

الباب الثالث

مجلس الإدارة

وعمليّة التخطيط الاستراتيجي



الباب الثالث

- تتفق المدارس الفكرية المختلفة حول دور مجلس الإدارة فى عملية التخطيط الاستراتيجى ، ولكنها تختلف كثيرًا حول مدى وعمق هذا الدور . هل يكتفى بتقديم التسهيلات أو الرقابة أو الاندماج الكامل فى العملية . فلنر معًا ماذا يقدمه لنا **الفصل السادس : دور مجلس الإدارة فى وضع الخطة الاستراتيجية .**

- ولكن أيًا كان دور مجلس الإدارة الاستراتيجى فإنه فى حاجة إلى بيانات ومعلومات سواء للتحليل أو للرقابة أو الاندماج يقدم **الفصل السابع ، البيانات التى تحتاجها مجالس الإدارة لممارسة دورها التخطيطى** دراسة متعمقة وتفصيلية تغطى موضوع البيانات والمعلومات الاستراتيجية تغطية شبة شاملة.

- أما **الفصل الثامن ، فإنه يطرح سؤالاً : لماذا لم تكن مجالس الإدارة الأمريكية أكثر اندماجًا فى عملية التخطيط الاستراتيجى ؟** يذكر الفصل الثامن الأسباب وراء هذه الظاهرة ، ولكنه يعطى بعض الأمثلة التى تبعث على الأمل فى استعادة الدور الاستراتيجى لمجالس الإدارة .



دور مجلس الإدارة فى وضع الخطة الاستراتيجية

هل يجب على مجالس الإدارة الاندماج القوى فى وضع وتطبيق استراتيجية منظمة؟ قد كان هذا السؤال موضوعاً لمناقشات ساخنة على مدى السنوات الأخيرة فى الأوساط العلمية والبحثية، وفى دوائر الأعمال أيضاً. يتحمس بعض الباحثين والممارسين من أعضاء الإدارة العليا، بأن هذه وظيفة أساسية لمجالس الإدارة بصفتهم ممثلين لأصحاب رأس المال، ويجب عليهم العمل على حماية مصالح المساهمين. يقترح آخرون بأنه يجب على مجالس الإدارة المساهمة الفعالة والموضوعية فى استراتيجية المنظمة. وأن مجالس الإدارة بدون هذه المساهمة لا يمكنها تمثيل أصحاب الأسهم تمثيلاً كاملاً.

□ ثلاث زوايا لاندماج مجالس الإدارة فى الاستراتيجية :

توجد ثلاث مدارس فكرية حول إمكانية اندماج مجالس الإدارة فى الاستراتيجية. تمثل المدرسة الأولى الرؤية التقليدية القانونية. يرى المروجون لهذه المدرسة بأن دور المجلس ينحصر فى تمثيل المساهمين [دور خدمى]، وحماية مصالحهم من خلال تأمين إدارة فعالة [دور رقابى]. تعنى الاستراتيجية، داخل هذا السياق، بأنها تقع فى دائرة اختصاص المدير العام التنفيذى - عضو مجلس الإدارة المنتدب - ومن ثم قد يراجع المجلس نتائج تحليلات العضو المنتدب، ويقدم النصح والإرشاد، وأخيراً يصدق على ما اتخذه من قرارات. ومن ثم، لا ينبغى على المجلس أن يندمج فى وضع أو تطبيق أى استراتيجية إلا إذا اعتقد عن يقين بأن الاستراتيجية المقترحة خاطئة فى وضعها أو تطبيقها.

يعتقد أصحاب المدرسة الثانية، بأنه يجب على مجالس الإدارة أن تكون نشيطة فى وضع وتطبيق الاستراتيجيات. من المتوقع هنا أن تراجع المجالس

المعنية وتقيم التحليلات الإدارية وتقتراح إحداث تغييرات . قد لا تضع مجالس الإدارة تحديدًا استراتيجيات جديدة ولكنها قد توصى بإجراء تعديلات فى استراتيجيات المنظمة ، وبالتالي قد تكون مساهمة أعضاء مجلس الإدارة فى وضع الاستراتيجية من خلال الفحص الدقيق للخطط الاستراتيجية ، والدراسة المتعمقة لافتراضات الإدارة حول المنظمة وبيئتها ، وعن طريق التأكد بأن هناك اتفاقا بين أعضاء الإدارة العليا على الاتجاه الاستراتيجى للمنظمة .تمثل مراجعة الاستراتيجية طبقا لهذه المدرسة المنبر الذى يمكن لمجالس الإدارة من خلاله التأثير على العملية الاستراتيجية . تعطى شركة AT&T المثال التوضيحي عن مراجعة الاستراتيجية . فى عام ١٩٨٤ دخلت شركة AT&T المنافسة فى سوق الحواسب الآلية الصغيرة جدًا Microcomputer . لم تحقق الشركة لنفسها أى نجاح يذكر كمرکز تسويقى أو كقيادة تكنولوجية أو كبديل منافس لشركة IBM . وتعبيرًا عن القلق حول مستقبل الشركة فى هذه الصناعة طلب مجلس الإدارة من رئيس القسم أن يقدم تفسيرًا لما حدث . أثار التقديم مناقشات غاضبة عن البطء الشديد فى تقدم قسم الحاسبات . سأل أعضاء مجلس الإدارة الكثير من الأسئلة حول الاستراتيجية المقترحة لكى يكون للشركة مركز مرموق فى صناعة الحواسب الصغيرة . وفرت هذه المراجعة الفرصة لتمكين أعضاء مجلس الإدارة من اختبار الفروض الإدارية، والاستراتيجيات والطرق ، وأيضًا تقديم التوصيات المفيدة لأعضاء الإدارة العليا التنفيذيين .

