



## لماذا لم تكن مجالس الإدارة الأمريكية أكثر اندماجًا في عملية التخطيط الاستراتيجي

منذ أوائل الثمانينيات في القرن السابق ، كان هناك اهتمام في الولايات المتحدة الأمريكية بزيادة دور "مجلس الإدارة" في وضع استراتيجية المنظمة. وفي الواقع العملي لم تتحقق هذه التوقعات . تتضمن الأسباب : عدم وجود ضغوط حكومية أو خلافه ، نقص قصص النجاح الرائعة بين الشركات الكبرى ، مع وجود لجان مجالس إدارة نشطة من هذا النوع ، وإعادة التقييم العام لعملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها ، توجد أسباب مستمرة للشك . ومع ذلك توجد بعض الأسباب التي تدعو للتفاؤل ، تشير دراستان مسحيتان عن مجالس الإدارة إلى أن التوقعات لا تزال تبعث على الأمل . يفحص هذا الفصل السياق الذي ظهرت فيه هذه التوقعات في أواخر السبعينيات ، ويقيم لماذا لم تتحقق ، ويناقش زوايا تفعيل دور مجالس إدارة الشركات في العملية الاستراتيجية في المستقبل .

يسجل عقد السبعينيات من القرن السابق اهتمامًا نشيطًا بموقع مجلس الإدارة في السيطرة على الشركة . تمثلت العوامل الخارجية المفاجئة والأكثر إثارة في المواقف الواضحة لفشل الإدارة ، والتي مرت دون أن يكتشفها المجلس ودون أن يراجعها ، وخير مثال على ذلك "كارثة شركة Penn Central ، وفضيحة شركة Lockheed . يدعو مبدأ المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility إلى تشكيل مجالس الإدارة من أعضاء ذوي خلفيات مختلفة ، وحساسية أكبر لمصالح الأطراف الخارجية بدلا من المجالس النمطية التي تركز اهتماماتها على الماضي الداخلي فقط .

كان أحد المؤشرات لهذا الاهتمام بتغيير دور المجلس ، التأكيد على تشكيل لجنة مراجعة مستقلة من المجلس . والاستقلالية هنا تعنى أنها تتكون من أعضاء من خارج الإدارة . وأمام تشجيع وإلحاح هيئة البورصة والأوراق

المالية ارتفعت نسبة المجالس التي بها هذا النوع من اللجان بصفة مستمرة . أشارت الدراسات الدورية التي قام بها Conference Board وتناولت الشركات الصناعية ، أن نسبة هذه اللجان كانت فى عام ١٩٦٧ ، ١٩٪ ، ارتفعت إلى ٤٥٪ فى عام ١٩٧٢ ، ثم إلى ٩٣٪ فى عام ١٩٧٦ ، وفى نهاية العقد ، أصبح استخدام هذا النوع من اللجان تقريباً شاملاً .

الاتجاه الثانى جاء بعيداً عن المجالس التي تتكون فى معظمها من داخل المنظمة [أعضاء الإدارة العليا الأكثر نشاطاً] . ارتفعت نسبة عدد أعضاء مجالس الإدارة الخارجيين خلال عقدي الستينيات والسبعينيات . أظهرت إحدى الدراسات أنه بحلول عام ١٩٧٩ انخفضت نسبة الأعضاء الداخليين إلى ٣٥,٣٪ ، وقد تدعم هذا الاتجاه بأنه يجب أن يكون أغلبية أعضاء مجالس الإدارة من الخارج على أثر التقرير الذى أصدرته "المائدة المستديرة لدوائر الأعمال Business Roundtable والذى يدعو إلى الأخذ بهذا المبدأ ، وذلك فى عام ١٩٧٨ .

تمثل المؤشر الثالث فى النمو السريع فى تشكيل لجنة المجلس بالتعيين . خفض ذلك من أن مصطفى الرئيس التنفيذى الأعضاء الذين يريدهم ، ويضع إجراءات اختيارهم انطلاقاً من خلفيات متعددة ، أظهرت دراسات Conference Board أن نسبة المجالس التي يتم تعيين أعضائها ارتفعت من ٨٪ فى عام ١٩٧١ إلى ٣٢٪ عام ١٩٧٩ .

