءاً في التعبير عن آرائهم، وغالباً ما تكون تلك الآراء هي الأكثر حكمة.



س4

يتناول برنامجكم أبرز إخفاقات الحوكمة في العالم. فما المؤشرات التحذيرية التي لا ينبغي لأي مجلس إدارة أن يتجاهلها؟

خصصت لهذا الموضوع وحدة تدريبية كاملة، لأنني أؤمن بأن الإخفاق يعلم أسرع مما يعلمه النجاح. فسواء نظرنا إلى إنرون، أو وايركارد، أو ثيرانوس، أو فضيحة البريد البريطاني، أو نيسان، سنجد أن القطاعات تختلف، لكن البنية العميقة للفشل تكاد تكون واحدة.

نادراً ما تبدأ الأزمات بواقعة احتيال منفردة، ففي معظم الحالات، تنشأ الكارثة من تمرکز السلطة في يد قلة، وضعف قدرة المجلس على المساءلة، والانحياز المفرط إلى التأويل، وثقافة مؤسسية تستنكف عن طرح السؤال الذي يبدو بديهياً للجميع.

انظر إلى حالة نيسان: شخصية مهيمنة تدور حولها هالة من التبرّج، ومجلس إدارة فقد تدريجياً شهيته لطرح الأسئلة الصعبة والتدقيق الحقيقي. والشركات العائلية ليست بمنأى عن هذا النمط: فالولاء الذي يمنحها تماسكها وقوتها قد يتحول، إذا غابت الحوكمة، إلى حجاب يحول دون رؤية المخاطر.

أما أوضح إشارة إنذار فهي في غاية البساطة: عندما يتوقف مجلس الإدارة عن طرح الأسئلة غير المريحة، تكون الأزمة قد بدأت بالفعل. فكثيراً ما يكون الشعور بالارتياح داخل قاعة المجلس أول أعراض الخلل، لا دليلاً على سلامة الأوضاع.



س5

تضارب المصالح يُعد من أكثر القضايا حساسية في الشركات العائلية. كيف ينبغي لعضو مجلس الإدارة الفاعل أن يتعامل معه؟

في الشركات العائلية، لا يُعد تضارب المصالح حدثاً استثنائياً، بل هو جزء من الواقع اليومي. إنه أشبه بحالة الطقس: لا يمكن منعه، وإنما يمكن الاستعداد له وإدارته بحكمة. والسؤال الحقيقي ليس: هل يوجد تضارب؟ بل: هل جرى الإفصاح عنه والتعامل معه بشفافية؟

وقاعدتي في ذلك واضحة ولا تحتمل التأويل: لا يجوز لأحد أن يكون حكماً في قضية تمس مصلحته الشخصية.

فإذا كان القرار المطروح يمس أحد أعضاء مجلس الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فعليه أن يفصح عن ذلك بوضوح، ثم يتمتع عن المشاركة في مناقشته أو التصويت عليه. ومن الناحية العملية، أدرب مجالس الإدارة على تشكيل لجان فرعية مستقلة تضم أعضاء لا تربطهم أي مصلحة بالموضوع محل النقاش، لتتولى النظر في القضايا الحساسة، مثل العقود مع الأطراف ذات العلاقة، أو تعيين أحد أفراد العائلة، أو عمليات شراء الحصص والتخارج. في هذه الحالة، ينسحب العضو المعني من جميع مراحل القرار، وتتولى مجموعة محايدة اتخاذه، مع توثيق الإجراءات والاعتبارات التي بُني عليها القرار بصورة كاملة. وهنا تحديداً تتجلى القيمة الحقيقية للأعضاء المستقلين غير التنفيذيين: فهم لا يضيفون خبرة فحسب، بل يمنحون العائلة آلية مهنية لاتخاذ القرار الصحيح، بعيداً عن الاعتبارات الشخصية أو العاطفية.



س6

مجالس الإدارة اليوم تتخذ قراراتها في بيئة تتسم بضغط غير مسبوق. كيف تدرب أعضاء المجالس على اتخاذ قرارات رشيدة في ظل مستقبل يكتنفه الغموض؟

أبدأ بمفهوم VUCA، الذي يصف البيئة الحديثة بأنها تتسم بالتقلب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض. ثم أعيد صياغته ليصبح إطاراً عملياً لما ينبغي أن يقدمه مجلس الإدارة في مواجهة هذه البيئة: رؤية واضحة، وفهم عميق، ووضوح في الاتجاه، وقدرة عالية على التكيف.

كما أحرص على أن يتعلم أعضاء المجلس توصيف المخاطر بأسمائها الحقيقية. فالبيعة السوداء تمثل الحدث الاستثنائي الذي يستحيل تقريباً توقعه. أما وحيد القرن الرمادي، فهو الخطر الواضح الذي يراه الجميع مقبلاً، لكن الجميع يختار تجاهله. بينما يرمز الفيل الأبيض إلى المشكلة التي اعترف بها الجميع، ثم تركوها بلا معالجة حتى أصبحت جزءاً من المشهد.