يقترح أنصار المدرسة الثالثة على مجالس الإدارة أن تذهب إلى أبعد من وظيفتى الخدمة والرقابة إلى المشاركة الفعالة فى الاستراتيجية . إنها تدعو العمل المشترك بين العضو المنتدب ومجلس الإدارة فى توجيه نفة الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة . ومن ثم فإن أعضاء المجلس قد يقترحون استراتيجيات جديدة ، أو يجرون تحليلات تؤدي إلى إعادة اختبار الاستراتيجيات القائمة . ولذلك فقد يبادر أعضاء المجلس بإحداث تغييرات استراتيجية دون حصر مهمتهم فى مجرد اعتماد الاختيارات الإدارية . أى أنه ، واقعيًا قد يوصى أعضاء مجلس الإدارة بإحداث تغييرات جوهرية فى الاستراتيجية القائمة أو

مساعدة العضو المنتدب على الانتهاء من خطته الاستراتيجية .

طبقاً لأفكار المدرسة الثالثة ، يكون لدى أعضاء مجالس الإدارة الكثير من الاختيارات التي يساهمون بها في الاستراتيجية . على سبيل المثال ، قد يضع المجلس أولويات محددة لسلوك العضو المنتدب في ممارسته للعملية الاستراتيجية ، فقد وضع مجلس إدارة شركة الطيران المتحدة United Airlines - خوفاً من أن تنال العلاقة العدائية بين أعضاء الإدارة العليا التنفيذيين ، وبين الاتحادات العمالية من نجاح الشركة - هدف تحسين العلاقات العمالية على رأس قائمة أهم أولويات العضو المنتدب بالشركة . قدم المجلس أيضاً اقتراحات محددة لتحقيق هذا الهدف .

تشكيل لجنة دائمة للاستراتيجية اختيار ثان متاح أمام مجالس الإدارة . تقدم مثل هذه اللجان اقتراحاتها بالبدائل الاستراتيجية إلى مجلس الإدارة للدراسة والاعتماد . تذهب شركة " آلات تكساس Texas Instruments " إلى أبعد من هذا البديل عن طريق لجنة أهداف الشركة Corporate Objective Committee التي تضع الغرض التنظيمي للشركة وإرشادات العمل التنفيذي.

وبصرف النظر عن المسميات التنظيمية ، فإن اللجان الاستراتيجية تقوم بأداء العديد من الأنشطة التي تشمل مراجعة غرض الشركة ، تقييم مركزها التنافسي ، وضع أهداف متنوعة ، ومعايير تقييم هذه الأهداف ، مراجعة أو وضع استراتيجية الشركة ، ومراجعة استراتيجيات التطبيق المقترحة . ومن الواضح ، أنه يمكن لهذه اللجان ، في حالة فعاليتها ، أن تلعب دوراً محورياً في تحديد التوجيهات الاستراتيجية لأي منظمة .

الاختيار الثالث ، والذي يصل مداه إلى أقصى أبعاده ، أن ينحى مجلس الإدارة العضو المنتدب ، ويختار عضواً مندوباً جديداً لكي يطبق استراتيجية بناءً على مبادرة من مجلس الإدارة أو التصديق منه . الدوريات التجارية ، في السنوات الأخيرة حافلة بالعديد من الأمثلة التي تظهر اعتماد مجالس الإدارة على الاختيار الثالث . على سبيل المثال ، تبنى عضو مندوب سابق في الشركة الأمريكية للألمونيوم استراتيجية تسلطية للتنوع ، بعيدة كل البعد عن جوهر

تعبيراً عن قلق مجلس الإدارة حول هذا الاتجاه عيّن المجلس عضواً منتدباً جديداً له نفس آراء مجلس الإدارة في التمسك الملتزم بأسواق الشركة التقليدية.

مرت هيئة كولومبيا للأنباء - هيئة إذاعية رائدة في أمريكا - CBS بتجربة متشابهة . على الرغم من التنوع المتنامي في برامج الهيئة ، فقد تعرضت الهيئة إلى تدهور مستمر في أدائها المالي . اعتقد مجلس الإدارة بأن الهيئة تحتاج إلى استراتيجية مختلفة تماماً . رأى أعضاء مجلس الإدارة أن تخفيض النفقات يعتبر استراتيجية مناسبة ، في ضوء البيئة التنافسية التي تعمل الهيئة في إطارها . لإحداث هذا التغيير الجذري أنهى المجلس خدمة رئيس الشركة التنفيذي وعين محله آخر تبنى منهجاً شاملاً لتخفيض النفقات .

تشير الأمثلة السابقة أن مجالس الإدارة تستطيع أن تمارس دوراً استراتيجياً مهماً في إدارة المنظمات . تتاح لأعضاء هذه المجالس الكثير من الاختيارات التي يلجأون إليها . اعتماداً على تقييمهم الدقيق لغرض منظماتهم ومركزها التنافسي . ومن ثم تبدو المدرسة الثالثة أكثر قبولاً ؛ لأنها توفر للإدارة ولمجالس الإدارة فرصاً مواتية لتضافر الجهود في العملية الاستراتيجية .

لماذا يجب أن تساهم مجالس الإدارة في الاستراتيجية ؟

أورد المدافعون عن توسيع دور مجالس الإدارة خمسة عوامل تدعيمًا لموقفهم :

أولاً : تمثل مجالس الإدارة همزة الوصل أو مفتاح الربط مع بيئة المنظمة الخارجية ، ولذلك فإن أعضاء مجالس الإدارة في وضع وظيفي يسمح لهم بجمع بيانات ملائمة حول التغييرات التنافسية المحتملة ، أو التغييرات في الصناعة ذاتها . تعتبر هذه المعلومات حيوية للمنظمات عند وضع الاستراتيجيات الفعالة .