هذه الاتجاهات فى السبعينيات تجاه مجالس الإدارة مع رجحان كفة الأعضاء من الخارج ، واستقلالية تشكيل لجان المجلس ، أدت إلى توقع أن مجالس الإدارة سوف تظهر اندماجاً متزايداً بموضوعات استراتيجية المنظمات . ويقول أحد الباحثين أن المجالس بعد تحولها من مرحلة الشرعية إلى مرحلة المراجعة تتجه إلى مرحلة التوجيه ، والتي سوف تتضمن تقييم الخطط الاستراتيجية . تناولت مجلة Harvard Business Review ، فى عام ١٩٧٩ فى عددين متتاليين تحت عنوان "من حجرة اجتماعات المجلس" تدور حول وظائف المجلس المتعلقة بالنواحي الاستراتيجية ، فى الوقت نفسه

ظهر كتاب للمؤلف R. K. Mueller بعنوان "اتجاهات جديدة لمجالس الإدارة" ناقش فيه الممارسات المبتكرة لبعض المجالس فى مجال الاستراتيجية.

**وخلص القول :** إنه بحلول عام ١٩٧٩. كانت هناك مؤشرات بأن المجالس فى عدد كبير من الشركات فى الولايات المتحدة الأمريكية تتكون أساسًا من أعضاء من خارج هذه الشركات ، ولجان بصفة عامة أكثر حيوية ونشاطًا ، مما يوحي بأنها تقترب كثيرًا من درجة اندماج عالية فى وضع الاستراتيجية ، ومن خلال لجنة إضافية رئيسية .

يمكن للباحث ، نتيجة القبول غير القابل للنقد من بيانات مسوحات المجالس فى هذه الفترة ، أن يستنتج بأن مشاركة المجلس فى العملية الاستراتيجية كانت واضحة . وها هما Heidrik and Straggles ، يكتبان فى ١٩٧٧ :

[أكثر من ثلثى رؤساء مجالس الإدارة ، الذين سئلوا لى يرتبوا ثلاثة كأهم إسهامات مجالسهم ، ذكروا الأهداف ، الاستراتيجية ، والخطط على أنها الأكثر أهمية ، تقريبًا ٩٥٪ قالوا بأن العملية الاستراتيجية واحدة من أهم ثلاث وظائف مفيدة للمنظمة .

تشير دراسة أخرى فى عام ١٩٧٩ ، تناولت عددا من أعضاء مجالس الإدارة إلى أن ١٠٪ يعتقدون بأن اندماج المجلس فى وضع أهداف شاملة فى الاستراتيجية يجب أن تكون مراجعة روتينية ، بينما ٥٧,٥٪ يفضلون مراجعة نشطة وهناك ٣٠٪ يميلون إلى المشاركة مع أعضاء الإدارة العليا فى هذا المجال .

هل هذه التوقعات الإيجابية والتفسيرات المتفائلة فى نهاية عقد السبعينيات قد تحققت ؟ تعطى المعلومات المتوافرة عن ممارسات مجالس الإدارة بعد هذا العقد التاريخى القليل عن الاندماج الفعال لمجالس الإدارة فى وضع

الاستراتيجيات . ما الأسباب التي وراء هذا القصور فى تلبية التوقعات المبكرة، وما الرؤية فى المستقبل ؟

### **العقبات التى تعرقل اندماج مجالس الإدارة فى وضع الاستراتيجية :**

سجل أحد رؤساء مجالس الإدارة - الذى يدافع عن الدور الاستراتيجى للمجلس <sup>(١)</sup> - عددًا كبيرًا من مشكلات لم تحل ، عطلت مشاركة المجلس المنتجة ، شاملة نقص الفهم العام لشكل ومعنى استراتيجية الشركة ، تردد عدد كبير من الرؤساء التنفيذيين فى التوسع فى الدور الاستراتيجى للمجلس ، وعدم توفر الوقت والمعلومات لدى الأعضاء من خارج الشركة ، ومع ذلك يوجد أربعة أسباب بارزة ، التى عرقلت اندماج المجلس فى العملية الاستراتيجية .

