

توجيه الشركات الاستراتيجية - كيفية إنجاحه؟

نقل عن تقرير هامبل في بداية هذا الكتاب مايلي : «تكمّن أهمية توجيه الشركات في إسهامه في ازدهار الأعمال وفي المساءلة». وكلا الجانبين متساوٍ في الأهمية، ولا يمكن فصلهما أيضاً. ولكن لجنة هامبل لاحظت أن الجدل حول توجيه الشركات كان فيما مضى يركز على الجوانب الشكلية للمساءلة. ومن هنا هدفت اللجنة إلى تصحيح الوضع بتشيدها أكثر على الازدهار.

لقد كان ازدهار الأعمال وتوليد القيمة الدائم هما النقطتان المحوريتان في هذا الكتاب أيضاً، وهذا هو السبب في وضع عبارة توجيه الشركات الاستراتيجية في عنوان هذا الكتاب الذي اختير بدلاً من مجرد توجيه الشركات. أما كلمة استراتيجية فتعود إلى أهمية جوانب الملكية وتوجيه الشركات الآتية :

- إن توليد القيمة الدائم هو الهدف الأول لكل النشاط الاقتصادي إضافة إلى كونه الهدف الأساسي لكل الشركات.
- إن الملكية - المالك الفرد، سواء كان شخصاً أو كياناً مؤسسياً من نوع ما إضافة إلى وظيفة الملكية ككل - لها دور رئيسي لتؤديه في عملية توليد القيمة الدائم.
- إن ممارسة مثل هذا الدور الحاسم تتطلب كفاءة مناسبة.

الغرض من هذا الفصل وبنيته

انطلاقاً من هذه الأرضية، فإن الهدف من هذا الفصل هو تحديد بعض

الأفكار عن كيفية إمكان جعل الملكية مسألة احترافية، وكيف يمكن تحسين وظيفة الملكية ككل بالاستناد إلى التحليل الذي قدم في فصول سابقة. والأفكار المطروحة موجهة بالدرجة الأولى إلى المؤثرين في وظيفة الملكية، أي ما الذي يمكن للمستثمرين والمالكين من مختلف الأنواع أن يفعلوه. وهذا لا يعني نسيان عامل مهم ألا وهو الحكومة. أكد التحليل المقدم في الجزء الأول الحاجة إلى الإصلاح في معظم الدول التي استعرضناها وذلك بهدف خلق الشروط الأولية المؤسسية والقانونية المناسبة لجعل توجيه الشركات الجيد ممكناً، وهي الإصلاحات التي يستطيع تحقيقها في بلد ما النظام السياسي فقط. ومع أهميتها البالغة، فإن هذه المواعظ لا تحتاج إلى تكرار هنا. ولكن أحد المضامين المهمة لمقترحات هذا الفصل هو بالطبع أن على الفاعلين في وظيفة الملكية ممارسة ضغط مستمر على الحكومات لإجراء الإصلاحات اللازمة.

سنبدأ هذا الفصل الختامي بتلخيص النقاط المهمة في تطور توجيه الشركات وآثاره في الملكية بناء على التحليل الذي جرى في الفصل الأول. وتوليد أفكار ناظمة لاحترافية الملكية، فإننا سنستخلص الدروس التي يجب تعلمها من المالكين الناجحين ذوي الخبرة مثل عالم وولنبيرغ (الجزء الثاني وملحقه) إضافة إلى التأسيس على مضامين التحليل المفاهيمي في الفصل 12.

أظهر التحليل الأولي لوضع توجيه الشركات في خمس دول صورة متنوعة. وعلى برنامج إجراءات التحسين أن يتكيف مع الوضع الخاص لكل دولة، ومع كل شركة أيضاً. ولذلك، يصبح ضرورياً أن تبقى الأفكار المطروحة في هذا الفصل في حيز المستوى العام.

ملخص تحليل توجيه الشركات

يمكن تلخيص تحليل وضع توجيه الشركات في أكبر خمس دول اقتصادياً في العالم ومجموعة من الاندماجات العابرة للحدود (اتحاد شركات من عدة دول) ومقارنة مفاهيم مجلس مختلفة كما يأتي:

- يعتبر توجيه الشركات قضية أساسية ومجالاً للتحسن في كل الدول المدروسة، إضافة إلى أغلب مناطق العالم الأخرى، كما تشير إلى ذلك سجلات وثائق توجيه الشركات... الخ. كما أن توجيه الشركات هو موضوع مطروح على جدول أعمال منظمات دولية مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتطوير.
- إن الشروط الأولية وكذلك مرحلة نمو تطوير توجيه الشركات تتغير كثيراً، جاعلة من جدول أعمال قضايا توجيه الشركات والإصلاحات تختلف اختلافاً كبيراً من بلد إلى آخر. ولكن هناك انقساماً كبيراً حول: هل يُنتظر من الشركات أن تعمل لمصلحة المساهمين فيها أولاً؟ أو هل يُطبق ما يسمى بنموذج المتفعين في الشركة. ومن الدول الخمس المدروسة، تقع الولايات المتحدة وبريطانيا في الفئة الأولى، على حين تقع الدول الثلاث الأخرى، فرنسا وألمانيا واليابان، في الفئة الثانية.
- ولّد التنافس العالمي في أسواق المنتجات وكذلك في أسواق رأس المال ضغطاً متزايداً على الشركات للتوافق مع بعض المتطلبات العامة وبخاصة قواعد المحاسبة والوضوح.
- لا يزال التقارب الدولي في مسألة معايير توجيه الشركات ومتطلباتها في مرحلة أولية حيث تفرض الدولة التي تسجل فيها الشركة تدابير توجيه الشركات التي يجب تطبيقها. وعليه فإن «القانون الموحد» يبدو بعيد المنال.
- أما النبأ الطيب مع ذلك، فهو أن هناك على الأقل اهتماماً مشتركاً دولياً: أهمية المجلس في توجيه الشركات. إن مفاهيم المجلس الفعلية متغيرة، وهناك أيضاً لبس حول فهم مفاهيم مجلس مختلفة - حول المقصود بالمجلس الوحيد والمجلسين في الحقيقة. وهناك بعض التقدم، أكثر من مجرد تملق، لتحسين الوضع في بعض الدول. ومع ذلك لا تزال نوعية المجلس وتكافله وكفاءته في أعلى جداول أعمال توجيه الشركات في كل مكان.

قوى دفع التغيير الحالية

لقد خفف اتساع أسواق تبادل المداولات وتحسن الأداء المالي الهائل لشركات كثيرة من الضغط بغية إصلاحات توجيه الشركات. وقد نحت المجالس الحاكمة والإدارة التنفيذية لأن تصبح أقل حساسية إزاء طلبات المستثمرين المؤسسيين الفاعلين. ولكن يبدو أن هذا أمر مؤقت في الأغلب. فعملية التحطيم الخلاق تقوم بعملها - بكل تأكيد - مغذاة من قبل قوى موجهة فريدة:

- ستغير الديموغرافيا الحالية والمستقبلية الشروط الأولية الاقتصادية والاجتماعية في الكثير من الدول المتقدمة، بما في ذلك اليابان والكثير من الدول الأوروبية. وقد ظهرت حالياً النتائج الأولى لهذه الظاهرة على شكل تزايد سريع في الادخارات التقاعدية وتدفق متصاعد للودائع في الأسواق المالية بحثاً عن عائدات أعلى مما تقدمه الادخارات التقليدية.
- تولد التقانات الحديثة والسرعة التي لا سابق لها في الابتكار التقني فرصاً لا حدود لها على ما يبدو لإقامة أعمال جديدة في الشركات القائمة على التقانات الحديثة التي تبحث عن رأس مال مخاطر Start-up وكذلك في تجديد الشركات الموجودة حالياً.
- تستمر عولمة الأسواق والتنافس، التي تسارعت بسقوط الشيوعية في بداية التسعينيات، وتتعزز أكثر بالتغيير الديموغرافي وبالتقانات الحديثة خصوصاً.

ونتيجة لهذه القوى الدافعة، فإن الاقتصاد الجديد أصبح هنا الآن يزدهر بفضل المخزون الوافر من رأس المال وموجة التوقعات والآمال والأحلام الخيالية بعائدات مستقبلية، مدفوعاً بعامل وهمي نحو قيمة حالية صافية NPV مبالغ فيها جداً.

مضامين للملكية

يزداد الطلب على الملكية الكفاء.

- تعطي المشاريع الجديدة التي تنطوي على مخاطرة، والتي تنمو كالفطر في الاقتصاد الجديد، براهين متنوعة على أهمية الملكية. ولقد شهدنا أهمية رأس المال الكفاء (كما تمثله ملائكة الأعمال، أي الرأس ماليين المغامرين الذين يمكنهم تقديم رأس المال المخاطر المالي والخبرة الشخصية في مشروع مخاطرة جديدة) للانطلاق والتطور والنجاح للشركات القائمة على التقانات الحديثة وتبحث عن رأس مال مخاطر.
- ستستمر هذه الظاهرة وتتسارع إلى حدود لا سابق لها في هذه الحقبة من التطور الصناعي Grundezzeit الجديد، وهي لا تزال في بداياتها. إن أحد الأوجه الجديدة لواقع الأعمال والشركات التي تعتمد على التقانات الحديثة التي تبحث عن رأس مال مخاطر وكذلك لتطور الأعمال عموماً، هي السرعة التي يجب أن تتم فيها عملية اتخاذ موقع في السوق واختراقه. ويجب التوجه نحو السوق العالمية على نحو أبكر مما كان في الماضي. وتحول التعويم (الذي يحدث في مرحلة جد مبكرة أثناء المرحلة التي لا تزال الشركة فيها غير رابحة) ليصبح طريقة ليس فقط في زيادة سرعة نمو الموارد والمنتجات... الخ، وإنما أيضاً في الحصول على اعتراف مبكر من قبل السوق.
- وأكثر من هذا، عندما ستقترب الشركات التي تعتمد على التقانات الجديدة والتي تبحث عن رأس مال مخاطر والشركات الجديدة من لحظة الحقيقة، حيث ينتظر تطابق الأداء الأساسي مع التوقعات الأولية، ستجري المطالبة بنوع ما من الملكية الكفاء والبناء والصارمة.
- سيولد الاقتصاد الجديد أيضاً فرصاً هائلة وكذلك ضغطاً لإعادة

هيكلة شركات الاقتصاد القديم. وهذه الموجة العارمة من التجديد ستضع وظيفة الملكية والكفاءة في الصدارة أيضاً. قد يحظى هذا الجزء من الاقتصاد بالاهتمام في ما يتعلق بإمكاناته في نمو جديد وحاجته أيضاً إلى ملكية كفاء حيث إن كل الضوء قد سلط حتى الآن على الشركات الجديدة.

تطوير وظيفة الملكية

سنطبق لدى تحديدنا للأفكار النازمة ولمقترحاتنا في كيفية جعل الملكية احترافية لتحسين وظيفة الملكية أربعة منظورات مختلفة:

- 1 . منظور توليد القيمة: كيف يمكن تطوير كفاءة الملكية الأساسية لدعم دور توليد القيمة للملكية.
- 2 . منظور تطوير الصناعة: كيف يمكن تطوير الملكية، التي ينظر إليها عدد من الفاعلين على أنها صناعة، لكي تزيد الفاعلية الإجمالية لوظيفة الملكية في الاقتصاد؟
- 3 . المنظور التنظيمي: كيف يمكن لسلسلة (أوامر) المالك ومجلس المديرين والإدارة التنفيذية أن تُنظَّم بحيث نستطيع بلوغ تمايز منطقي بناءً بين المهمات والأدوار والمسؤوليات؟
- 4 . منظور التوجيه: كيف يجب ممارسة الملكية بحيث نضمن التجديد وتوليد القيمة الدائم والمساءلة؟

منظور توليد القيمة

إن التجديد المتواصل وإدارة الإدارة، لإدارة عملية المخاطرة وأيضاً خفضها/إزالتها، هما ركنان أساسيان في توجيه الشركات الاستراتيجية، في توليد القيمة المستديم، بحسب التحليل الذي جاء في هذا الكتاب.