ثانياً : خبرة أعضاء مجالس الإدارة كمديرين قد تؤهلهم للمشاركة النشيطة في العملية الاستراتيجية . يكون هؤلاء المديرون عادة على دراية جيدة بوضع

وتغيير وتطبيق الاستراتيجيات . قد ينمى بعض أعضاء مجالس الإدارة خبرة متميزة ومعرفة كبيرة بأنواع محددة من الاستراتيجيات [إعادة الهيكلة ، التنوع، تعديل المسار] . قد تبرهن مثل هذه الخبرة عن أهميتها عندما تقرر المنظمة تبنى إحدى هذه الطرق الاستراتيجية . اختار مجلس إدارة شركة E.F. Hutton & Co. رئيسا تنفيذيًا جديدًا للشركة ، بعد أن تعرضت الشركة لفضيحة مالية نتيجة الممارسات المالية المشبوهة التي ارتكبتها إدارتها . جاء الاختيار استنادًا إلى خبرة الرئيس التنفيذي الجديد فى تحقيق إعادة هيكلة فعالة للمنظمات التي تعامل معها .

ثالثًا : تجبر الحركة الإيجابية النشطة من أصحاب الأسهم والمديرين على الاهتمام بموضوعات الاستراتيجية . لم يعد أعضاء مجالس الإدارة يباشرون مسؤولياتهم المؤتمنين عليها بدون الرجوع إلى الاستراتيجية المناسبة . كيف يمكن لعضو الإدارة العليا أن يحكم على الأداء الضعيف دون الرجوع إلى استراتيجية معتمدة وأساليب تطبيقها المقررة .

رابعًا : يستحث التعقيد فى العملية الاستراتيجية المديرين من أعضاء مجالس الإدارة على المشاركة . تجسد العملية الاستراتيجية الأنشطة المتعلقة بوضع ، واختيار ، وتنفيذ الاستراتيجيات . ولذلك نجد أن هناك الكثير من المهام لا بد أن تودى . بحيث تتطلب تحليلات وأحكامًا على جانب كبير من الأهمية . ومطلوب أيضا التعرف الدقيق على معالم العمليات التشغيلية الداخلية، وبيئة المنظمة الخارجية . يجب على أعضاء مجالس الإدارة والأعضاء المنتدبين ، لكى يكون لهم تصور سليم عن موقف منظماتهم داخل بيئتها التنظيمية ، أن يكونوا على دراية جيدة بالعمليات المختلفة داخل المنظمة . يجب على أعضاء مجالس الإدارة أن يساعدوا رئيس الشركة التنفيذى وأعضاء الإدارة العليا - انطلاقا من خبرتهم ، ورؤيتهم المتميزة والتزامهم بتمثيل أصحاب الأسهم - على وضع الاستراتيجيات التى تعظم من دخل المساهمين . على سبيل المثال ، قد يساعد التوجيه على تركيز انتباه الرئيس التنفيذى على موضوعات خطيرة محتملة ، أو تقود الإدارة العليا إلى تحديد التكنولوجيات الواعدة التى يحتمل أن تحدث تحولا فى صناعتهم ، وفى

غرض شركتهم بهذه الطريقة ، لا ينظر إلى أعضاء مجالس الإدارة على أنهم حلّالو المشكلات ، ولكنهم فقط يلقون الأضواء على الموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الشركة .

خامساً : يجب إدراك الظروف التنافسية المعقدة التي تواجه الشركات ، والتي أصبحت الآن على المستوى الدولي . تعيد التغييرات التكنولوجية ، أيضا تشكيل الصناعات ، والمنظمات التي تقوم بدور القيادة في هذه الصناعة أو تلك . هناك مشكلات اجتماعية خطيرة تسيطر الآن على اهتمام وفكر الإدارة . نتيجة لذلك ، تستطيع مجالس الإدارة من خلال صلاحياتها المباشرة أو لجانها المتخصصة أن تقدم التوجيه إلى الرئيس التنفيذي عن كيفية التعامل مع هذه الظروف الاجتماعية والتنافسية . على سبيل المثال ، أراد مجلس إدارة إحدى الشركات الصناعية إدخال بعض التعديلات على سياسات تملك الأصول بالشركة . طلب المساهمون مراعاة التأثيرات الاجتماعية والقانونية والبيئية والمالية ، التي تحدثها السياسات المقترحة على الأطراف المختلفة المتعاملة مع الشركة بطريق مباشر أو غير مباشر . كان ينظر إلى هذه التغييرات على أنها ضرورية لتقليل الآثار السلبية لعمليات الشركة على المجتمع بصفة عامة سواء العمليات الحالية أو المستقبلية .

تدعو العوامل الخمسة السابقة إلى مشاركة أعضاء مجالس الإدارة مشاركة فعالة في العملية الاستراتيجية ، ومع ذلك تعطى المجالات التجارية والعامّة انطباعاً بأن مجالس الإدارة لا تندمج بفعالية في الاستراتيجية إلا في مواقف الأزمات ، أو في حالات تحسين صورة المنظمة عندما تتعرض إلى ما يسيء إلى سمعتها .

وإذا كان لا يمكن التقليل من أهمية دور مجالس الإدارة في مواقف الأزمات ومع ذلك يجب أن يكون الاندماج والمشاركة الفعالة في العملية الاستراتيجية من المهام الجوهرية لمجالس الإدارة بصفة منضبطة ومستمرة . يجب أن يقنن هذا الدور داخل البناء التنظيمي الحاكم للمنظمة . يعني هذا أن أعضاء مجالس

الإدارة سوف يعملون جنباً إلى جنب مع الرؤساء التنفيذيين من أجل توقع التغييرات في بيئة المنظمة ، ووضع السياسات التي تضمن لها الاستمرار والبقاء طويل الأجل.

□ إذا كانت المساهمة الاستراتيجية لمجالس الإدارة بهذه الأهمية ، لماذا إذن هي نادرة الحدوث؟^(١).