وهنا تكمن الحقيقة التي تغفل عنها كثير من مجالس الإدارة: فمعظمها لا يسقط بسبب "البيعة السوداء"، وإنما بسبب "وحيد القرن الرمادي". فالمخاطر التي تهزم المؤسسات ليست غالباً تلك التي جاءت من حيث لا تُحتسب، بل تلك التي كانت ماثلة أمام الجميع، ومع ذلك ظل الجميع يؤجل مواجهتها.

وفي الشركات العائلية، تُعد خلافة القيادة المثال الأوضح على هذا النوع من المخاطر: فالجميع يدرك أنها قضية لا مفر منها، والجميع يعلم أن وقتها يقترب، لكن الاجتماعات تنتهي دائماً قبل أن يبدأ الحديث الجاد عنها.

أما عضو مجلس الإدارة الفاعل، فلا يترك جودة القرار رهينة الانطباعات أو النفوذ الشخصي، بل يجعل النقاش المنهجي جزءاً أصيلاً من عملية اتخاذ القرار. فالأدلة يجب أن تسبق الآراء، والقرارات المصيرية ينبغي أن تجد من يتولى دور "المعارض البناء" لاختبار الفرضيات وكشف الثغرات، وأن تُدار النقاشات وفق آلية تضمن ألا يتحول الصوت الأعلى إلى الصوت الوحيد الذي يُسمع.



س7

أخيراً، كيف يعرف عضو مجلس الإدارة أنه يؤدي دوره بفاعلية؟

الإجابة في غاية البساطة: ما لا يُقاس، لا يمكن الحكم عليه. ولهذا أعتمد نموذجاً أسميه "سَلَم الفاعلية"، ويتكون من ثلاث درجات: الارتياح، والثقة، واليقين. فالارتياح يعني: "نعتقد أننا بخير". أما الثقة فتعني: "لقد تحققنا من ذلك". بينما اليقين يعني: "لدينا الأدلة التي تثبت ذلك، ونحن مستعدون لأن نربط سمعنا بهذا الحكم." والمشكلة أن كثيراً من مجالس الإدارة تعيش في منطقة الارتياح، لكنها تُسميها ثقة، بينما الفارق الحقيقي كبير.

ولهذا وُجد التقييم المهني لمجلس الإدارة. فهو لا يقتصر على مراجعة الوثائق، والصلاحيات، وآليات التفويض، بل يشمل أيضاً مراقبة أداء المجلس أثناء اجتماعاته، وإجراء مقابلات فردية مع أعضائه، وتحليل مزيج المهارات والخبرات، وصولاً إلى تقييم موضوعي وصريح لأداء المجلس بأكمله.

وفي الشركات العائلية، أنصح بالاستعانة بجهة خارجية مستقلة لإجراء هذا التقييم كل بضع سنوات، لأن لا أحد يستطيع أن يكون حكماً محايداً على أدائه هو نفسه. ولو كان على عضو مجلس إدارة أن يخرج من هذا الحوار بثلاث خطوات عملية فقط، لكانت هذه هي:

- لبصرار على برنامج تأهيلي حقيقي لكل عضو جديد ينضم إلى المجلس.
- تكليف جهة مستقلة بإجراء تقييم مهني وصريح لأداء مجلس الإدارة.
- وفتح ملف خلافة القيادة الذي طال تأجيله، بدلاً من الاستمرار في الالتفاف حوله.

فمن يلتزم بهذه الخطوات، ينتقل من مجرد شغل مقعد في مجلس إدارة إلى استحقاق هذا المقعد بجدارة. وفي نهاية المطاف، ليست هذه المبادئ حكرًا على الشركات العائلية. فمجلس إدارة بنك، أو مؤسسة صحية، أو شركة تقنية ناشئة، جميعها تتجح أو تتعثر وفق القواعد ذاتها: حوكمة رشيدة، ونقاش صادق، وانضباط في اتخاذ القرار.

إخلاء مسؤولية:

تعكس الآراء والأفكار الواردة في هذه المقابلة وجهة نظر السيد كارل جورج فقط، ولا تُعد بالضرورة ممثلة للموقف الرسمي أو السياسات المعتمدة لدى غرف دبي، أو مركز دبي للشركات العائلية، أو أي من الجهات التابعة لها. ولا تتحمل أي من هذه الجهات مسؤولية الاعتماد على المعلومات المذكورة في هذا السياق، كما أن إدراج هذه الآراء لا يعني ضمناً المصادقة عليها أو تأييدها من قبل أي من الجهات المعنية.