ولكن لردم الهوة بين الحقائق الحالية وبعض الحالات المثالية حيث يمارس المالكون مضامين هذين الركنين الأساسيين تماماً، فيجب تحقيق شرطين أوليين مهمين على الأقل:

- يجب أن يوجد طلب على المالكين الكفوئين. فعلى المساهمين عموماً وأيضاً على فيض من المستثمرين المؤسسيين - شركات الاستثمار وصناديق التقاعد وشركات التأمين كأثلة نمطية في هذا السياق - أن يعترفوا بالدور الحاسم للمالكين الكفوئين الفاعلين في عملية توليد القيمة. ولفعل هذا عليهم أن يعتنقوا العناصر الأساسية للأساس المرجعي المطروح هنا على الأقل كخطوة أولى.
- والشرط الأولي الثاني هو أنه يجب أن يوجد مخزون من المالكين الذين لا يعتنقون هذا الأساس المرجعي فقط، ولكنهم أيضاً كفوؤون في كل أبعاد كفاءة توليد القيمة.

وعلى أساس هذه الأرضية، لنبدأ بإيجاز المقومات الأساسية للأساس المرجعي الذي حدد في هذا الكتاب. وبعد ذلك يمكن أن نجري استعراضاً لمضامين العناصر الأساسية لكفاءة المالك وتحدياتها.

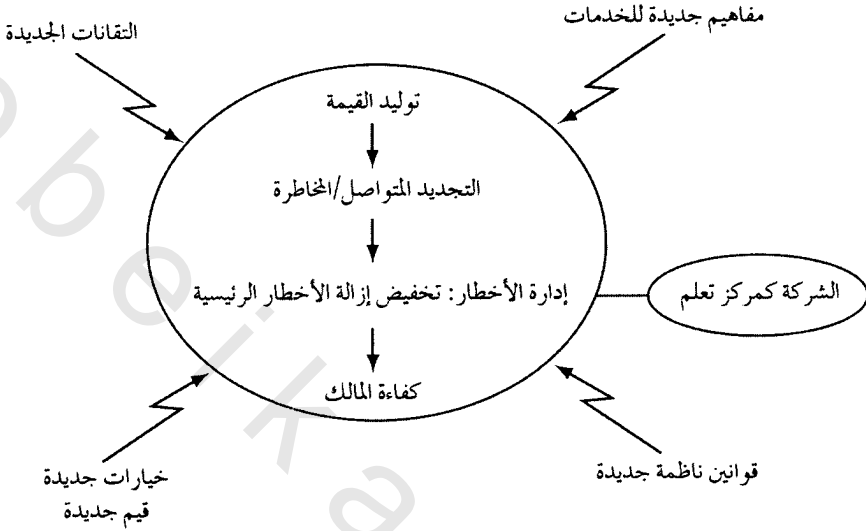
إطار المرجعية

يمكن إيجاز إطارنا المرجعي كجواب عن ثلاثة أسئلة:

لماذا نحتاج إلى كفاءة المالك على أي حال؟

يعتمد توليد القيمة المستديم على التفاعل الديناميكي بين سوق ما ومحيطها المؤسسي، الذي يتصف بعملية التحطيم الخلاق، من جهة، والشركة القائمة بذاتها كمركز تعلم من جهة أخرى. يعطي الشكل 1.13، عملية التحطيم الخلاق ومركز التعلم، نظرة عامة عن هذا التفاعل ومنطق توليد القيمة للشركة القائمة بذاتها:

يتولد الطلب على كفاءة المالك من عملية التعلم للشركة الفردية التي تتضمن تجديداً متواصلاً/المخاطرة وكذلك تخفيض/إزالة الأخطار الرئيسية. وهذا يقودنا إلى السؤال الثاني.

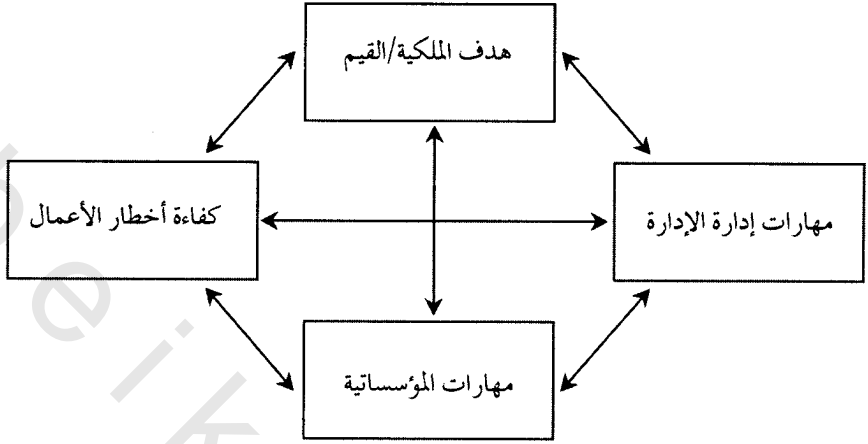


الشكل 1.13: عملية التخطيط الخلاق ومركز التعلم.

ما هي أنماط الكفاءة المطلوبة؟

خلص التحليل المفاهيمي في الفصل الثاني عشر إلى وجوب توفر أربعة أنماط من الكفاءة، وجرى توضيح ذلك عن طريق دراسة حالة عالم وولنبرغ في الجزء الثاني، إضافة إلى ذلك على الأنماط الأربعة هذه أن يتوافق بعضها مع بعض وأن يدعم بعضها بعضاً - لتشكل ما أسميناه «التوافق الحسن» - كما يوضح ذلك الشكل 2.13:

وهذه الأنماط الأربعة من الكفاءة تطابق أنماطاً مختلفة من أنماط المخاطرة، يتولد ثلاثة منها من قبل بيئة الأعمال والبيئة المؤسسية والتنظيم الداخلي نفسه. يضاف إلى ذلك وجود نوع واحد من المخاطرة ذي علاقة مع القيم. إذ تتعرض شركة ما دائماً إلى تأثيرات قد تمثل قيماً مغايرة لطريقتها في توليد القيمة المستديم، وهذا ما قد يحول الشركة إلى شركة انتهازية ويقودها



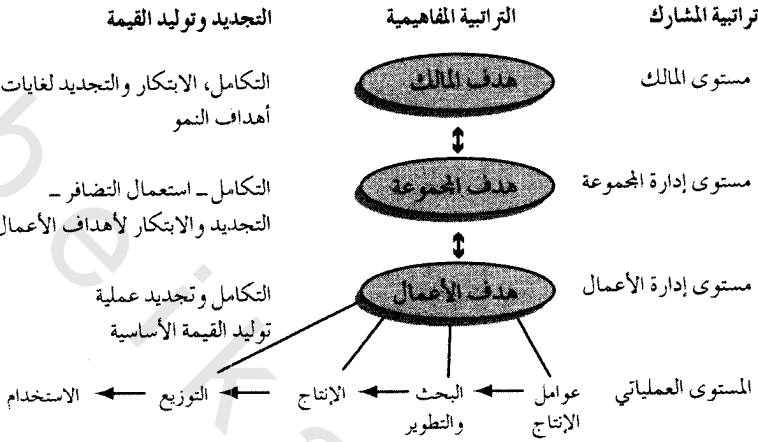
الشكل 2.13: التلاؤم الجميل لعناصر الكفاءة الأربعة.

إلى الانحراف. وهناك خطر آخر هو أن المصالح الخاصة تسبق مصالح الشركة ككل. وإزالة هذه الأنماط من الخطر تتطلب كفاءة من نوع آخر غير الثلاث الأولى المذكورة. وسنأتي على ذلك عند مناقشة مضامين الأنماط المختلفة لكفاءة المالك في الفقرة الأخيرة من هذا الفصل.

ما الذي يميز المالك عن باقي مولدي القيمة؟

يُعرّف دور المالك بواسطة مفهوم تراتبية توليد القيمة. وعلى عملية التجديد أن تضم مستويات عدة؛ مستوى عملياتي ومستوى أعمال وحيدة... الخ، كما يوضح ذلك الشكل 3.13.

وأكثر من ذلك، على المستوى الأعلى أن يضمن، عن طريق ممارسة إدارة الإدارة، أن عملية التجديد لن تُعَوّق عند المستوى الأدنى. وعليه فإن مستوى المالك هو الملاذ الأخير لعمل الشركة الفردية أو الشركة المشتركة كمركز للتعليم.



الشكل 3.13: تراتبية التجديد والتنظيم الشاقولي في توليد القيمة.

خلاصة: لماذا الركزان الأساسيان، التجديد المتواصل وإدارة الإدارة؟

يمكن القول إن محتوى الكفاءة المطلوبة لتحقيق توجيه الشركات الاستراتيجي يتولد عن عملية التحطيم الخلاق، وعليه ضرورة التجديد المتواصل. يعنى التجديد المتواصل للشركة الفردية بيئة أعمال محددة تتصف بمنطق ودينامية مخاطرة خاصين. والبيئة المؤسسية هي خاصة بالشركة الفردية أيضاً، وكذلك الأمر للأخطار التنظيمية للشركة. أخيراً، يجب إبقاء عمليات التجديد في الشركة على المسار الصحيح من خلال هدف مالك محدد ومنظومة القيم الداعمة له.

أما إدارة الإدارة من جانب آخر، فهي تتعلق بالطريقة التي يمكن أن تمارس فيها الملكية وتوجيه الشركة الاستراتيجي. والنتيجة الطبيعية للامركزية

هي أن إدارة الإدارة تحتل الصدارة في المؤسسة الحديثة. ولكن لكي تؤدي دورها على رأس تراتبية توليد القيمة، فمن الأهمية بمكان للمالك المختص أن يطبق مبدأ إدارة الإدارة. إن إدارة الإدارة هي توليد الشروط الأولية المناسبة لشركة ما أو لمؤسسة ما لكي تعمل على نحو حسن. ولذا فإن برنامج إدارة الإدارة لمالك فاعل يتضمن عادة التأكد أن للشركة هي:

- المدير التنفيذي المناسب والقيادة المناسبة لمجابهة التحديات الحالية والمتوقعة.
- البنية الخارجية السليمة، مثل تلك المتعلقة بالملكية وبنية صناعتها وأيضاً موقعها في تلك الصناعة.
- التنظيم الداخلي المناسب بما يتلاءم مع القيادة ومع التحديات الظرفية للشركة أيضاً.
- القدرة الدائمة على اتخاذ القرارات الصعبة من أي نوع. والمالك هو الملاذ الأخير للتأكد أن مثل هذه القرارات قد نفذت كما يجب.

العناصر الأساسية لكفاءة المالك - المضامين والتحديات

سيناقش كل عنصر أساسي بدوره.

إمكان إدارة أخطار الأعمال

ما هي الصعوبات في توليد قيمة إضافية، في تجديد عمليات الأعمال؟ وما هو نوع الكفاءة التي يجب أن يتحلى بها الذين يمارسون الملكية؟ وكيف يمكن الحصول على مثل تلك الكفاءة؟

يمكن للمرء أن يقول إن الصعوبة في توليد قيمة مضافة هي في فهم كل حالة خاصة على حدة وكذلك في إيجاد الحل المناسب لها، أي طريقة تخفيض أو إزالة أخطار الأعمال، التي ستحفظ التجديد الضروري ومن ثم توليد القيمة المضافة. لهذه الكفاءة بعدان منفصلان ولكنهما متكاملان، ويمكن الاستحواذ عليهما بالنتيجة بطريقتين مختلفتين ولكنهما مكملان لبعضهما.

النمط الأول للكفاءة هو الخبرة الفعلية. إذ لا يمكن لأي شيء أن يحل محل الكفاءة المكتسبة عن طريق مجابهة حالات مختلفة حيث الحاجة للتجديد متغيرة وحيث تعتمد طرق مختلفة في التعامل مع أخطار الأعمال عند حدوثها. فالنجاح والإخفاق يمكن أن يولدا طيفاً من التجارب الفردية التي لا يمكن اكتسابها بأية طريقة أخرى. ومن الطبيعي أن تكون للمرء معرفة واقعية بمختلف الصناعات وبالارتباطات بين الأسواق وبشبكة العلاقات والمنافسين الخ. ولا يمكن اكتساب هذه الخبرة بدون معاشة حالات ذات صلة حيث تتولد بانتظام تحديات وقرارات وحيث يكون الشخص المعني مسؤولاً عن تصرفاته. وهكذا فإننا نستند أيضاً إلى الأساس الذي يعتمد في توظيف الناس الذين يمارسون الملكية. وباستثناء هؤلاء الذين أتيحت لهم سلفاً إمكانية ممارسة الملكية، يمكن أن يضاف إلى هذه الفئة الأشخاص الذين لديهم خبرة مؤهلة في إدارة الشركات: المديرون التنفيذيون للشركات الكبيرة بالطبع وأيضاً للشركات المتوسطة والصغيرة؛ وكذلك رؤساء مناطق الأعمال والمسؤولون التنفيذيون الآخرون ممن لديهم خبرة في الاضطلاع بمسؤوليات الأعمال. وأخيراً يمكن أن يضاف إليهم بعض المستشارين المختصين أساساً في التحليل والتوصيات المتعلقة بقضايا الإدارة الرئيسية.