يثير منتقدو مجالس الإدارة عادة هذا السؤال ، ودون أن يتلقوا للأسف إجابة شافية . يمكن القول بأن التمتع والتدقيق في هذا السؤال يكشف عن أنه مضلل ، وذلك لسببين : السبب الأول : غياب التوثيق الذى يعتمد عليه فى المساهمة الاستراتيجية لمجالس الإدارة . تشير المراجعة الشاملة لأدبيات الإدارة الحالية ، أن الدليل يقوم على عدد قليل من دراسة الحالة ، والتي لا يمكن الاستناد إليها فى الوصول إلى نتائج صحيحة حول مساهمة مجالس الإدارة .

السبب الآخر أنه لم يتم تعريف طبيعة المساهمة الاستراتيجية لمجالس الإدارة بتفصيل كاف . من الناحية النظرية يعتبر مفهوم المساهمة الاستراتيجية لمجالس الإدارة مفهوماً متعدد الأوجه ، فقد يشتمل على اندماج مجلس الإدارة فى النواحي الاستراتيجية من حيث النطاق - والتكرار ، والجودة ، والنمط ، يشير النطاق Scope إلى المجالات أو الموضوعات التى تشكل مركز اهتمام أعضاء مجلس الإدارة . يشير التكرار Frequency إلى المدى الذى يستخدمه الأعضاء فى دراسة الموضوعات الاستراتيجية الخاصة : شهريا ، سنويا .. إلخ . تشير "الجودة Quality" إلى الأهمية المدركة لمساهمة أعضاء مجالس الإدارة : ما مدى جودة ما يضيفه أعضاء مجالس الإدارة من قيمة إلى كل مظهر من مظاهر العملية الاستراتيجية ؟ " النمط type " هو البعد الأخير فى مفهوم المساهمة الاستراتيجية لمجالس الإدارة . يشير النمط إلى المنهج الذى يتبناه أعضاء مجالس الإدارة فى تناولهم للموضوعات الاستراتيجية ، بمعنى هل يراجعون القرارات الإدارية فقط ، أم أنهم يبتكرون تغييرات استراتيجية واسعة المدى .

(١) يتناول الفصل الثامن هذا الموضوع بالتفصيل .

لا تمدنا دراسات الحالة الحالية بالكثير من مجالات مساهمة مجالس الإدارة في العملية الاستراتيجية . ومن ثم ، فليس من الواضح ، إذا ما كان على مجالس الإدارة التركيز على النطاق ، التكرار ، الجودة ، أو النمط ، أو على كل هذه الأبعاد لتأكيد فعالية أدائها ، إذا لم يتوافر مثل هذا الوضوح يصعب الحكم على مساهمة أو عدم مساهمة مجالس الإدارة في العملية الاستراتيجية .

إذا نحينا هاتين الملاحظتين جانبا ، فإن نقاد مجلس الإدارة لا يزالون يعبرون عن نقطة مهمة . إنهم يرون بأن مجالس الإدارة ليست في استطاعتها المساهمة الاستراتيجية حتى إذا كانت راغبة في ذلك . تستند هذه الحجة إلى الأسباب الثلاثة التالية :

١- يسيطر الأعضاء المنتدبون [الرؤساء التنفيذيون] على مجالس الإدارة . إن الرؤساء التنفيذيون هم الذين يختارون ، ويكافنون ، ويستطيعون إذا شاءوا أن يلغوا عضوية عضو أو أكثر من مجلس الإدارة ، يضاف إلى ذلك أداء مجالس الإدارة لاختصاصاته الوظيفية تعتمد على المعلومات التي يقدمها الرؤساء التنفيذيون إلى أعضاء مجالس الإدارة .

٢- مجالس الإدارة ضعيفة ، يرجع ذلك إلى العجز في اختيار الأعضاء ، عدم فعالية تقييم أداء مجالس الإدارة ، ونقص المكافآت . ولذلك ، وفي معظم الحالات ، تقوم مجالس الإدارة بدور "حامل الاختام" أو ما يطلق عليه مجرد سد خانة .

٣- مجالس الإدارة ليست معدة جيدا للتعامل مع التعقيدات التنظيمية المتصاعدة . تجتمع مجالس الإدارة بطريقة غير منتظمة ، وعلى فترات متباعدة ، وينتقون الموضوعات التي يناقشونها ، ونادراً ما يبذلون آراء تتم عن خبرة تتعلق بزوايا العمل المختلفة . هذه هي حالة المنظمات بصفة عامة ، مع التنوع في درجاتها . تختلف طبيعة الأعمال اختلافا جذرياً ، وأعضاء مجالس الإدارة ليس لديهم الوقت الكافي لفهم متطلبات طبيعة كل زاوية على حدة .

تعرقل هذه العوامل منفردة أو مجتمعة فعالية مجالس الإدارة ، وتقلل من

قيمة وأهمية مشاركتها فى العملية الاستراتيجية .

زيادة مساهمة مجالس الإدارة فى العملية الاستراتيجية :

لتعظيم دور مجالس الإدارة فى العملية الاستراتيجية يجب إعطاء اهتمام للعوامل الثمانية التالية :

(١) العناية باختيار أعضاء مجالس الإدارة :

تسمية أعضاء مجالس الإدارة يجب أن تعتمد على الفحص الدقيق لمفاتيحهم الوظيفية وخبرتهم كأعضاء مرتقبين ، تشتمل معايير التسمية على عمق خبرتهم العملية السابقة ، الدراية بظروف الصناعة . السمعة المهنية ، والأهلية . يجب فحص هذه المجالات بالإضافة إلى الأمانة والاستقامة ، ومدى الاعتماد عليه ، وغيرها من الصفات الشخصية البارزة . توضح شركة اختبار بيئية فى مدينة Cambridge بولاية Massachusetts هذه النقطة . أدرك مجلس إدارة الشركة الحاجة إلى الشفافية القومية ، ولذلك قام بتعيين مدير سابق بالوكالة الأمريكية لحماية البيئة عضواً بمجلس الإدارة . كانت هذه الحركة ضرورية لتحسين صورة الشركة التى أشرفت على الإفلاس . ولإثراء مصداقيتها فى صناعتها . كان هذا العضو الجديد ، يتمتع بالإضافة إلى سماته الشخصية المتميزة ، بخبرة وافية عن الحالات الأساسية لمصالح الشركة .