### **- السبب الأول : نقص الضغوط من الحكومة أو غيرها .**

بعد انتهاء الضجة السابق ذكرها ، هدأت العاصفة ، وعادت مجالس الإدارة إلى نظام عملها كما كانت عليه من قبل ، فيما عدا التغييرات التى طلبتها الهيئات الحكومية وخاصة "هيئة البورصة والأوراق المالية" . وفرت هذه الهيئة القوة الدافعة لإنشاء رجال مراجعة - فيما بعد بالتعيين - لم يكن هناك ضغوط حكومية ملحوظة لكى يشارك المجلس بفاعلية فى وضع الاستراتيجية ، وليس من المحتمل أن يوجد هذا الضغط - فى غياب أى خسارة يتعرض لها المستثمرون - على الرغم من أنه كانت هناك جماعات ضغط خارجية شجعت على إقامة لجان مسئولية "اجتماعية" داخل المجالس ، وعلى التوسع فى وجود أعضاء داخل المجلس من السيدات أو الأقليات الأخرى ، ولكن مثل هذه الجماعات لم تمارس أى ضغط لزيادة دور المجلس فى مجال الاستراتيجية .

### **- السبب الثانى : لا توجد قصص نجاح رائعة وملفتة .**

حتى نهاية عقد السبعينيات ، كانت أبرز شركتين أظهرتا اهتمامًا واضحًا

(١) يدعى هذا الشخص Mueller وسنعود إليه مرة أخرى.

باندماج المجلس فى الاستراتيجية هما شركتا General Electric and Texas Instruments لا توجد مواد منشورة تشير إلى أن لجنة التشغيل فى مجلس إدارة شركة GE تلعب دوراً مؤثراً فى العملية الاستراتيجية . أما بالنسبة لشركة TI ، فقد جاءت التقارير بأن لديها مجلساً يشارك بفاعلية فيما أطلقت عليه نظام OST اختصاراً للكلمات : الأهداف ، الاستراتيجية ، الأساليب Objectives , Strategy ,Tactics ،والتي أسندت دوراً مهماً فى وضع الاستراتيجية إلى لجنة الأهداف والسياسات بالمجلس . قد أسندت هذه المهام بعد ذلك إلى المجلس بكامله . بقى المجلس إلى حد ما نشيطاً فى مجال الاستراتيجية ، ولكن بحماس أقل ، وبدون اندماج اللجنة المكثفة والخاص كما كان فى الماضى . يضاف إلى ذلك أن استخدام شركة TI كمثال متميز عن مزايا نشاط المجلس القوى فى العملية الاستراتيجية قد ضعف فى السنوات الأخيرة لما واجهته الشركة من صعوبات تشغيلية . يقول الرئيس التنفيذى لشركة Hoover Universal : "أعتقد أن موضوع اندماج مجلس الإدارة فى استراتيجية المنظمة يمكن أن يتحسن عن طريق الحالات المغربية ، والتي تستحث على تطبيقه بصورة أفضل من الجدل المنطقى ، مثل هذه الحالات لم تأت بعد إلى النور " .

### - السبب الثالث : إعادة تقييم عام لعملية التخطيط الاستراتيجى ذاتها .

يمكن أن يتم تسهيل اندماج المجلس ككل أو من خلال لجانه ، فى التخطيط الاستراتيجية إلى حد أن تصبح عملية التخطيط رسمية ، منظمة ، نظامية ، ويتم تصميمها لينتج عنها مخرج نهائى واضح المعالم . كان هذا النموذج ، حتى سنوات قليلة يعتبر رغبة منشودة . يبنى نموذج التخطيط التالى على دراسة مكثفة لحالة عمليات تخطيط استراتيجى معقدة فى عدد من الشركات الكبيرة .