ولكن هذا لا يكفي. «فلا قيمة للتعلم بدون تفكير»⁽¹⁾. إذ على المرء أن يكون قادراً على صياغة معرفته في مفاهيم بحيث لا يستطيع فقط تمييز تفرد كل حالة ولكن أيضاً تطوير هدف للأعمال إزاء وضع خاص وكذلك هدف للملكية. وإذا لم تطور صياغة المفاهيم هذه تماماً، فإن المعرفة الملموسة بالصناعات والشركات يمكن أن تكون أحياناً مضللة، وأن تقود إلى مقارنات مغلوطة واستنساخ حرفي للحلول.

تتضمن بعض النقاط المهمة، التي ألقى الضوء عليها في الفصل الثاني عشر، والتي يجب أن تكون جزءاً من المفاهيمية، ما يأتي:

- القدرة على تمييز الأنماط المختلفة من التغيرات التي تولد مطالب مختلفة جراء التجديد:

- التبدلات والاضطرابات في بيئة الأعمال، التي يمكن معالجتها عن طريق التجديد داخل منظومات الأعمال القائمة وداخل إطار أهداف الأعمال والمجموعات القائمة؛
- التغيرات البنوية التي تعني أنه يجب تجديد منظومات الأعمال القائمة جوهرياً وأنه يجب توليد غايات الأعمال/ غايات المجموعات الجديدة.
- تغيرات في النموذج تكون أساسية إلى حد وجوب تجديد غاية الأعمال.

- التبصر في أهمية تمييز منطق الصناعة ومن ثم التباينات اللاحقة في منطق المخاطرة ودينامياته إضافة إلى الإمكانيات الأساسية المتاحة لتخفيض المخاطرة وإزالتها إن المقدرة على التحليل المدروس للمخاطرة هو جزء جوهري من كفاءة الملكية.
- إدراك مراحل النمو المختلفة للشركة وأطرها الزمنية من زاوية قدرة المرء الخاصة على إدارة المخاطرة. إذ لا يكفي تمييز منطق الخطر بحسب نوع الصناعة أو بحسب الكفاءة الخاصة بالشركة. ويجب أن ترتبط هذه الأخيرة بمراحل التطوير في عمل ما، حيث يملك المرء كفاءة ملكية محددة. فهل يكون هذا في مرحلة النمو الأولى حيث ترتبط كفاءة المرء في استثمار الأموال وفي المساهمة كرأس مال مخاطر... الخ، أو في مرحلة النضج حيث يتطلب الأمر إجراءات إعادة هيكلة شاملة؟
- الكفاءة في تقويم توليد القيمة والربط بين مساهمة الملكية في عملية توليد القيمة والقدرة على إدارة الأخطار - تخفيض فعال للأخطار وإزالتها - ونمو القيمة. يمكن للمرء أن يحلل الأداء الماضي ومن ثم يتبع نمط منطق الخطر الذي يُفضل التعامل معه. ولكن المسألة تصبح مضللة أكثر لدى تقويم مقدرة توليد القيمة المستقبلية. وكما ذكرنا سابقاً مثال سكانديا التي طورت نموذجاً اسمه نافيجيتر (الملاح) - الذي يعكس منطق توليد القيمة المستقبلي الملائم

لِسكانديا. فعلى كل مالك في كل شركة أن يولد نموذجه الخاص الذي يُبرز منطق الصناعة وحالة النمو والكفاءة الخاصة المناسبة لتلك الحالة.

كيف يمكن اكتساب مثل هذه الكفاءة إذن؟ هل يمكن أن تكتسب على نحو أفضل عن طريق التمارين المجردة والدراسة في مدارس الأعمال وعن طريق حلقات الدراسة التي ينظمها المستشارون؟ يمكن أن يكون هذا ممكناً إلى حد ما؛ يمكن تقديم أدوات أساسية معينة للتحليل المفاهيمي بهذه الطريقة. ويمكن أن تقدم دراسات ميدانية (لمالكين ناجحين آخرين وحالات مصيرية تتطلب مهارة من المالكين)، عوناً كبيراً وتضع تجربة المرء الخاصة على المسار الصحيح. ولكن يجب أن يكون جزء من ثقافة المالك الممارس مؤلفاً من اطلاعه على عدد من خبرات وتجارب نجاح المالكين الممارسين. وفي الواقع فإن الشيء المهم والحاسم هو أن المفاهيمية تركز على الحقيقة التي يواجهها المالك الممارس والمرتبطة بالوضع تبعاً للواقع. إن المفاهيمية عملية متحركة باستمرار في ممارسة الملكية الظرفية، ومن المفيد في هذه العملية معرفة وجهات النظر الخارجية من دراسة استشارية غير متحيزة أو من شريك ذي خبرة أو ما شابه ذلك.

مهارات إدارة الإدارة

إن التجربة المباشرة الخاصة بالمرء، إن كانت ممكنة، هي أكثر أهمية عندما يتعلق الأمر بمهارات إدارة الإدارة. ويرتبط هذا بحقيقة أن الخبرة المكتسبة متعددة الأبعاد وتتضمن فوق كل ذلك ما يأتي:

- الإطلاع على أنماط مختلفة من الحالات والقوى الموجهة المختلفة والشروط اللازمة لاتخاذ قرارات إدارة الإدارة.
- اختبار إحداث التغيير واختبار تلك التبصرات في المزايا والخصائص التنظيمية التي تظهر فقط عند محاولة التغيير، فالتبجحون تمت تعريتهم، والمحرضون على التغيير يمكن أن يمضوا قدماً،

وتتكشف علاقات السلطة الحقيقية والتحالفات المشبوهة وتتضح الحاجة إلى الكفاءة، وهلم جرأً.

- المقدرة كمالك ممارس على استخدام نفسه وشخصيته كأداة تغيير وإمكانات تطوير هذه الكفاءة، وكذلك استغلال دوره كأساس لممارسة إدارة الإدارة. فقد ولدنا بمقدرات إدارة مختلفة. فالنشئة والتربية ومختلف البيئات الثقافية توفر هذه المواهب بأشكال مختلفة. وبالتطبيق العملي لهذه المقدرات في حالات مختلفة من إدارة الإدارة يمكن للمرء أن يرى كيف يمكن استخدامها لإجراء التغييرات الضرورية. ويأخذ المرء في تعرف نقاط قوته ونقاط ضعفه والاستفادة أيضاً من فرصة تشذيب نفسه كأداة تغيير. وإضافة إلى كون المرء قادراً على استخدام موهبته الشخصية الخاصة وشخصيته فعليه أيضاً أن يسيطر على الأداة الموضوعة تحت تصرفه، الدور الرسمي واللا رسمي الذي يمكن أن يؤديه. وهو أمر يمكن أن يحققه كرئيس للمجلس أو كعضو فيه أو كممثل عن مالك مؤسساتي... الخ. إن شروط ممارسة إدارة الإدارة متغيرة، ليس فقط بين الأدوار الرسمية المختلفة. ويوجد أيضاً الكثير من الفروق غير الرسمية المهمة بين شركات مختلفة في ما يتعلق بموضوع رئيس المجلس.

إن كفاءة إدارة الإدارة هي تشذيب لخبرة إدارة الإدارة باستعمال إطار مرجعي ومفهوم مطورين جيداً لقضايا إدارة الإدارة ولحل المعضلات وتنفيذ هذه الحلول. كما أن هذه الصياغة المفاهيمية والإدراك الفكري لمختلف مكونات إدارة الإدارة هما أمر غاية في الأهمية إذا قدر لمهارات الملكية أن تصبح مهارات احترافية وأن تحل محل الرأي العام.

قمنا في الفصل الثاني عشر بتطوير مفهوم إدارة الإدارة، لذا لن نحتاج هنا إلى إعادة ما قلناه سابقاً. ولكننا سنلخص في ما يأتي بعضاً من أهم نقاط إدارة الإدارة، وهو مجال ملح في كفاءة الملكية.

عُرفت إدارة الإدارة على أنها «تجنيد السلطة واستخدامها لإعادة توزيعها». وهذا التعريف ليس إلا صيغة مختصرة لظاهرة معقدة هي إدارة الإدارة. ولكن لهذه الصيغة المختصرة ميزة تسليطها الضوء على أهم النقاط وأصعبها في إدارة الإدارة. والنقطة الصعبة الأولى هي المحرمات التي تحيط بالسلطة، كمصطلح وكظاهرة. وتستخدم غالباً كلمات أو تعابير مثل النفوذ والمسؤولية والتفويض... الخ، لتجنب استخدام كلمة السلطة نفسها. وهذا بالطبع سليم تماماً ما دام أنه لا يقود إلى خداع النفس ولا إلى إعاقة الإجراءات الضرورية لإدارة الإدارة. ومن الأهمية بمكان التحدث عن ذلك صراحة عند الصياغة المفاهيمية والإعلام عن الهدف المركزي لإدارة الإدارة. تحتوى الصيغة المختصرة لإدارة الإدارة على مظهرين مختلفين للسلطة؛ سلطة المدير العليا، أي استخدام السلطة على أنها أداة للتغيير، وعلاقات السلطة القائمة في المؤسسة الخاضعة لإدارة الإدارة، أي هي ما يجب تغييره. ومن الواضح أن هذه الصيغة المختصرة لإدارة الإدارة تفترض فهماً ضمناً. فليس للسلطة في حد ذاتها مغزى في توليد القيمة في شركة ما. إذ إن توليد القيمة يتعلق في الواقع بالكفاءة. فقد قامت الثورة الإدارية - كما هو معروف - على فصل السلطة والملكية عن إدارة الشركة، لأن المالكين كانوا يفتقرون إلى مهارات الإدارة المطلوبة صراحة. ولكن السلطة والكفاءة يتماشيان معاً لأن الكفاءة المنشودة تعتمد على علاقات السلطة في الشركة. إن إجراءات إدارة الإدارة لخلق علاقات السلطة الصحيحة في بنية شركة ما تحتاج إذن إلى تبصر عميق في المهارات الضرورية وكذلك إلى قدرة التعلم التنظيمي للشركة، أي في كفاءتها الخاصة على تجديد نفسها. وتهدف إدارة الإدارة إلى تغيير قدرة التجديد هذه وتطويرها إلى ما هو أفضل وإلى تحسين التعلم المؤسسي للشركة وتجديد التركيز عليه!

كيف يمكن تطوير إدارة الإدارة من وجهة نظر مفاهيمية وتعزيز الخبرة العملية لتصبح فيه كفاءة إدارة الإدارة مسألة جرفية؟ يمكن بالطبع للاطلاع على المصطلحات الفلسفية التنظيمية وطرق التحليل التنظيمي أن يتعزز عن

طريق الوسائل التربوية التقليدية مثل المناقشات التي تدور أثناء تقديم الدراسات الميدانية، شريطة أن تكون قائمة على أسس مرجعية متينة. ويجب أن تحوي مثل هذه الأسس المرجعية كلاً من الجانب الأداتي (المؤسسة كأداة) والجانب المؤسساتي (المؤسسة كنظام قيمة وكناء اجتماعي). ستتحقق الاحترافية الفعالة أولاً عندما تطبق المفاهيمية على حالة المرء الخاصة حيث يفسر باستمرار كيفية تطور قدرة التعلم التنظيمية. وفي تسع حالات من عشر، فإن هذه العملية لم تحقق المتوقع منها - وذلك بحسب خبرة المؤلف - لأن التحليل التاريخي لتطور الشركة المعنية لم يكن عميقاً بما فيه الكفاية. فالقليل من المديرين أو المجالس أو المالكين الممارسين قد قاموا بعمل تحضير كاف لتوضيح مجالات الكفاءة وتعريفها التي تتميز بها الشركة وأصلها وكيف طورت مقدرتها على التعلم التنظيمي. وغياب هذا هو غالباً مسألة أساسية في الشركة ذات المشاكل، فالمرء لا يستطيع رؤية المميز في الكفاءة الذي يسبب القصور والعجز في عملية التغيير.