يجب أن تسعى لجان تسمية أعضاء مجالس الإدارة إلى اختيار الأفراد الأكثر تأهيلاً لهذا المنصب ، وليس أولئك الذين تحت رعاية الرئيس التنفيذى . الأهلية ضرورية لضمان المشاركة الفعالة فى العملية الاستراتيجية . يفضل أيضاً أخذ توجه العضو فى الاعتبار ، يشير مصطلح توجه Orientation إلى استعداد ونزعات الفرد الطبيعية فى تناوله للمسائل الداخلية مقابل المسائل الخارجية . تركز المسائل الداخلية على الوظائف والموارد الضرورية لتحقيق كفاءة عمليات التشغيل والارتفاع بمعدلات الربحية . والمثال على ذلك هو توفير مناخ عمل صحى داخل المنظمة ، على العكس من ذلك تركز المسائل الخارجية على إقامة توازن فعال بين المنظمة وبيئتها الخارجية . هل تتفق

أهداف المنظمة مع ظروف الصناعات ؟ هل تعكس هذه الأهداف توقعات المجتمع عن المنظمة ؟

يجب على لجان التسمية ، عند اختيار عضو مجلس إدارة جديد ، أن تدرك أن التوجه الخارجى بين أعضاء المجلس مهم جدًا لمساهمة المجلس الفعالة فى العملية الاستراتيجية . تفترض إحدى الدراسات أن هذا التركيز الخارجى يودى إلى نجاح المنشأة فى أدائها المالى .

تقييم توجهات الأعضاء الداخلية والخارجية عمل دقيق ويحتاج إلى خبرة ومهارة ، هذه التوجهات تتطور وتتغير بمضى الوقت . ومن ثم يتعين على لجان التسمية أن تتحرى عن التفضيلات ، المواهب ، المهارات ، ومجالات الخبرة السابقة بين الأعضاء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة . بدون أخذ هذه المتغيرات فى الاعتبار بدقة واهتمام كبيرين ، يصعب الوصول إلى مجالس إدارة متنوعة وجهات أعضائها وتتكامل بطريقة مناسبة . يجب أن يكون أعضاء لجان التسمية على علم تام أنه بدون هذا المزج والتنوع فى المهارات والتوجهات ، والخلفيات قد تفشل مجالس الإدارة فى المساهمة الاستراتيجية الفعالة .

(٢) أن تشمل البرامج الرسمية الخاصة بتوجيه أعضاء مجالس الإدارة الجدد على الموضوعات الاستراتيجية .

قبل دعوة أعضاء مجالس الإدارة رسميًا لحضور الاجتماعات ، يجب أن يتم تقييم إسهاماتهم الاستراتيجية المتوقعة . يجب أن يتبع هذا توضيح توقعات المنظمة من الأعضاء المختارين .

ولسوء الحظ لا تأخذ كثير من المنظمات البرامج الرسمية لتوجيه أعضاء مجالس الإدارة الجدد مأخذ الجد . يمكن لهذه البرامج أن تُعرف الأعضاء بتاريخ المنظمة ومركزها الحالى وعملياتها التشغيلية .

يجب بذل مجهود ثابت ومدعم لكى يصبح مركز الشركة التسويقي واستراتيجيتها من الأمور المألوفة والمعتادة للأعضاء الجدد . فى حالة

المنظمات ذات خطوط الإنتاج المتنوعة يجب شرح أهداف واستراتيجيات الوحدات التنظيمية المختلفة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد . يجب أن يوضح البرنامج التوجيهى الأدوار التى يقوم بها الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة فى العملية الاستراتيجية .

أخيرًا ، يجب توضيح الطريقة التى تشارك بها كل مجموعة من المجموعتين السابقتين الرؤساء التنفيذيين ، وأعضاء مجلس الإدارة .

كما ذكر سابقًا ، يجب إلقاء الضوء على أهمية المساهمة الاستراتيجية عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة الجدد . يلزم أيضا توضيح مادة وآلية هذه المساهمة ، وأن يتم تدعيمها فى البرامج الرسمية لتوجيه أعضاء مجالس الإدارة .

(٣) توسيع نطاق الاهتمام الاستراتيجى لأعضاء مجالس الإدارة .

تجد بعض المنظمات أنه من الضرورى أن تعمل على زيادة وعى أعضاء مجالس إدارتها بمدى تحديات العملية الاستراتيجية . تدعو هذه المنظمات استشاريين من خارج المنظمة ، أو تقيم بعض الندوات التدريبية القصيرة لتزويد أعضاء مجالس إدارتها بالمعارف والمهارات المتعلقة بأنشطة وضع وتطبيق الاستراتيجيات . اعتقد مجلس إدارة شركة Arkwrights للمنسوجات التى تقع فى ولاية South Carolina الأمريكية - بعد أن لاحظ تدهور مركز الشركة التنافسى - أن الوقت قد حان للتخطيط الاستراتيجى الفعال . لقد استولت حالة من القلق على الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة نتيجة تصاعد حدة المنافسة الدولية . دعى خبراء الاستراتيجية للتحديث إلى أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين حول عملية التخطيط الاستراتيجى والأدوار التى يمكن أن يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيون .

كانت النتيجة المباشرة للعرض الذى قدمه خبراء الاستراتيجية أن مجلس الإدارة أعاد التفكير فى المفهوم الرئيسى لعمل الشركة ، وقادهم ذلك إلى إجراء حوار مثمر بينهم وبين الرؤساء التنفيذيين عن طبيعة عرض منشأتهم .