يصف أحد الباحثين النموذج التخطيطى المشار إليه بقوله : " تتجه

الاستراتيجيات الأكثر فعالية في الشركات الكبيرة إلى الظهور خطوة بخطوة من عملية متكررة ، حيث تستشف المنظمة المستقبل ، تجرب وتتعلم من سلسلة من الالتزامات الجزئية [المتزايدة] ، وليس تشكيل استراتيجيات كلية شاملة مرة واحدة . تتحدد الاستراتيجية الشاملة في مثل هذه المشروعات بوضع وتداخل عدد معين من استراتيجيات نظم فرعية ، لكل من هذه النظم الفرعية ، إلى حد كبير ، أوضاع خاصة من حيث التوقيت ، التابع ، وضروريات المعلومات والسلطة . وبسبب الكثير من حالات عدم التأكد السائدة في بيئة كثير من المنظمات ، فإنه لا يوجد مدير أو فريق إدارة يمكنه التوقع الدقيق للحالة التي سوف يكون عليها أى نظام فرعى فى المستقبل ، والأكثر صعوبة الطريقة التي سوف تتداخل بها كل الأنظمة لتشكل فى النهاية صورة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة " .

إلى المدى الذى يكون فيه هذا النموذج صحيحًا ، يكون من الصعب أن ترى لمجلس الإدارة أو إحدى لجانها دورًا فعالاً فى العملية الاستراتيجية .

#### - السبب الرابع : عدم توافر نموذج مناسب .

العقبة الأخرى فى اندماج المجلس فى العملية الاستراتيجية هى صعوبة تحديد نموذج مناسب لدوره الاستراتيجى ، هناك اتفاق عام بأن المجلس ليس مكانًا مناسبًا لصنع أو خلق الاستراتيجية ، المصطلح الأكثر قبولاً وتفضيلاً هو "المراجعة" Review .

يمكن اختبار نموذج المراجعة فى ضوء إطار نظرية اتخاذ القرار Decision theory وما يقدمه خبراء الإدارة من الشروط التنظيمية المناسبة لأنواع عديدة من اتخاذ القرار . ومن ثم فإن وجهة النظر التقليدية فى اتخاذ القرار يمكن أن تحدد المجال الاستراتيجى على أنه "تحليلى" [الاتفاق على كل من الافتراضات ، والمخرجات المرغوبة] . ولأن مجالس الإدارة ليست مهياًة

للمشاركة فى مثل هذه العملية التحليلية ، إلا أنه يمكنها أن تكون فعالة فى المواقف التى تتخذ فيها قرارات ذات طبيعة تفاوضية أو جدلية.

تتضمن العملية الجدلية فحصًا نظاميًا للافتراضات أو المقدمات ونتائجها . تمت صياغة نموذج العملية الجدلية فى علاقته بالاستراتيجية أصلا فى الأنشطة المرتبطة بالوحدات التنظيمية بإدارة التخطيط أو المتداخلة بين الرئيس التنفيذى للمنظمة وموظفى التخطيط . لا يوجد ما يشير إلى أن هذه العملية تمارس بوعى أو بانتظام داخل حجرات مجالس الإدارة . يفضل المنهج التفاوضى حيث توجد افتراضات أو مقدمات متناقضة ، أو اختلافات جيدة ويصعب تذليلها [المخرجات المرغوبة] . تصبح الحلول الوسط فى مثل هذه الحالات الشكل المحتمل فى اتخاذ القرار . يحدث هذا على سبيل المثال عندما يكون ضمن أعضاء المجلس مساهمون كبار لهم آراء متصارعة فى استراتيجية الشركة .

ومع ذلك يمكن الاستنتاج ، بأنه توجد أوقات فى حياة المنظمات ، عندما يستطيع المجلس أن يندمج بفاعلية فى القرارات الاستراتيجية ، وأوقات كثيرة أخرى لا يستطيع . هذه التدخلات المتقطعة وغير المنتظمة تمثل مشكلة حيث إن المهارات المطلوبة لكى يشارك المجلس مشاركة بناءة فى العملية الاستراتيجية ، تتطلب ممارسة وتعلما مستمرين ومنتظمين .