كفاءة اكتساب الشرعية والمؤسسية

إن منطق الخطيئة الأولى ينطبق على هذا السياق. فإذا كان لمالك مختص سمعة سيئة فستعاني من ذلك ذريته وشركاته أيضاً. وبالعكس، فإذا كان لمالك مختص كيان مؤسساتي، فإن هذا سيعطي شرعية لممتلكاته أيضاً. فكون شركة ما هي من شركات عالم وولنبرغ سيفتح آلياً بعض الأبواب. وإذا كان مالك الشركة هو CD&R فهذا يعطي مصداقية للشركة. ولكن العلاقة هي علاقة متبادلة وخاصة في الجانب السلبي منها. فسوء استعمال قيم مهمة للمتفعين من قبل شركة في توزيع نسب ممتلكات مالك مختص سيؤدي إلى سمعة الشركة والمالك المختص.

وعليه فإذا تدبر مالك مختص أمر عملية اكتسابه الشرعية بعناية كافية، فسيكون لديه الكفاءة الكافية لمعالجة أخطار اكتساب ممتلكاته الشرعية أيضاً.

وما عالم وولنبرغ إلا حالة تحتذى من قبل أي مالك مختص ليتعلم

منها. وكما يتن التحليل في الجزء الثاني، فإن سياسة الشرعية التي مارسها أبرزت كل الجوانب الأساسية فيها وخصوصاً:

- أن الأساس في كل الجهود الموجهة نحو اكتساب الشرعية الناجح هي في إدارة الأعمال إدارة جيدة. وكل المبادرات الأخرى ستكون لها آثار على المدى القصير، إلا إذا تحقق هذا المعيار الأساسي. وحتى شركات الاقتصاد الجديد التي يروج لها ستعيش ذلك عاجلاً أم آجلاً. وقد يقول بعض المراقبين إن شركة أنفستور، وهي أداة المالك المختص في عالم وولنبيرغ، هي مثال ضعيف بسبب حجم الاستثمارات فيها. ولكن هذا، وإلى حد بعيد، خارج سلطة أنفستور نفسها. لذا، فبدلاً من محاولة خفض هذا الحجم باستخدام إجراءات تجميلية، تقوم أنفستور بتركيز طاقتها حيث يمكن لها أن تتميز بتوليد القيمة الأساسي في ممتلكاتها. ونتيجة لذلك فإن قيمة موجودات أنفستور هي في نمو مستمر. ويرى الكثير من المستثمرين المتبصرين أن حجم الاستثمار فرصة جذابة للحصول على موجودات أرخص عن طريق وضع أموالهم في أنفستور على حين يقع السوق عموماً في فئة الأغلبية دائماً على خطأ.

- الجانب الرئيسي الثاني هو ترتيب القيم. فاكساب الشرعية يعني التحقق من وجود تناغم بين بيئة القيمة للشركة والقيم في العمل داخلها. فالسلوك الحسن يعني أعمالاً جيدة. وهذا ينطبق على كل الأوساط الاجتماعية. وأكثر من ذلك فإن اقتصاد السوق يقوم على الثقة. والنمو الاقتصادي المستديم هو نتيجة لسبق ذي نتيجة إيجابية هائل. فإذا كان ربح طرف يعني خسارة الطرف الآخر، فهذا سيكون سبقاً ذا نتيجة سلبية، أي نمو معدوم. والغشاشون الحقيقيون هم فقط من يصنعون سبقاً بنتيجة سلبية في النهاية، ذلك أن القاعدة الكلية للثقة قد تحطمت. وهذا هو منطق السوق ككل، ولكن هذا ينطبق

على الشركات الفردية وأيضاً على المالكين. وعلى كل شخص باستثناء الانتهازيين والمحتالين أن يدرك ذلك. ولكن فرص الربح السريع تغشي البصر، مؤدية إلى خرق بعض القيم الأساسية في طريقها. إن إزالة مثل هذا الخطر هي مهمة أساسية ليس فقط بالنسبة للمالك الأخلاقي، ولكن لكل من هو معني بتوليد القيمة المستديم.

- يمكن أن ينظر إلى اكتساب الشرعية على أنه نوع من الشروط الصحية التي يجب على كل مالك وشركة أن يمر بها. وبلا شرعية فلا ترخيص لممارسة الأعمال. ولكن بعض الشركات تتجاوز ذلك في جهودها لتطوير علاقاتها مع المنتفعين الخارجيين عن الشركة ومراكز القوة. وتصبح هذه الشركات مؤسسات نتيجة لتمكنها من فرض قيمها على البيئة إلى حد أن المراكز الخارجية للقوة ومجموعات من الناس تدافع عن وجود الشركة المعنية أو عن منتجاتها أو مبادراتها. وهذا يقيد في بعض الأحيان حرية التصرف للشركة نفسها. وكمثال على ذلك، ما حدث منذ عدة سنوات عندما غيرت شركة كوكا-كولا من تركيبة شرابها المعروف. دافع مستهلكو هذا الشراب عما أصبح شيئاً مألوفاً، واضطرت الشركة إلى إعادة تقديم الكوكا-كولا التقليدية. ويمكن أن نجد أمثلة جيدة عن بناء المؤسسات بين زعماء الأعمال في أمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين الذين نجحوا في تحويل شخصيتهم القبيحة كمحتالين كبار ليصبحوا من كبار المحسنين في التربية والثقافة الأمريكية، كما ينظر إليهم كإحدى دعائم المجتمع. وأصبحوا مثلاً يحتذى ساد بين رجال الأعمال الأمريكيين منذ ذاك الوقت، حيث على من ينجح في تجميع ثروة أن يعطي شيئاً للمجتمع الذي أتاح تجميع هذه الثروة. ويأمل المرء بأن يقوم كبار المحتالين الروس بتعلم هذا الدرس أيضاً، وعلى الأقل جعل مساهماتهم بإبقاء أموالهم غير المشروعة واستثمارها بكثرة في روسيا.

غاية المالك ومنظومة القيم الخاصة

إلى أي حد يمكن جعل هذا الجزء الحساس من مجمل مجال كفاءة الملكية مسألة حرفية؟ وهل يكون منطق هذا الجانب من كفاءة الملكية خاضعاً لسيطرة قضايا سهلة إلى حد أن المسألة كلها تصبح مسألة انخراط شخصي، ومسألة قوى موجهة داخلية لا يمكن توليدها اصطناعياً؟

ويمكن على الأقل تحليل هذه الظاهرة ونشرها. كما يمكن مناقشة تصورات وغايات المالك الرئيسية والقيم المساندة اللازمة. ويمكن قبول أهمية الروابط الداخلية والخارجية على الأقل فكرياً. ولكن هل يمكن للمرء أن يضمن أنها قد اعتنقت وجسدت من قبل هؤلاء الذين يتوقع منهم أن يمارسوا وظيفة الملكية؟ يعود النجاح الدائم في عالم وولنبيرغ إلى مقدرة العائلة على توريث كفاءة الملكية من جيل إلى جيل. والناس يراقبون بحماس ليروا كيف سينجح الجيل الخامس من آل وولنبيرغ في أعلى هرم عالم وولنبيرغ. ناقشنا سابقاً وحللنا المهارات القيادية للجيل الشاب من آل وولنبيرغ، فهل يعرفون العمليات البنكية والأعمال، وهل يمكنهم ممارسة إدارة الإدارة وأن يحيطوا أنفسهم بالقادة المناسبين للشركات، وأعضاء المجالس والمستشارين المحترفين؟ ولكن الجانب الحاسم الذي يجب أن يهتم به هو كيف سيتدبرون التعامل مع مسائل غاية المالك ومنظومة القيم التي ورثوها، وكذلك كيف سيتدبرون تكييفاً بما يناسب التحديات الحالية والمستقبلية. وإذا نجحوا في ذلك، فسيكون أسهل بكل تأكيد استكمال عناصر كفاءة الملكية الباقية عن طريق قدرات خارجية.

ولكن ماذا عن المُستخدم الذي يتحكم فيه المالك الفاعل - صناديق التعاون الكبيرة وصناديق الائتمان التعاونية والمستثمرون المؤسسيون الآخرون - بدون انخراط شخصي لمالك رئيسي؟ فهل يمكنهم تطوير دور المالك الفاعل والمساهمة في توليد القيمة الرئيسية بطريقة متماسكة ومستدامة أكثر مما هو عليه الحال حتى الآن؟ وهل يمكن لمهاراتهم في الملكية أن تصبح لها صبغة حرفية وأن تطور في ما يتعلق بغاية المالك لديهم، وفي

تصوراتهم وقيمهم المساندة؟ وهل ستكون لديهم الشجاعة للتصرف بقوة بدون أهداف ملكية قوية وبدون قيم واضحة في مواجهات مع الرؤساء/ المديرين التنفيذيين للشركات الكبيرة؟

إن وعي هذه الجوانب المهمة من كفاءة الملكية وإدراكها خطوة أولى حاسمة باتجاه جعل الملكية احترافية وكذلك تطوير القضايا السهلة كالقيم والتصورات وهدف توليد القيمة للملكية.

ويجب أن نعترف في الوقت نفسه ألا شيء يمكن أن يحل محل الملكية الخاصة والانخراط الشخصي - برؤوس أموال مخاطرة بالطبع - لكن، وهذا هو الأهم، مع أهداف وتصورات وقيم قوية وإصرار على النجاح في بناء عمل ما. وهناك الكثير من الدلائل التجريبية لإثبات أهمية رأس مال الكفاءة في نجاح مشاريع المخاطرة. وأكثر من ذلك، فإن معظم الحالات الناجحة - وول-مارتس وإيكبي وستاندردس أويل ومايكروسوفت وكثيرون غيرهم - كان وراءها أرباب عمل مندفعون وذوو رؤى من أصحاب الملكيات الخاصة والشخصية جداً.

لذا فإنه من المشجع جداً أن نلاحظ كيف أن الجيل الجديد، وخصوصاً منذ منتصف التسعينيات، يرى على نحو متزايد أن مستقبله في المشاريع المغامرة الجديدة. ويبدو أن مجموعة بارزة فاعلة أيضاً تسرع في ظهور الاقتصاد الجديد. وأصبح أرباب العمل الأول الناجحون من العهد الجديد أصحاب رأس مال مغامر يستخدمون ثروتهم وخبرتهم في شركات قائمة على التقانات الجديدة التي تحتاج إلى تمويل مغامر. ويبدو أن هذه الظاهرة قد أخذت في الانتشار في أوروبا، وليس فقط في الولايات المتحدة، فيرجى من هذا أن يصبح دواء فعالاً ضد مرض التصلب الأوروبي.

ولكن الملكية الخاصة والتفكير البعيد النظر والالتزام الشخصي يجب ألا تكون حكرًا على المشاريع الجديدة فقط. وهذا ضروري أيضاً للتجديد

الناجح وإعادة الهيكلة وإعادة اختراع شركات الاقتصاد القديم. وستحاول أنفستور، إحدى شركات عالم وولنبيرغ، أن تكون «الجسر» بين الاقتصاد القديم والاقتصاد الجديد. وعلى مالكين مختصين آخرين تجربة شيء آخر. ويمكن استلهم المزيّد بالرجوع إلى حالة كل من السير ريتشارد برانسون من مجموعة فيرجين غروب Virgin Group (بريطانية) والسيد ستينبيك من مجموعة كاينفايك غروب Kinnevik Group (سويدية - أمريكية) ، اللذين يتحديان بجرأة الاختكارات والاعتداد بالنفس. فكيف يمكن أن نجد مالكين يرحبون بمثل هذا التحدي؟ سنناقش ذلك في فقرة لاحقة.

منظور التطوير الصناعي

اعتبرت الملكية في الفصول الأولى من هذا الكتاب على أنها صناعة تضم مساهمين تجمعهم مشاركتهم في الحشد والتحدي/إعادة التخصيص الذي يتطلبه رأس المال المخاطر، وكذلك ممارسة بعض وظائف الملكية في توليد القيمة المضافة في الشركات، أو أن تكون لها مثل هذه الفرصة لفعل ذلك. ويوجد في سوق ملكية ما تنافس في استخدام رأس المال المخاطر وفي تنظيم الموارد بغية توليد قيمة مضافة. ويظهر تحليل اتجاهات التطور الحالي تنافساً متزايداً وعولمة في صناعة الملكية التي تدفع المساهمين إلى وجوب إعادة النظر في مقدرتهم التنافسية الخاصة وتقويم أي نوع من التجديد أو التخصيص/التركيز الذي يحتاجون إليه في حالتهم الخاصة. وتعني هذه الديناميكية أن الصناعة تتوجه نحو مستوى أعلى من التطور والتخصيص ومن تقسيم للعمل وتجزئة للتعقيد. يمكن تمييز ثلاث مراحل في هذا التطور:

- التخصيص العمودي والتدرج في الصناعة، أي يمكن للمساهمين بكلمات أخرى التمايز في تدفق رأس المال المغامر: صناديق الائتمان، صناديق التقاعد - شركات الاستثمار/شركات رأس المال المغامر - الشركات المتعددة الأعمال - الأعمال الفردية.
- التخصيص الأفقي، أي بكلمات أخرى يتخصص المساهمون ممن

لهم المستوى نفسه من حيث تدفق رأس المال المغامر في صناعات مختلفة، أي في امتلاك شركات لها منطق الصناعة نفسه، مثل الشركات الدورية Cyclical وشركات التقانة العالية وشركات الأدوية وشركات الخدمات الخ.