حدث موقف مشابه أيضا فى المستشفى العام Chesapeake بولاية Virginia . فقد أجبرت التغييرات الحديثة فى صناعة الرعاية الصحية بالولايات المتحدة الأمريكية المستشفيات المختلفة على إعادة صياغة عرضها، وتبنى فكرة التخطيط طويل الأجل Long – Range Planning ، هنا أيضا دعى خبراء الاستراتيجية لاطلاع أعضاء مجلس الإدارة على التغييرات الأساسية فى الصناعة ، وعلى النواحي الاستراتيجية التى تواجه المستشفيات . ساعدت المناقشات مع مجلس الإدارة الأعضاء على العمل عن قرب مع المدير الإدارى للمستشفى لتحديد الموضوعات الرئيسية التى تواجه المنشأة الصحية ، ووضع استراتيجية فعالة . وضع مجلس الإدارة خطة استراتيجية رسمية . حددت الخطة غرض وأهداف المستشفى ووضعت الخطوط الإرشادية للاستثمار فى المجالات الصحية وغير الصحية . لم تؤد المناقشات بين خبير الاستراتيجية وأعضاء المجلس إلى تحسين جودة مساهمة الأعضاء فقط ، ولكنها وفرت أيضا منبراً لإجراء حوار مثمر بين أعضاء المجلس والمدير الإدارى حول مستقبل المستشفى^(١) .

طريقة أخرى لتعزيز انتباه أعضاء مجلس الإدارة بالعملية الاستراتيجية تتمثل فى الملخصات وتقارير تقدم الخطة الاستراتيجية التى تصدر عن الرؤساء التنفيذيين ، قد تتضمن هذه التقارير مناقشات مع المديرين فى المنظمة، الذين ليسوا أعضاء فى مجلس الإدارة . تضع هذه المناقشات وجهات نظر أعضاء الإدارة العليا أمام مجلس الإدارة .

وبصرف النظر عن المنهج الذى يتخذ ، لا ينبغي أن تفترض المنظمات مسبقا بأن أعضاء مجلس إدارتها يعرفون كيف يساهمون فى العملية الاستراتيجية . وكما ذكر سابقا ، فإن على هذه المنظمات أن تأخذ فى اعتبارها أن المساهمة فى العملية الاستراتيجية مسألة جوهرية فى اختيار وتوجيه الأعضاء الجدد . وبنفس الأهمية ، تحدد المنظمات بدقة المجالات الاستراتيجية التى يهتم بها أعضاء مجلس الإدارة .

(١) يقدم أحد خبراء الاستراتيجية تجربته التفصيلية مع إحدى الشركات لوضع خطة استراتيجية استمرت عامين كاملين – انظر الباب الخامس .

(٤) حدد مجالات الاهتمام المحتملة .

يجب أن يحدد مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي مجالات المساهمة الاستراتيجية المتوقعة . لسوء الحظ تقع هذه العبارة فى إطار " ما أسهل القول، وما أصعب الفعل" أولاً ، العملية الاستراتيجية عملية معقدة ،حيث إنها تتضمن أنشطة كثيرة غير مترابطة ، ولذلك يصعب تحديد من أين تبدأ كل مرحلة وإلى أين تنتهى .

ثانياً : العملية الاستراتيجية ليست دائماً منطقية أو عقلانية ، على الرغم من أن الكثير من أنواع الأنشطة الاستراتيجية يمكن تمييزها ، فإن العديد من الموضوعات الاستراتيجية تطفو إلى السطح ألياً ، أو تحشر فى النظام لصالح اهتمام الرئيس التنفيذى . وبحكم أن هناك جماعات تنظيمية كثيرة ، تشترك فى وضع ، وتجويد ، واختيار استراتيجية المنظمة ، فإنه يصعب التحديد المسبق للمساهمة المتوقعة من أى جماعة تنظيمية داخل المنظمة .

ثالثاً : موضوعات السلطة تعقد من تعريف الدور المحتمل لمجلس الإدارة . تقليدياً ، قد اعتبر وضع وتطبيق الاستراتيجية واقعا فى دائرة اختصاص الرئيس التنفيذى . ومن ثم ، فإن زيادة اندماج مجلس الإدارة فى العملية الاستراتيجية قد يؤدى إلى التنافس أو التصادم بين أعضاء المجلس والرئيس التنفيذى . ولذلك لابد من التزام الحيطة والحذر للتأمين ضد هذا الاحتمال .

انطلاقاً من البحوث والدراسات الحقلية ، وأدبيات الإدارة المعاصرة ، يوضح الجدول التالى المجالات المحتملة لمجلس الإدارة فى العملية الاستراتيجية . يعرض الجدول العملية الاستراتيجية على أساس أنها تمر فى ست مراحل متتابعة : وضع الغرض ، التحليل الداخلى ، التحليل الخارجى ، تحليل فجوة الأداء الاستراتيجية ، وضع الاختيارات الاستراتيجية ، واختيار الاستراتيجية المناسبة ، وأخيراً تطبيق الاستراتيجية . يلخص هذا الجدول التركيز على الأنشطة المرتبطة بكل مرحلة كما يظهر فى الجدول رقم (٢) ، تحتوى كل مرحلة على الكثير من الأنشطة المهمة . ويجب أن يكون مفهوماً

أنه من غير المتوقع أن تكون مساهمة مجالس الإدارة بنسبة واحدة فى كل المراحل .

تتطلب بعض هذه المجالات مهارات تحليلية كبيرة ، كما فى حالة مرحلة التحليل الداخلى ، والبعض يحتاج إلى الأحكام المبنية على الخبرة .