### لم يمت الأمل بعد .

على الرغم من المعوقات التى تحول دون اندماج مجالس الإدارة فى العملية الاستراتيجية ، فليس من المجدى أو المنصف التركيز على العناصر السلبية فقط ، توجد أدلة على اندماج مجالس الإدارة فى العملية الاستراتيجية فى شركات قليلة ، وهناك مؤشرات أيضا لبعض الأنماط البديلة .

## □ حالات ناجحة : Successful Cases

فى مقال للرئيس التنفيذى لشركة Mead Corporation نشر فى إحدى الدوريات التجارية ، بأنه توجد فى شركته لجنة بمجلس الإدارة تلعب دوراً حيوياً وبناءً فى مراجعة الاستراتيجية . وتشير الأدلة والاستقصاءات أن ذلك الوضع فى شركة Mead ، ما زال مستمراً فى الشركة ، وأنه قد تجاوز عدداً من سنوات الاضطرابات وتغييرات الإدارة . وقد كان لمنهج Mead جاذبية جعلت عدداً من الشركات الأخرى تتبناه . يعتقد عضو مجلس إدارة فى شركة Mead ، على دراية بتطبيقات المنهج فى الشركات الأخرى ، أن مثل هذه اللجنة يمكن أن تلعب دوراً مفيداً فى بعض الشركات ، ولكن لا تصلح فى شركات أخرى [اعتماداً على عدد مختلف من العوامل] . لقد ساعد عدم وجود تكنولوجيا خاصة عالية المستوى ، والتحرر من الحاجة إلى رد الفعل السريع إلى التغييرات البيئية على الاستخدام الفعال والبناء لهذا النوع من لجان مجلس الإدارة فى الشركات التى أقبلت على استخدام تلك اللجان.

الشركة الأخرى التى يمارس فيها مجلس الإدارة دوراً ملحوظاً فى عملية التخطيط الاستراتيجى هى شركة Dayton – Hudson . مجلس إدارة هذه الشركة غير عادى فى مظاهر كثيرة ، وبصفة عامة يتطابق مع المعايير والمواصفات التى يصفها خبراء الإدارة للمجالس النشيطة والقوية . فى خلال العام يبذل المجلس ككل وقتاً كبيراً فى العملية الاستراتيجية ، وخاصة فى عملية تخصيص رأس المال فى سياق عريض وطويل الأجل . الفلسفة العامة هى أن تدع المجلس يندمج ويشارك ، والمجلس من جانبه يعمل على صياغة الخطة الاستراتيجية مبكراً ، بدلاً من التأخير .

## □ أنماط بديلة : Alternative Patterns

Mueller رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات والمدافع بشدة عن دور مجالس الإدارة الاستراتيجية ، يدرك تماماً العقبات التى تقف حائلاً دون تحقيق هذا الدور . لقد دعى - كبديل لاستخدام المجلس القانونى فى الموضوعات

الاستراتيجية - إلى بعض المناهج الأقل نمطية أو تقليدية ، والتي أطلق عليها "الملحق من المساعدين الاستشاريين" . لهذا المفهوم جذوره فى استخدام المجالس الاستشارية ومجالس المناطق فى فترة الستينيات .

قد استخدمت شركة Hercules , Inc فى السنوات الأخيرة مجلسًا استشاريًا Advisory council . يتشكل هذا المجلس من أربعة أعضاء ، وينظر فى الموضوعات الاستراتيجية الرئيسية . لهؤلاء الأعضاء منزلة تقرب من عضوية مجالس الإدارة فى الشركات الكبيرة ، ولكن يعمل المجلس بدون ميثاق رسمى ، أو مسئوليات قانونية ، يشعر الرئيس التنفيذى للشركة بأنه حر فى أن ينظر فى أى مبادرة استراتيجية سواء قدمها المجلس أو لم يقدمها . ومن المهم أن تلاحظ أنه قد تم إنشاء جماعة تخطيطية لموضوعات خاصة داخل الشركة فى ظل وجود أنشطة هذا المجلس .