- تطوير التخصص المرحلي، وبكلمات أخرى يمكن للمرء التخصص في الملكية الطويلة الأمد أو اختيار دور قصير الأمد في مرحلة من مراحل التطور: في المراحل الأولى مثلاً من شركة أو أعمال (مرحلة الإنفاق، مرحلة رأس المال المغامر) أو في مرحلة إعادة البناء لشركة في صناعة ناجحة. وإنه لتحدٍ لأوروبا أن ترى مدى التطور في سوق رأس المال المغامر في أمريكا في هذا المجال.

إن موقع الفرد الفاعل في صناعة الملكية لا يعني فقط أن تخصصه واضح تماماً، وأن موقعه محكوم بعلاقته بالمالكين المتنافسين على المستوى نفسه أو على مستويات أخرى. أضف إلى ذلك أن كل فاعل مؤثر يؤدي دوراً في إدارة الإدارة، أي يؤثر في البنية والتخصص على المستوى الأساسي. وهذا أمر ينطبق تلقائياً على بعض المالكين المؤثرين. فشركة استثمار مثلاً تقرر محتويات توزع محفظتها الاستثمارية وتؤثر بفاعلية إلى حد ما في كيفية تطور الشركات الفردية في عملية توزع محتويات محفظتها. وفي هذا تحد كبير للمالكين المؤثرين، وبخاصة هؤلاء الذين يتحركون ضد تيار رأس المال المخاطر، إذا كان لصناعة الملكية أن تطور بطريقة مرضية.

سننصف المواقع المختلفة لمختلف المالكين المؤثرين لاحقاً حيث سيناقدش عاملان؛ استراتيجية إدارة الأخطار ودور إدارة الإدارة.

تحديد موقع المالك المؤثر

يحدث تحديد الموقع الأولي للمالك الفاعل في صناعة الملكية عندما يكون عليه أن يقرر متى عليه أن يمضي نحو السلسلة العمودية لتدفق رأس

المال المخاطر. فما هي توقعات المالكين الرئيسيين/ أصحاب المقام الأعلى في ما يتعلق بالفاعل؟ وما هي المهارات وغايات الملكية التي تكون الأساس للعمليات المستمرة؟ هذه القضايا وما شابهها تكون نقطة الانطلاق نحو تحديد موقع المالك الفاعل.

توزيع الأخطار أم إزالتها؟

إن أول معطى يجب تحليله في ما يتعلق بتحديد موقع المالك الفاعل هو استراتيجية إدارة الأخطار. فأى من الدورين الأساسيين اللذين جرت مناقشتها في الفصل الثاني عشر حول المفاهيمية يبدو الأكثر قرباً؟ هل هو دور بعثرة الخطر أو دور إزالته؟ وكما بينت دراسة حالة كالبيرس فإن هذين النمطين من الأدوار لا يعوق أحدهما الآخر. ومع هذا فيجب أن يكون التركيز على أحدهما نظراً لأن الاستراتيجية المختارة في إدارة الأخطار تكون الأساس لكامل استراتيجية الملكية. والأمثلة كثيرة عن كوارث نجمت عن دمج عدد من المالكين المؤثرين للدورين معاً عن غير قصد. لقد نجم عن تطبيق استراتيجية نشر الأخطار تطبيقاً خاطئاً نماذج مشوهة من الأعمال المتنوعة بلا كفاءة أو مقدرة مالية على خفض الأخطار الأساسية في تلك الأعمال الخاصة. لذا فلمنع شركة جنرال إلكتريك من الانتهاء في مثل تلك الفوضى أطلق رئيسها ومديرها التنفيذي قاعدته الشهيرة: واحد من اثنين - إما التحديد، وإما الإغلاق أو البيع. وهذا يعني أن الشركات المؤهلة لتشكيل محفظة الممتلكات في جنرال إلكتريك عليها أن تكون في المرتبة الأولى أو الثانية في السوق العالمية. وإلا فعلى المدير التنفيذي المسؤول أن يحدد المطلوب منها خلال مدة قصيرة من الزمن. والخيارات الباقية هي تحويل الأعمال أو الشركة إلى مالك آخر، وفي أسوأ الأحوال إقفالها.

وما مثال جنرال إلكتريك/ جاك ويلش إلا مثال على عملية فعالة لإزالة الخطر. أما في ما يتعلق بالمستثمرين المؤسسيين/ المالكين مثل صناديق الائتمان وصناديق التقاعد، فهناك تركيز طبيعي على توزيع الخطر وذلك

لأسباب كثيرة:

- الأطراف المعنية - المدخرون في صناديق الادخار والتقاعد - يجب أن تدفع لهم تقاعدهم أثناء مدة محددة، والمدخرون في صناديق الائتمان يجب أن يكونوا قادرين على أن يحصلوا على فائدة من أسهمهم وهكذا. وهذا يعني أن على هذه الصناديق أن يكون الوصول إليها سهلاً واستعمالها على شكل نقد مالي. وهذا يحد من إمكانية الملكية المبنية على المدى الطويل. وهذا لا يعني أن الملكية يجب أن تكون قصيرة الأمد، ولكن أن يكون لها حرية التصرف دائماً؛ المقدرة على الانسحاب من المساهمة مع أثر مباشر.
- يمكن للعائد المطلوب أن تكون له نتائج مشابهة؛ عائدات عالية مضمونة ومنتظمة مثلاً.
- يمكن أن يكون الحجم عاملاً حاسماً في اختيار استراتيجية إدارة الأخطار. فصناديق التقاعد الكبيرة مثل كالبيرس ت. سي T-C وهيرمس ستكون مهيمنة كصناديق مالكة إذا هي ركزت ممتلكاتها في جهة واحدة مما سيصعب مسألة ربط ذلك مع الطلبات على النقد من المساهمين في هذه الصناديق.

ما هو دور إدارة الإدارة؟

ولكن إعطاء الأولوية لاستراتيجية لتوزيع الخطر لا يعني أن المالك يستطيع أداء دور ملكية سلبي في اقتصاد سوق فعال. يمكننا عدم الاكتراث بصغار المستثمرين الهامشين، من وجهة نظر عيانية، الذين ليس لمساهماتهم أي تأثير في سوق رأس المال المخاطر ككل. والطلب على تحديد موقع في اتخاذ القرار وعلى ممارسة دور في الملكية قد تزايد على نحو لافت في مرحلة التطور التي تجد نفسها فيها اليوم بلدان اقتصاد السوق وشركاتها. وقد أصبح المستثمرون المؤسسيون من الضخامة بمكان بحيث أن قراراتهم في البيع والشراء تؤثر في سوق رأس المال المخاطر التي لهم فيها دور فاعل.

وهكذا فهم يؤثرون في الشروط الأولية لاستثماراتهم الخاصة بهم. وسيكون من مصلحتهم توليد بيئة مناسبة بقدر الإمكان من أجل استثماراتهم الخاصة ومن أجل كفاءة هذه الاستثمارات. ويتبع ذلك أن المرء ليس مسؤولاً فقط عن استثماراته الخاصة كأفعال معزولة ولكن أيضاً عن مدى فاعلية سوق رأس المال المخاطر وفاعلية صناعة الملكية.

وهكذا، فلا يكفي لمالك مؤسساتي أن تكون لديه استراتيجية إدارة واعية للأخطار فقط، ولكن عليهم توضيح دور إدارة الإدارة الذي عليهم وبإمكانهم أن يمارسوه. وما هو التأثير الضمني اللازم في صناعة الملكية لتسهيل توليد قيمة أكثر فعالية؟ وكيف يمكن لكل مستثمر مؤسساتي أن يقدم مساهمة متميزة؟

هل هو اتجاه مشجع آخر؟

نظراً للحجم الحالي ولمعدل نمو صناديق التعاون وصناديق الائتمان والمستثمرين المؤسساتيين المماثلين، التي تسوّق كميات هائلة من المدخرات إلى أسواق رأس المال المخاطر، فإن دورها في إدارة الإدارة يصبح حاسماً أكثر فأكثر. وأمام هذا الواقع، فمن المفيد أن نرى كيف يخصص بعض المستثمرين المؤسساتيين مبالغ متزايدة إلى ما يسمى، علاقات استثمارات، أي إلى مالكيين متخصصين/ مؤسسات أسهم خاصة تأخذ مواقع في شركات حيث يطبق المالك المتخصص دور إدارة الخطر الفاعلة. فكالبيرس الأمريكية وهيرمس البريطانية التي أتينا على ذكرهما في الجزء الأول هما مثالان عن المستثمرين المؤسساتيين ويوجد الكثير من أمثالهما. وهناك الكثير من صناديق السيطرة على الشركات (عن طريق رهن موجوداتها LBO) التي لها حصة الأسد من أموالها من المستثمرين المؤسساتيين على سبيل المثال. ويبدو أن هذا هو اتجاه مشجع ويستحق تشجيعاً أكبر. وهو يدعم التطور والتعقيد الأكبر لسوق الملكية. ولكن هذه وإلى حد بعيد ظاهرة أنجلو-أمريكية حيث إن صناديق الادخارات التقاعدية وصناديق الائتمان لا تزال في مرحلة الطفولة في الكثير من الدول الأوروبية وفي اليابان أيضاً.

وهكذا نعود إلى خلاصتنا في الجزء الأول، وهو أنه يجب إزالة عائق النمو الديناميكي المستديم على المستوى العياني. وقد حان الوقت لقيام اليابانيين والأوروبيين بما يجب.

بناء المؤسسات الجيدة يقود إلى أن تصبح شركة ما مؤسسة

هناك إدراك متزايد لأهمية المؤسسات الجيدة والمستقرة للاقتصاد لكي يسير سيراً هائلاً، وكذلك من أجل ديناميكية نموه⁽²⁾. والتوجيه السليم للشركات هو جزء من إطار العمل المؤسساتي الجيد. والمجالس والرؤساء الذين يمكن مساءلتهم والمحاسبة التي تتمتع بشفافية المتواطئين وكشفهم وجوانب أساسية أخرى من قواعد السلوك، تعزز الثقة وتخفف من ثم المداومات في الاقتصاد.

وعليه يقدم توجيه الشركات فرصاً كبيرة للشركات لاكتساب شرعيتها ولأن تتمتع في الأغلب بوضع مؤسساتي عن طريق أخذ المبادرات لتحسين توجيه الشركات عموماً. ولهذه الشركات أن تضع مثلاً تحتفظ به مثلما فعلت جنرال إلكتريك عندما صاغت مبادئها في توجيه الشركات. هناك رائد آخر في هذا المجال هو شركة كامبل سوب Campbell Soup كما تعبر عن ذلك وثيقة سياستها التي تمت صياغتها منذ عدة سنوات: «الرؤساء الذين يمكن مساءلتهم هم رؤساء أفضل». أمثلة أكثر حداثة هي شركة سوني (بإصلاحها مجلسها حيث غدت بذلك نموذجاً يحتذى للشركات اليابانية) وكذلك شركة أفنتيس، وهي اندماج فرنسي ألماني من شركة رون-بولاك الفرنسية ومن هويشت الألمانية، عندما عينت السيد فينو رئيساً لإبراز التزام الشركة المدمجة في توجيه الشركات الجيد. وقد ترأس السيد فينو أشهر اللجان الفرنسية في مجال توجيه الشركات.

طريقة أخرى بالطبع هي أن يكون المرء مواطناً صالحاً بالمساهمة في الجهود المشتركة لتطوير قانون موحد ومن ثم التقيد بتطبيقه. وما أنجزته بريطانيا هو مثال حاضر في الذهن.

مبادئ توجيه الشركات لدعم الملكية الملتزمة والكفاءة

ذكرنا في بداية هذا الفصل أن جوانب المساءلة والازدهار هي على نفس القدر من الأهمية وأنهما لا ينفصلان. إذ يدعم أحدهما الآخر.