جدول رقم (٢)

الإمكانات المحتملة لمساهمة مجالس الإدارة فى العملية الاستراتيجية

المرحلة	الأنشطة	إمكانية دور المجلس المحتملة
المرحلة الأولى : توضيح الغرض بالتفصيل	أ - تعيين الأسواق التى سوف تغطى ، والمنتجات التى سوف تقدم ، والتكنولوجيا التى سوف تستخدم . ب - تحديد الصورة الذهنية للمنظمة ، و فلسفة العمل . ج - وضع صورة ذهنية عامة للمنظمة .	أ - تأكيد التطابق بين الأسواق والمنتجات . ب - تأكيد التطابق بين مجموعة المنتجات [فى حالة الشركات متعددة خطوط الإنتاج]. ج - ضمان بأن غرض الشركة قد بلغ بعناية إلى العاملين وإلى الجمهور .
المرحلة الثانية : التحليل الداخلى	أ - تحديد نقاط القوة ، ونقاط الضعف فى الوظائف والموارد التنظيمية المختلفة . ب - تحديد الميزة التنافسية للمنظمة " الأهلية" .	أ - توضيح الميزة التنافسية للمنظمة بالاشتراك مع فريق الإدارة العليا . ب - مراجعة الأداء التنظيمى فى الماضى . ج - مراجعة نمط تخصيص الموارد فى الماضى . د - توقع الحاجات المتعاقبة داخل الإدارة العليا . هـ - تقييم أداء فريق الإدارة العليا .
المرحلة الثالثة :	أ - المسح الاستكشافى الشامل	أ - التأكد من أن نظم المعلومات

<p>الإدارية وبحوث التسويق يتم ربطها بعملية المسح .</p> <p>ب - التأكد بأنه يتم استخدام طرق توقع يعتمد عليها .</p> <p>ج - مراجعة الأوصاف المختلفة لأحداث ببنية مع التركيز على أسبابها الرئيسية ، والافتراضات التي تقوم عليها .</p> <p>د - فحص أعمال مراجعات الأداء الاجتماعي لتضمن نتائجها في أهداف واستراتيجية المنظمة .</p> <p>هـ - تأكد من وجود إجماع أو على الأقل اتفاق عام بين أعضاء الإدارة العليا حول الفرص والتهديدات.</p>	<p>البيئة الخارجية في مظاهره الاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية ، والتكنولوجية.</p> <p>ب - التحليل المتعمق للصناعة ، وتحديد عوامل النجاح الرئيسية.</p> <p>ج - تحديد الفرص والتهديدات.</p>	<p>التحليل الخارجي</p>
<p>أ - ناقش أسباب الفجوة مع أعضاء الإدارة العليا لضمان الوصول إلى اتفاق عام بينهم حول العوامل .</p> <p>ب - الوقاية ضد التفكير الجمعي ، ورؤية الاتفاقات السرية عن طريق مراجعة الافتراضات ، وعقد اجتماعات فردية مع أعضاء الإدارة العليا .</p>	<p>أ - قارن الأهداف والأداء في الماضي .</p> <p>ب - قارن نتائج التحليل الداخلي والخارجي .</p> <p>ج - حدد فجوة الأداء الاستراتيجي</p> <p>د - تعرف على مدى الفجوة وأسبابها.</p>	<p>المرحلة الرابعة : تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي</p>
<p>أ - حدد التوقيت للاستراتيجية في ضوء التحليل الخارجي .</p> <p>ب - حدد إمكانيات وضع الاستراتيجية .</p> <p>ج - حدد إذا كانت المخاطرة</p>	<p>أ - الأخذ في الاعتبار كل البدائل المتاحة للمنظمة .</p> <p>ب - تحليل كل اختيار لتحديد : (١) مزاياه المحتملة (٢) مستوى المخاطرة</p>	<p>المرحلة الخامسة : وضع الاختيارات الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة</p>

<p>المرتبطة بالاستراتيجية مقبولة.</p> <p>د - تأكد بأن الإدارة العليا أجرت ملاءمة ما بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي .</p> <p>هـ - تأكد من أن الاستراتيجية تسير الثقافة التنظيمية القائمة وأيضا مضامين التطبيق.</p> <p>و- حدد إذا كان قد تم الاتفاق بين أعضاء الإدارة العليا حول خطوات العمل المختار .</p> <p>ز- شجع على وضع خطط لحالات الطوارئ في ضوء التغييرات البيئية السريعة [المرحلة الثالثة].</p> <p>جـ - تأكد من أن الإدارة العليا قد أخذت في اعتبارها متطلبات تطبيق الاستراتيجية .</p>	<p>(٣) طول الوقت المطلوب للتطبيق.</p> <p>(٤) الموارد المطلوبة [ومنهما المهارات الإدارية].</p> <p>جـ - الدمج بين الاختيارات لوضع استراتيجية متماسكة .</p> <p>د - في حالة الشركات متعددة خطوط الإنتاج يوجد نشاطان إضافيان .</p> <p>"١" الربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الوحدة التنظيمية .</p> <p>"٢" وضع استراتيجيات وظيفية لكل وحدة تنظيمية (التسويق والإنتاج).</p>	
<p>أ - راقب الأداء التنظيمي .</p> <p>ب - راقب ردود الفعل على كل المستويات الإدارية ، وعلى مستوى العاملين .</p> <p>جـ - راقب ردود فعل المنافسين .</p>	<p>أ - حول الاستراتيجية إلى صورة قابلة للتطبيق عن طريق ترجمتها إلى خطط وجدول قصيرة الأجل .</p> <p>ب - نفذ الاستراتيجية .</p> <p>جـ - راقب تنفيذ الاستراتيجية .</p>	<p>المرحلة السادسة : التطبيق ، الرقابة والمراجعة</p>

بمعنى تقييم التحركات التنافسية المحتملة ، ومن ثم نجد أن الجدول رقم (١) رغم أنه غير مطول ، يصور الطرق المختلفة التي يمكن أن تستخدمها مجالس الإدارة للمشاركة الفعالة في المراحل الست المذكورة .

يشير الجدول المذكور إلى أن الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة ، يمكنه أن يدور حول : المراجعة ، النصح ، أو صنع السياسة . كمثال على دور

المراجعة عندما يقيم أعضاء مجلس الإدارة توقعات المبيعات التي يقترحها رجال البيع . فى هذه الحالة ، قد يصدق المجلس على صحة التوقعات والافتراضات التي بنيت عليها .المثال على ممارسة دور النصيحة يتمثل فى تنبيه الرئيس التنفيذى إلى القيام ببعض الإجراءات استجابة إلى تحركات المنافسين . ومن الطبيعى أن هذه النصيحة ليست قاصرة على الرئيس التنفيذى. أخيراً ، دور صنع السياسة يتضح فى حالة مشاركة المجلس فى وضع المعايير التي تلتزم بها المنظمة عند شرائها المعدات الرأسمالية فى المستقبل.