من الشائع وجود مجالس أسمى من مستوى المنظمة ككل أو الشركة الأم ، وفى معظم الحالات يؤدون مهام رسمية دائمة أو لظروف خاصة . قد تطورت هذه المجالس فى بعض الشركات إلى آليات مفيدة لدراسة الاستراتيجية على مستوى أقسام العمل . المزايا التى تعود على المنظمة من استخدام مجالس الأقسام هذه واضحة فى شركة Gould, Inc . شركة ضخمة قد تحولت من إنتاج البطاريات فقط إلى شركة متعددة المنتجات ، لها أربعة أقسام للتكنولوجيا عالية المستوى . عندما تملك أحد هذه الأقسام ، استمر العمل بالشركة بنفس مجلس الإدارة السابق . بعد أن لاحظ الرئيس التنفيذى للشركة ، الدور الحيوى والبناء الذى لعبه هذا المجلس ، أنشأ مجلسًا مماثلاً فى كل قسم من أقسام العمل . وعلى عكس مجلس الشركة الأم ، حيث لم يستطع الأعضاء الخارجيون بذل الوقت اللازم للتعلم فى دراسة الموضوعات الجوهرية المرتبطة باتجاه العمل فى كل قسم ، فإن أعضاء هذه المجالس أثبتوا أن لديهم القدرة والاستعداد لإجراء مراجعة مكثفة ومفيدة ، بما فى ذلك طرق الإجراءات البديلة .

## □ مسوحات أحاسيس الإدارة العليا :

على الرغم من تدنى الحالة الراهنة لاندماج مجالس الإدارة فى العملية الاستراتيجية ، وعلى الرغم من العقبات الهائلة ، فقد أجرى مسحان حديثا ، أظهر أن أعضاء مجالس الإدارة فى الشركات الكبيرة لا يزالون يشعرون أنه يجب أن تكون هناك حركة فى هذا الاتجاه . حددت دراسة قام بها فى عام ١٩٨٣ Board of Directors ، أن التخطيط الاستراتيجى واحد من أكثر الموضوعات أهمية والتي تواجهها مجالس الإدارات . عندما سأل ١٠٠٩ عضو مجلس إدارة من خارج المنظمات عن الاهتمام الذى يأتى فى المرتبة الأولى بالنسبة لعضويتهم فى مجالس الإدارة ، ذكر ٢٠١ عضو زيادة الاندماج فى عملية التخطيط الاستراتيجى ، وجاء التخطيط التتابعى فى المرتبة الثانية . الأيام وحدها هى التى سوف تثبت ما إذا كان الاتجاه نحو مزيد من الاندماج فى الاستراتيجية سوف يصبح واقعًا تعيشه مجالس الإدارة ، أم أنه سوف يصبح سرابًا كما حدث فى عقد السبعينيات .

## □ التقييم النهائى Final Evaluation :

قد اختبر هذا الفصل مشكلات وعوائق اندماج مجالس إدارة الشركات الكبيرة فى عملية التخطيط الاستراتيجى ، وبعيدًا عن هذه المعوقات ، قد يثور سؤال : هل يجب أن يشارك المجلس فى مثل هذه العملية ؟ هناك وجهة نظر شخصية ردًا على هذا السؤال . تقول : بأنه يجب ألا يكون لمجالس الإدارة فى كثير من الشركات درجة عالية من الاندماج إلا إذا كانت هناك ظروف استثنائية . يستند هذا الاستنتاج إلى الاقتناع بأن معظم الاستراتيجيات الفعالة والخلاقة تتبع من التفاعل بين الرئيس التنفيذى للمنظمة ، ومعاونيه الرئيسيين . دور مجلس الإدارة من خلال وجهة النظر هذه فيما يتعلق بالاستراتيجية يتمثل فى تغيير الرئيس التنفيذى ، إذا لم تكن النتائج المحققة على مدى فترة زمنية معقولة لا تتفق مع وجود استراتيجية ناجحة .