ويمكن أن نجد مبدأ مشتركاً في أغلب سياسات توجيه الشركات، مثل كاليبس وكذلك الكثير من الشركات من أنصار الإجراءات الفعالة، وهو مبدأ صوت واحد للمساهم الواحد. وتعود جذور هذا إلى المبدأ الأساسي في أن كل المساهمين يجب أن يعاملوا معاملة متساوية. وعليه فإن التمييز في حقوق التصويت ينظر إليه كمسألة محرمة.

ولكن إذا أخذنا بالحسبان أن مالكيين مختلفين يطبقون استراتيجيات مختلفة لإدارة الأخطار، فهم يختلفون في استعدادهم لاستيعاب الخطر، وعليه هناك شك في إمكانية تطبيق هذا المبدأ في كل الظروف.

إن المساهمات ذات المغزى في توليد القيمة تحتاج إلى وقت. فمن الضروري إعطاء وقت كاف للمالك الفاعل الذي يهتم بالشركة لكي يحقق تصورات. إن سيكولوجيا الجماهير والقوى الأخرى التي لا يمكن السيطرة عليها تقود إلى أن السوق هو دائماً على خطأ. ولا يمكن تكييف عملية توليد القيمة مع نزوات أسواق العملات.

يمكن للتمييز في حق التصويت - ضمن حدود معقولة - أن يقدم للمالك الملتزم الاستقرار المطلوب لكي يعمل كمولد للقيمة.

وأخطار إساءة استعمال حق المساهمين بسبب مثل هذه الإجراءات يفترض أن يكون أقل مع تزايد التنافس في الأسواق العالمية.

المنظور التنظيمي

بعد الدراسة التي قدمناها في الفقرتين السابقتين حول الحاجة الأساسية للاحترافية وحول كيفية تطوير مساهمة الملكية في تجديد توليد القيمة،

وكذلك حول كيفية تقوية التعددية والتخصص أكثر في صناعة الملكية، سننتهي بالتركيز على فاعلية التجديد الفردية أو نظام توليد القيمة. أو بكلمات أخرى، أفكار حول كيف يمكن لإدارة التنظيم العمودي أن تصبح فعلية وفعالة بقدر الإمكان في كل شركة.

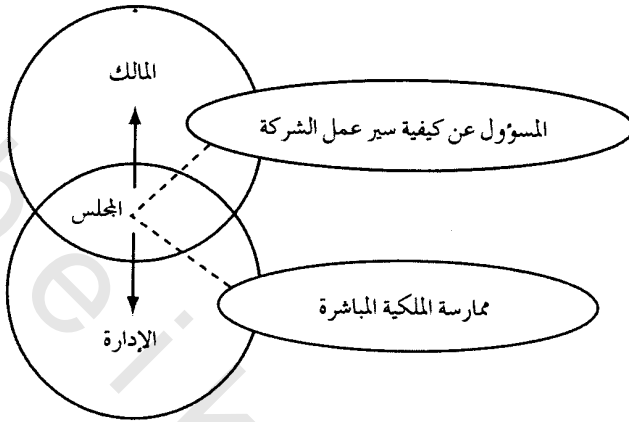
تقسم المشكلة هنا إلى قسمين أو إلى رأيين مختلفين حتى وإن كانا وثيقي الصلة. وبداية سيناقدش الرأي التنظيمي وأهميته في تقاسم الأدوار بين ثلاثة مستويات: المالك والمجلس والإدارة. سنطرح في الفقرة التالية رأي التوجيه، وبكلمات أخرى كيف تمارس الملكية وكيف يمكن تعزيز عمليات التجديد الأساسية وتوليد القيمة.

أظهر التحليل السابق إمكانات التقسيم الطبيعي للعمل في توليد القيمة وتراتبية التجديد بين المالكين/مستويات مختلفة من المالكين من جهة، ومستويات الإدارة المختلفة في مجموعات الأعمال المتعددة والأعمال الفردية/الشركات... الخ من جهة أخرى. ولدى التركيز على التنظيم العمودي للأعمال الفردية أو للشركات الفردية يظهر مستوى ثالث هو المجلس. ودوره هو الدور الأكثر إلحاحاً وهو الدور الأكثر إشكالية، كما يوضح الشكل 4.13 الدور المزدوج للمجلس.

فالمجلس هو جزء من كل من وظيفة الملكية - وهي تمارس يومياً نوعاً مباشراً من الملكية على الإدارة التنفيذية - ومن وظيفة الإدارة عن طريق كونها مسؤولة أمام المالكين عن طريقة تشغيل الشركة.

المجلس والمالكون

يفترض أن يمثل المجلس كل المساهمين وأن يستجيب لمتطلبات المصالح الجماعية للمالكين. وفي أكثر الحالات شيوعاً، فإن لأكثر المجالس المسجلة في أسواق العملات ملكيات غير منسجمة، حيث غالباً ما يكون للمالكين الأفراد وللمؤسسات أو لمجموعات المالكين مصالح وأطر زمنية مختلفة في ما يتعلق بالشركة المعنية. وفي بعض الشركات يوجد مالك واحد



الشكل 4.13: الدور المزدوج للمجلس.

مهيمن على حين يكون المالكون الآخرون مشتتين جداً وغير متجانسين. وفي شركات أخرى يمكن أن يكون هناك اثنان من مجموعات المالكين الكبار لهما وزنان متساويان كما في حالة إيركسون. وكما رأينا أثناء دراسة عالم وولنبيرغ، فقد تدبر المالكان أن يتعاونوا على نحو بناء في كل القضايا الحرجة. ولكن بالطبع ليست الحال دائماً كذلك في تجمعات ملكية مماثلة، وإنما العكس هو الصحيح. وتضارب المصالح التي يمكن أن تعود إلى كل من أهداف الشركات واستراتيجيتها... الخ - فمثلاً إلى أي حد سيجري التنوع، وكيف تعطى الأولويات للاستثمارات الطويلة الأمد وهل جرا - وإلى الطلبات على العائدات، وسياسة توزيع الأرباح... الخ. ويوجد خلف هذه الصراعات غالباً قوى موجهة أخرى؛ رغبة مجموعة مالكي خاصة للاحتفاظ بالسيطرة على الملكية عن طريق تجنبها لاستثمارات وتوسعات جديدة قد تتطلب جرعات كبيرة جديدة من رأس المال الذي قد يغير بنية السلطة وهكذا. وعند النظر إلى ظاهرة توجيه الشركات في الولايات المتحدة يمكن

للمرء أن يرى أن واحدة من دوافعها كانت المحاباة أو التحيز من بعض المالكين وكذلك الإدارة التي أرادت الدفاع عن موقعها الخاص أمام أغلبية المالكين المتنوعين.

وفي أمريكا وبريطانيا فإن نمو سياسة توجيه الشركات وقبولها قد أصبحا أداة مهمة لحماية المصالح الجماعية للمالكين. وهكذا فإن مجلس الشركة في الولايات المتحدة قد قام بالريادة أحياناً، مثل مجلس جنرال إلكتريك وكامبل سوب للذين كانا أول من تحرك في هذا الاتجاه. ولكن، وكما ذكر في الجزء الأول فإن القوى الموجهة التي كانت خلف هذه المبادرات هي صناديق التقاعد الأمريكية وكانت كالبيرس رائدة في ذلك. ولمجالس الشركات الأمريكية، التي يشترك معظمها في لجان فرعية من أنواع مختلفة، لجان توجيه شركات تحافظ على مراقبة مستمرة للتحقق من أن مصالح المالكين محترمة وتقدم تقارير عن عملها في الاجتماعات السنوية العامة.

اعتمدت شركات كثيرة في بلدان مختلفة تبعاً لمبادئ توجيه الشركات في طرقها الخاصة بالعمل. ومن مصلحة كل مجلس أن يضع القواعد وإبلاغها لسوق العملات وللعموم الذين يمثلون المصالح الجماعية للمالكين. وعليه فإن مبدأ جيداً كانطلاقة هو أن المصالح الجماعية ستكون في أفضل وضع إذا حُفظت الإمكانات الإجمالية الطويلة الأمد للشركة وإذا جعلت القيمة المستديمة للمساهم أفضلية على المدى البعيد. وقد أظهر تحليل سابق أن المسألة هي شيء أكثر مما يمكن لصبية بارعين في الأمور المالية أن يعزفوه باستعمال عدة صيغ بسيطة. يجب أن تمتلك المجالس كامل طيف مهارات الملكية - قدرة على التجديد وكفاءة في إدارة الأخطار تعتمد على تنظيم أعمال الشركة، والتنظيم والمصادقية والوضع المؤسسي، التي تتطلبها تلك الشركة.

ويمكن للملكية أن تعني فروقاً مهمة للمجلس في جانب آخر. وإذا وجد مالك مهيم أو مجموعة مالكين لهم مصالح طويلة الأمد في الشركة،

فإنه يجب أن يكون هناك هدف للمالك يمكن أن يوفر توجيهها في تطوير الشركة ومالكاً يمكن أن يكون المتحدث الشريك باسم المجلس في القضايا ذات النتائج الخطيرة. والحديث إذن بين المالكين سيكون بذلك أكثر من مجرد إجراء شكلي خلال الاجتماع السنوي العام. وإذا كانت القضية تخص شركة لا مالك لها، أي عندما تكون الملكية مبعثرة جداً بحيث إنه لا يوجد من يستطيع تحمل مسؤولية الملكية المباشرة، فهل يمكن للمجلس أن يأخذ على عاتقه محاولة التصرف كمالك؟ ولم يظهر تاريخياً أن هذا طريق مجد يمكن سلوكه. فبدون نمط ما من المتطلبات من المالكين، يفقد المجلس تأثيره ويصبح تحت رحمة الإدارة. إن سلطة المجلس ومهاراته ليست نظرية لسلطة الإدارة ومهارتها في مثل هذه الحالة. فهناك حاجة دائمة لعلاقات إدارة الإدارة بين المالكين والمجالس والإدارة التنفيذية.

تبين العلاقة بوضوح تام كم هو من الأهمية حتى للمالكين الصغار نسبياً - مثل المستثمرين المؤسسيين، ولكل منه نسبة ضئيلة من رأس المال أو التصويت - تحمل مسؤوليتهم في ما يتعلق بنوعية المجلس وإمكان مساءلته. ويمكن حتى لملكية محدودة أن تصنع فرقاً كبيراً في هذا المجال كما بينت ذلك الأمثلة السابقة.

تلاقي مصالح المالكين والمديرين أعضاء المجلس

ما دام أنه يمكن حتى لملكية محدودة أن تصنع تمايزاً، فإن مسألة المديرين المالكين أسهماً في الشركة تطرح نفسها. إذ تتضمن تعويضات المديرين على نحو متزايد أسهماً أو خيارات مساهمة. ومثل أنظمة الحوافز هذه المصممة بحكمة يمكن أن تحقق وظيفة بناءة. ولكن المديرين الذين يستفيدون عادة من ذلك لا يقومون بمخاطرات كبيرة. ونحن نعرف من دراسات الشركات الصغيرة القائمة على التقانات الحديثة التي تبحث عن رأس مال مخاطر مدى أهمية رأس المال الكفاء لنجاح مثل هذه الشركات الفتية. فملائكة الأعمال، الرأسماليون المخاطرون الذين يجمعون ما بين مساهمة

مالية مهمة وكفاءة مناسبة، يلعبون دوراً حاسماً في توليد القيمة في هذه الشركات. ألا ينطبق نفس المنطق على الشركات الراسخة والشركات الكبيرة؟ وفي هذه الحالة، فعلى المستثمرين المؤسسيين والمالكين الآخرين أن يفكروا بدعوة الناس للمشاركة باستثمارات لا بأس بها في الشركة التي يريدون أن يرشحوا أنفسهم فيها لعضوية مجلس المديرين.

المجلس والإدارة

لنفترض بغرض التبسيط أننا نتعامل مع مجلس وحيد وبنية من نمط المجلسين في المسؤولية بين المجلس والإدارة التنفيذية، فكيف يمكن عندها للمجلس أن يعرف دوره بالنسبة للإدارة التنفيذية؟ ظهر في بعض الحالات أنه من الأجدي التأكيد ودراسة صيغة المعايير الثلاثة الآتية: الحياد والحوار والتمايز.

- **الحياد:** جانب هام من العلاقة بين المجلس والإدارة التنفيذية يتمثل في أهمية حماية المجلس لمقدرته على الحفاظ على صورة عالمية وشاملة عن الشركة. وعلى المجلس أن يصون نزاهته عند تقويم مقترحات الإدارة، وقرارات الاستثمار الخ، وكذلك عندما يراجع رواتب الإدارة. وبدون هذه الرؤية المحايدة فإن المجلس سيستمال من قبل الإدارة التنفيذية للشركة وسيخاطر بالتورط في أنماط مختلفة من صناعة القرارات ذات المستوى الأدنى.
- **الحوار:** ولكن يجب أن يترافق الحياد والنزاهة مع حوار مستمر مع الإدارة التنفيذية للشركة. ففي حين يتصرف المجلس كأداة للمالكين لممارسة الملكية المستمرة والمباشرة وكذلك كأداة تحكم للمالك، فهو مسؤول أيضاً عن كيفية عمل الشركة. فالمسؤولية التنفيذية يجب أن تفوض بها الإدارة التنفيذية للشركة، ولكن يفضل أن يكون هذا التفويض على شكل حوار مستمر حيث يشترك الطرفان في تفسير مضامين القرارات المهمة.

- التمايز: لقد أضحي من الأهمية توضيح الأدوار المختلفة في الحوار والتفاعل بين المجلس والإدارة التنفيذية. يبين الجدول 1.13 بعض جوانب هذا التمايز.

الجدول 1.13 تقاسم الأدوار بين المجلس والإدارة

الوظيفة	الأسلوب	التركيز
المجلس		
إدارة الإدارة	الكبح، تفعيل مالي لتوازن التجديد	موجهة نحو الأخطار
إدارة الشركة		
قيادة تنفيذية	فعالة نشطة، اكتسابية	موجهة نحو النمو والتوسع

تختلف الوظيفة الأساسية في ممارسة الإدارة في أن المجلس يطبق إدارة الإدارة في علاقته مع الإدارة التنفيذية. ويعود هذا كله لأسباب عملية ومبدئية. فليس للمجلس إلا وقت محدود. وعليه أن يركز في المقام الأول على توليد الشروط الأولية الملائمة لتمكين العمل اليومي للشركة من النجاح. وفي هذا الخصوص فمن الضروري جداً وجود إدارة تنفيذية كفوءة.

هناك ميزة مهمة يجب توفرها في الإدارة التنفيذية - وشرط إضافي على المجلس حتى لا يتدخل في القرارات التفصيلية - هي أن تتصرف الإدارة التنفيذية كقوة موجهة وأن يكون لها أهداف عالية في ما يتعلق بالنمو والتوسع. وبذلك تكون مهمة المجلس هي ممارسة دور القوة الكابحة. أو كما يصيغها أحد أعضاء أهم المجالس المحترمين، «أكثر المهام أهمية لدي هي أن أقول لا». وهذا لا يعني بالطبع أن على المجلس أن يكون ضد التوسع أو إعاقه التجديد. وعلى العكس فأكثر المهام أهمية في وظيفة الملكية، ذكرناها مراراً في فقرات مختلفة، هي ضمان عمل التجديد في الأعمال والشركات كما يجب. وعليه فإن هذه هي الوظيفة الرئيسية للمجلس. ولكن من المهم أن يحافظ المجلس على التوازن بين القديم والجديد؛ فما هو موجود حالياً يجب أن لا يهمل لأن الإدارة التنفيذية اكتشفت فرص

أعمال جديدة ومثيرة. فليس بأمر غير اعتيادي أن تسبب فرص الأعمال الجديدة إهمال إزالة خطر قائم في العمليات القائمة، في حين أنه توجد أخطار لم تقدر كما يجب في العمليات الجديدة. وهذا ما يحدث بخاصة عندما لا يفهم بُعد منطق وديناميكية الأخطار المختلفة وذيلها، وهو ما يميز الأعمال الجديدة. فرأس المال يتآكل من طرفين مختلفين والنتيجة هي كارثة مطبقة. وعليه فيجب في تمايزية الأدوار أن يشدد على أن يكون للمجلس وعي أكبر بالأخطار وبمنحى الأخطار - وبالطبع - تقويم الأخطار/ كفاءة إدارة الأخطار. وعلى الإدارة التنفيذية أن تكون متحمسة في المقام الأول للتوسع. وإذا تأكد المجلس من أن للإدارة التنفيذية مثل هذه السمة، فهذا يعني أن خطراً تنظيمياً هاماً قد أزيل، من أن تكون الإدارة التنفيذية غير فاعلة!

ويمكن تلخيص تحليل تمايز الأدوار بين المجلس والإدارة التنفيذية بما يأتي:

- على الإدارة التنفيذية أن تكون شابة وطموحة وذات توجه وتوسعية وحيوية، إضافة إلى امتلاكها المهارات الفنية اللازمة.
- على المجلس أن يكون حكيماً وذو خبرة وقادراً على تقويم الأخطار وإدارتها، وله منظور إجمالي محايد، وأن يكون داعماً ومسائلاً معاً.

وهي صورة مثالية سيقبل بها الجميع في الأغلب. وكيف نصل إلى هذا؟ سنناقش ذلك في الفقرة الأخيرة من هذا الفصل حيث سنحدد منظور التوجيه.

بعد إضافي

لنصف بعداً رابعاً للأبعاد الثلاثة السابقة وهو بعد القرارات. فما هي القرارات التي يجب على المجلس اتخاذها؟ وما هي القرارات التي يجب التفويض بها إلى الإدارة التنفيذية؟ كقاعدة توجيه عام لتحديد جدول القرارات التي تعرض على المجلس يجب أن يتضمن القرارات التي لها علاقة مهمة

بدور المجلس في إدارة الإدارة. وعليه كل القرارات المطلوبة لخلق الشروط الأولية الأساسية للشركة وتغييرها، مثل ما يتعلق بـ:

- الإدارة العليا: تعيين المديرين التنفيذيين وإقالتهم. إضافة إلى ذلك هناك فكرة جيدة عادة وهي أن يطبق ما يسمى مبدأ الجد. يقر المجلس التعيينات والاستقالات التي يقترحها المدير التنفيذي والخاصة بالطبقة الثانية من الإدارة التنفيذية التي ترتبط مباشرة بالمدير التنفيذي.
- قضايا تكوين السياسة الأساسية والقضايا التنظيمية.
- تكوين الاستراتيجية وخطوات التنفيذ الأساسية
- قضايا الاندماج والاتحاد وقضايا الشراكات الاستراتيجية
- تخصيص الموارد ومشاريع الاستثمار الأساسية
- القضايا المالية الرئيسية

إشكالات مفاهيم المجلس المختلط

إن بنية المجلس الوحيد مع بنية مجلسين واضحة في ما يخص قسمة الأدوار بين المجلس والإدارة التنفيذية يجعل الحياة، إن لم تكن سهلة، واضحة المعالم على الأقل.

وهذا يظهر بالمقارنة مع حالات مفاهيم مجالس مختلطة حيث تحدث تعقيدات في ما يتعلق بالمسائل المبدئية وكذلك بالقضايا ذات الطبيعة العملية. فكيف تطبق الفكرة الأساسية والمهمة في إدارة الإدارة وكذلك صيغة الأبعاد الأربعة؟

إحدى نتائج ذلك هي أن على المجلس الانقسام إلى جزئين: واحد يضم المديرين المستقلين وآخر يضم المديرين التنفيذيين.

وهناك نتيجة أخرى تتعلق بلجان المجلس. وأحد أسباب وجود اللجان هو توفيرها الفرصة لتعميق تحليل بعض القضايا التي تحتاج إلى ذلك. وهي

طريقة أيضاً للاستفادة من خبرة معينة داخل المجلس، مثل بعض قضايا المحاسبة والتدقيق. كما أن بعض أعضاء المجلس قد تعوزهم المعرفة التقانية للمساهمة في مناقشات تفصيلية. السبب الثاني لوجود اللجان هو التعامل مع قضايا تكون فيها للمديرين التنفيذيين مصالح خاصة يدافعون عنها ويروجون لها. وفي هذه الحالة فالمديرون المستقلون هم المؤهلون لذلك. وإذا كان المجلس كله مستقلاً، فإن آخر نوع من اللجان لن يكون ضرورياً. وإذا كان المدير التنفيذي هو المدير التنفيذي الوحيد في المجلس، فعليه أن يغادر المجلس عند مناقشة بعض القضايا. إن وجود الكثير من المديرين التنفيذيين في المجلس يوسع مجال التعقيدات، حيث إن لكل منهم عادة مسؤولية تنفيذية في جزء خاص من الشركة. وتظهر كل التجارب أنه من الصعب، إن لم يكن مستحيلاً، للشخص نفسه أن يوفق بين مصلحته ومصالح الجميع.

منظور التوجيه

كيف يمكن أن نقوم توجيه الشركات، الأداة المناسبة والفعالة لسيطرة المالك؟ هذه مسألة كبيرة تضم جوانب كثيرة، وقد تطرقنا إلى بعضها في أجزاء مختلفة من هذا الكتاب سابقاً. وهذا المقطع الأخير من الكتاب ليس بالمكان المناسب لتقديم برنامج متكامل حول توجيه الشركات. وسنركز هنا على كفاءة المجلس وإمكانات ممارسة توجيه شركات اختصاصي. وسنتعامل بالتحديد مع اثنين من أكثر الجوانب أهمية ولמיד من التحسين، إذا أريد المحافظة على توجيه شركات مناسب وفعال، وهما بالتحديد:

- انتقاء أعضاء المجلس وتركيبه ككل وكذلك دور الرئيس.
- الحاجة إلى دعم يومي للمجلس في ممارسته للملكية.

انتقاء أعضاء المجلس وتركيبه

النقد المتكرر الموجه لمجالس الشركات الكبيرة في معظم الدول هو أن انتقاء أعضاء - بما يخص الأعضاء المختارين في الاجتماع السنوي العام -

يكون من فئات محدودة من الناس، أي من نوع ما من نخبة المجالس. والسبب في ذلك يعود عادة إلى أمرين: أولهما هو أن مجموعة مالكة ما أو عمالاً من الشركات تهيمن على شركة وهو بذلك يهيمن على تسمية المديرين. السبب الآخر هو أن وفرة المرشحين أمر نادر عموماً.

وحقيقة أن بعض المجموعات المالكة المهيمنة تستعمل شبكة علاقاتها والعلاقات الشخصية لانتقاء أعضاء المجالس ليست سلبية بالضرورة. وعلى العكس، فعالم وولنبيرغ/ شركة أنفستور مثال جدير بالتقليد في ما يتعلق بتأليفها المنهجي لفريق أعضاء مجلس محترف. ويكون هذا بتحرير خيرة الناس في عالم وولنبيرغ من مواقعهم التنفيذية، مثل المدير الإداري والرئيس التنفيذي للشركات العاملة، ممن بقي لديهم ما بين عشر وخمس عشرة سنة خدمة واشتهروا بالمهارات الإنتاجية العالية وبالمراس الإداري.

ومع هذا فإن مثال أنفستور يمكن أن يطور أكثر ليس فقط في شركات استثمار أخرى ومجموعات متخصصة بالمالكين. فهو يصبح مهماً جداً للمستثمرين المؤسسيين ممن كانوا سلبيين في الماضي. وإن هم أرادوا أن يتحملوا مسؤولية الملكية فلا يكفي أن يصوتوا لهؤلاء المرشحين الذين يتقدم بهم مالكون آخرون في الاجتماعات السنوية العامة أو أن يكونوا أعضاء في لجنة الترشيح. فعليهم المساهمة بفاعلية في تطوير أساس انتقاء يفي بالغرض لأعضاء المجلس. وهذا فصل مهم باقٍ في سياسة الملكية لدى المؤسسات وصياغتها وتنفيذها أيضاً.

ومجرد تسمية كبار الموظفين في مجالس الشركات المسجلة في الأسواق المالية ليس حلاً لهذا التحدي. لا بل هناك خطر أن يكون لهذا العمل نتائج عكسية:

- فللمرء قدرة محدودة جداً وهي معرضة لخطر الاستنفاد. والحجة الصحيحة الوحيدة لمصلحة نوع من المشاركة الشخصية المباشرة هو إمكان اكتساب المعرفة والتجربة الشخصيتين في ما يتعلق بعمل المجلس التخصصي.

- يمكن للمرء أن يدخل في أزمات ولاء بين المصلحة الرئيسية للمؤسسة التي يتبع لها - الادخارات التقاعدية مثلاً - من طرف، والحاجات الرئيسية للشركة من طرف آخر.
- وفوق كل شيء فإن المرء يتخلى عن مبدأ إدارة الإدارة، مثل العمل غير المباشر عن طريق توليد الشروط الأولية الصحيحة بدلاً من محاولة السيطرة المباشرة. فعلى المؤسسات أن تُعلي من قدرتها عن طريق إعداد شبكة من الموارد المؤهلة الجاهزة.

بيّن تحليل سابق أن حالات مختلفة تتطلب أنماطاً مختلفة من مهارات الملكية. ويزيد التنافس المتزايد في صناعة الملكية أيضاً تلك المتطلبات كما يظهر الحاجة إلى تخصص أكبر. ويحتاج كل نمط من الصناعة إلى تمعن متعمق في المنطق والديناميكية التي تتصف بها الأخطار المتعلقة بالأعمال الموجودة هناك. وتولد حالة نمو الشركة تحدياتها الخاصة بها. وتقود الشروط الأولية المؤسساتية والتنظيمية إلى متطلبات متغيرة لإدارة الإدارة الكفوءة وكذلك القدرة على تكوين القيم التي تمنح الشرعية للشركة وتوفر قيادة الإدارة العملية للشركة... الخ.

إن اختيار أعضاء للمجلس وتكوينه يجب أن يبرز هذه التحديات ومتطلبات الكفاءة هذه. ولا يزال الطريق طويلاً أمام المؤسسات في هذا المجال. وقد بقي الكثير مما يجب إنجازه على المستوى القومي. يضاف إلى ذلك أن العولمة السريعة للأسواق والشركات تستدعي انتقاء المديرين على مستوى عالمي وذلك لجلب الكفاءة الملائمة إلى المجلس.

ولا يجب أن يكون المجلس مكوناً فقط من أفراد لهم - بحساب عددي بسيط - كل المهارات التي تتطلبها فعلاً الشركة المعنية. فالمجلس ليس مجموعة من الأفراد فحسب، إذ يجب أن يكون فريقاً يعمل جيداً أيضاً. وهذا لا يحدث بالضرورة عفويّاً لدى انتخاب أعضاء المجلس في الاجتماع السنوي العام. ولهذا فمن الضروري وجود قيادة فعالة، مع رئيس للمجلس كمحرك أول يشترك في انتقاء المجلس. كثيرون يدركون هذه النقطة، ومع

ذلك يجب أن يشدد على هذا الجانب المهم، خصوصاً أن الحقيقة في هذه الحالات لا تتطابق مع الشكليات. يختار المجلس المنتخب رسمياً رئيسه من بين الأعضاء وفق القانون الناظم للشركات.

الدور الحاسم للرئيس

يجب ألا ينظر إلى الرئيس على أنه «الأول بين الأقران» بين المديرين فحسب، ولا على أنه المشرف على اجتماعات المجلس، بل على أنه يؤدي دوراً رئيسياً في مناح مختلفة. وتتضمن المعايير التي تستعمل في تقويم المرشحين وفي انتقاء الرئيس وانتخابه ما يأتي:

- الدافع أو الحافز للقيام بالتزام شخصي لقيادة المجلس والشركة.
- الوقت الكافي لتحمل أعباء الرئاسة
- كفاءة متعددة الوجوه:
- بناء فرق عمل (داخل المجلس)؛
- قائد للمجلس ككل وكذلك لكل عضو (تقويم الأداء الفردي، تقديم خلاصات الخ)؛
- مديراً للمدير في علاقته مع الإدارة التنفيذية وجعل نفسه مثلاً يحتذى للمجلس ككل؛
- كفاءة في إدارة الأخطار تظهر وضع الشركة؛
- كفاءة في الصناعة
- شبكة من العلاقات، في الأعمال وفي المؤسسات
- وضع خارجي، المصادقية

البنية التحتية للمالكين في دعم المجلس في عمله

هناك عامل قوة حقيقي ومكون رئيسي في عالم وولنبيرغ/كفاءة الملكية المتميزة في أنفستور هو البنية التحتية الداعمة المتمثلة في شبكة من العلاقات والخبرة المالية ومصادر التحليل وإمكانية الوصول إلى أنماط مختلفة من المهارات والخبرات الموضوعية تحت تصرف مجموعة المالكين. وفي

أنفسطور كونت فرق عمل في كل من الممتلكات الأساسية لتقديم الدعم للمديرين في هذه الممتلكات. وهكذا فإن أعضاء مجالس شركات عالم وولنبيرغ لا يعتمدون على خبرتهم الشخصية وشبكاتهم فحسب، فعضو المجلس أو الأعضاء ككل لا يعتمدون على دعم أحادي الجانب من الشركة إنما غالباً على صيغ وشروط الإدارة.

ويفترض استقلال المجلس وقدرته على تحقيق متطلباته ودوره المزدوج - في كل من ممارسة الملكية على الإدارة، وأن يكون مسؤولاً أمام الاجتماع السنوي العام وأمام المالكين عن كيفية عمل الشركة - الوصول إلى تلك البنية التحتية. ولكن نادراً ما تسير الأمور على هذا النحو حالياً، ولا تبدو وكأنها حاجة ضرورية جداً أيضاً. إذ يوجد اختلاف كبير بين مجموعات المالكين الكبيرة/ شركات الاستثمار في هذا الخصوص.

فقد أصبح أعضاء المجالس المستقلين في الشركات الأمريكية أكثر فاعلية بكثير كأعضاء مجلس وفي ممارستهم للملكية عندما تُقدّم لهم المعلومات والتحليل الخارجية من كالبيرس ومن مستثمرين مؤسساتيين فاعلين آخرين إضافة إلى المعلومات التي تلقوها من إدارة الشركة. وقد أعلنت كالبيرس في سياستها الحالية أن هذه المهمة لها أفضلية عليا في الممارسة المستمرة لتوجيه الشركات.

ويمكن للمستثمرين المؤسساتيين أن يفعلوا ما هو أكثر من قبل لتطوير شبكة فاعلة من المديرين المستقلين، وكذلك لتأهيل المرشحين لعضوية المجلس للاستفادة منها عندما تحتاج الشركة إلى دم جديد. ولجعلهم فعالين فهم يحتاجون إلى دعم عالي المستوى. وهذا ما يجب بناؤه بطريقة منهجية. فليس للكثير من المديرين المستقلين مقر، أي موقع تنفيذي في شركة يمكنه من استخدام البنية التحتية والتبادل النظامي للأفكار والمعلومات أثناء عملهم اليوم. فالمدبرون المستقلون سيصبحون أكثر فأكثر مديرين محترفين ذلك أن المجالس قد أصبحت مجالس محترفين. ويمكن للمستثمرين المؤسساتيين، وبخاصة الكبار منهم، أن يقدموا مثل هذا الدعم المنتظم. ويمكن لشبكة

المديرين المستقلين الفاعلين أن تنظم على شكل مجموعة محددة العضوية. ولمثل هذه المجموعة حق الحصول على التسهيلات اللازمة لعقد اجتماعات دورية ولتبادل الخبرة. ولها مصادرها لإجراء دراساتها الخاصة بها ومحتويات برامج دروس وتدريب خاصة بالمديرين. ويمكن أن تكون أنفستور، الأداة الرئيسية في الملكية في عالم وولنبرغ، نموذجاً يمكن الانطلاق منه، ولكن على كل مستثمر مؤسستاتي أن يجد طريقته الخاصة في ذلك.

ومن الواضح أن المستثمرين المؤسستيين لا يزالون في مراحل التطور الأولى في هذا النوع من الأفكار. وفي حديث بين المؤلف وممثل أحد الصناديق الذي قال: «ليس لدينا حتى الوقت والموارد التي تمكننا من استخدام المحامين للتعامل مع الشكليات الرسمية خلال الاجتماعات السنوية». وهذا قد يكون خطوة أولى واضحة يجب اتخاذها، على الأقل إذا أردنا أخذ تجربة كالبيرس على محمل الجد. وأول المناصب التي أوجدتها كالبيرس كان في الحقيقة المستشار القانوني الأول الذي يعرف المتطلبات القانونية لممارسة الملكية. ولكن، وكما أظهر مثال كالبيرس، فقد كانت هذه خطوة لازمة ولكن غير كافية لإنجاز ما كان مرغوباً به. فقد كانت هناك حاجة إلى ما هو أكثر، إدارة قوية لها «نار في جوفها»⁽³⁾ وعملية تعلم طويلة ودائمة وخصوصاً التعاون مع عدد من الأطراف القانونية الأخرى.

وما يزال الطريق طويلاً

إذا كان للمرء أن يلخص في بضع كلمات ما أنجزته حركة توجيه الشركات حتى الآن فهو أنه قد نجم عنها شرعية الملكية. وغياب التوازن في السلطة بين الإدارة التنفيذية والمالكين/وظيفة الملكية، هي على الأقل أقل تشوهاً مما كانت عليه في عشر سنوات خلت. وأصبحت مساءلة المديرين مشروعة، حتى وإن كان على عدد من المالكين المؤسستيين أن يتعلموا ذلك بداية.

ولكن هذا لا يفي بالحاجة. وفي الحقيقة فإن هذا هو فقط «نهاية البداية» على حد قول بعضهم الذي لم يُخف أن العمل الباقي كبير جداً. وإذا كانت وظيفة الملكية والمالكين ككل سوف تأخذ أدوارها الحاسمة في توليد القيمة فإن الكثير الكثير لا يزال مطلوباً. فالإصرار على المساءلة ينحو لأن يكون تفاعلياً. وتتطلب المساهمة في تعزيز توليد القيمة المستديم وازدهار الأعمال مالكين مبادرين في توليد الأوضاع اللازمة والسيطرة عليها. وهذا تحد كبير جداً، ولكنه من الضروري التصدي له.

هناك فئتان من المشاركين التي يجب عليها بخاصة أن تواجه هذا التحدي: المستثمرون المؤسسيون - صناديق التقاعد والصناديق التعاونية... الخ - والشركات الخاصة أو الأفراد كمستثمرين، كباراً أو صغاراً:

- فعلى المستثمرين المؤسسيين أن يقبلوا بهذا التحدي لأسباب مختلفة. فهم موجودون سلفاً في تدفق رؤوس الأموال المغامرة وهم عموماً كبار. وبهذا فهم في موقع يؤهلهم لممارسة دور مهم جداً في إدارة الإدارة، وذلك للتأثير في كامل بنية سوق الملكية، أي السيطرة على الشركة والتوجيه. فبإمكانهم تخصيص أموالهم مباشرة في شركات الأعمال. ولما كان المستثمر المؤسسي هو غالباً شركة كبيرة، فإن مقدار استثمارها في الشركات المستهدفة يتجه لأن يكون كبيراً. وعليه فإن الكتلة الكبرى من مثل هذه الاستثمارات المباشرة تذهب إلى الشركات الكبيرة أولاً. ولكن يمكنهم أن يعملوا أيضاً مثل بائعي الجملة؛ الاستثمار في ملكيات مختصة من أنواع عدة: شركات رأس المال المخاطر وشركات مساهمة خاصة... الخ. والقيام بذلك على نحو منهجي يمكن المستثمرين المؤسسيين من أداء دور فاعل في تطوير بنية الصناعة وكذلك في تطوير ديناميكية التجديد للاقتصاديات حيث تكون هذه الاقتصاديات فاعلة نشطة. وعلى التوازي فعليهم تطوير مجموعات المديرين المستقلين لدعم استراتيجياتها في تخصيص الاستثمارات.

- يبدأ كل شيء فردياً بما في ذلك المستثمر الخاص. وأولاً كمالكين/مقاولين لشركات جديدة. وهذا شرط أولي ضروري للاقتصاد الديناميكي. ولكننا نترك المؤسسات الكبيرة تدير استثماراتنا غير المباشرة وممتلكاتنا إلى حد كبير جداً. ومن المهم ألا نتخلى عن مسؤولياتنا كمالكين في هذا الخصوص. فنحن نجني على قدر ما نستحق. فتوجيه الشركات، توجيه المستثمرين المؤسساتيين، يجب أن يطبق على المستثمرين المؤسساتيين أيضاً. فعليهم أن يكونوا مسؤولين عن كيفية ممارستهم حق الملكية الذي عهد إليهم بصفتهم ممثلين عن المالكين الخاصين، أي كيف يساهمون في توليد القيمة الأساسي والمستديم في توزيعهم للاستثمارات الكلية بين الشركات. وأكثر من ذلك، يمكننا بصفتنا مواطنين أن نؤثر في السياسيين لتحسين أطر العمل المؤسسية وجعل بيئة الاستثمار أكثر قرباً من المالك. وفي بعض الثقافات فإن الاتحادات بين المساهمين الصغار يمكن أن توفر دعماً فعالاً وتعلي من المبادرة الفردية. ولكن وسائل أخرى هي ضرورية أيضاً للتصدي للتحديات الكبيرة للملكية.

آمل أن يكون هذا الكتاب قد قدم مساهمة صغيرة من أجل هذه الغاية.