تباشر مجالس الإدارة أدوار المراجعة ، النصح ، وصنع السياسة ، فى أوقات مختلفة ، بحسب طبيعة الموضوعات وأهميتها لغرض المنظمة . عندما تتطور ممارسة المجلس سوف يصبح الأعضاء أكثر اهتماماً بمرحلة التغيرات الاستراتيجية ، بدلا من المراجعة البعدية لتفاصيل نتائج التشغيل . سوف يباشر أعضاء مجالس الإدارة ، واقعيًا ، الرقابة الوقائية ، أو على الأنشطة القائمة وليست الماضية .

(٥) اختر نمط مشاركة مجلس الإدارة بدقة .

يوجد عدد من الأنماط التي يمكن أن ينتهجها مجلس الإدارة فى مساهمة الاستراتيجية ، يتطلب النمط الأول اندماجًا كاملاً من كل أعضاء مجلس الإدارة . هنا سوف يحتوى جدول أعمال اجتماعات المجلس على بنود ترتبط بالاستراتيجية كما فى الجدول السابق رقم (٢).

يتطلب النمط الثانى إنشاء لجنة ، تختص هذه اللجنة بدراسة الموضوعات المهمة ، وتقديم اقتراحات ، ورفع هذه التوصيات إلى مجلس الإدارة . النمط الثالث نمط استشارى Advisory ، حيث يفحص المجلس ككل أو إحدى لجانته

الموضوعات المناسبة ، وتقدم توصيات إلى أعضاء الإدارة العليا . هذه التوصيات ليست ملزمة .

يتمثل الاختيار الرابع في تشكيل مجالس إدارة مصغرة Mini – boards . هذا الاختيار شائع الاستخدام بين الشركات ذات التنوع في خطوط الإنتاج ، حيث يوجد مجلس إدارة مصغر لكل منتج على حدة . سوف يوجد بالطبع مجلس إدارة على مستوى المنظمة بجوار هذه المجالس الفرعية ، يجتمع في مناسبات معينة .

قبل أن يتم اختيار النمط المناسب لمشاركة المجلس ، يجب أن تجرى مناقشة رسمية حول مزايا وعيوب المداخل الأربعة . وكما تشير إحدى الدراسات الحديثة فإنه في إمكان أى نمط أن يقود إلى المساهمة الاستراتيجية الفعالة لمجالس الإدارة إذا توافرت ظروف بيئية وتنظيمية معينة . تؤكد هذه النتيجة على حسن اختيار النمط الأكثر ملاءمة في ضوء تفضيل أعضاء المجلس وظروف المنظمة . يجب أن يشترك كل من الرئيس التنفيذي وأعضاء المجلس في اختيار النمط المناسب لمساهمة المجلس في العملية الاستراتيجية .

(٦) اجعل المعلومات متاحة :

لا يمكن لمجلس الإدارة أن يشارك بنشاط وفعالية في الموضوعات الاستراتيجية ما لم تتوافر له البيانات الصحيحة والحديثة . يجب أن يكون هناك اتفاق بين المجلس وأعضاء الإدارة العليا على تحديد أنواع البيانات المطلوبة وشكلها المناسب ومدى التكرار في جمعها وتوزيعها . يجب أن تأخذ الإدارة في اعتبارها توفير الوقت أمام أعضاء مجلس الإدارة لاختيار وتحليل البيانات .

يجب اختيار نظام المعلومات الإدارية في المنظمة Management Information System (MIS) لتأكيد قدرته على توفير البيانات

الاستراتيجية الملائمة لأعضاء مجلس الإدارة ، يجب أيضا أن ترسل صورة من التحليلات الإدارية إلى أعضاء مجلس الإدارة لكي يكونوا على دراية جيدة بافتراضات وتفكير الإدارة .

واختصارًا ، يجب أن يحدث تحول كمي فيما يتعلق بنوع المعلومات التي تسلم إلى أعضاء مجلس الإدارة . بدلا من الاعتماد بصفة خاصة على المعلومات التي تقدمها أجهزة المراجعة الحسابية الرسمية ، والتحديث الدورى للمعلومات . يجب أن يكون وصول أعضاء مجلس الإدارة إلى البيانات التي تساعدهم على الاختيارات الاستراتيجية متاحًا وسهلا .

(٧) ادرس البناء التنظيمى الداخلى للمجلس ومحاضر اجتماعاته السابقة.

حينما تكون البيانات الملائمة متاحة يتوافر فقط نصف الحل . يعتمد النصف الآخر على كفاءة التنظيم الداخلى للمجلس.

يشير التنظيم الداخلى إلى تشكيل اللجان الداخلية للمجلس ومحاضر جلساته السابقة . يوجد توسع الآن فى عدد اللجان التى يكونها المجلس لمساعدته فى تنفيذ أنشطته . من بين أمثلة أنواع هذه اللجان : التنفيذية ، التسمية Nominating ، مراجعة بنود الأجور ، المسؤولية الاجتماعية ، وأخيرًا لجان التخطيط الاستراتيجى . لكل منها مهمة محددة . على سبيل المثال ، تختص اللجنة التنفيذية بموضوعات السياسة بين جلسات الاجتماعات الدورية . تعمل لجان التسمية على اكتشاف الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة الذين يمتازون بالكفاءة والحيوية . تتولى لجنة المراجعة تلك الأنشطة الضرورية لتأكيد التكامل بين عملية الإدارة ، وقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المالية . تضع لجنة بنود الأجور مكافآت أعضاء الإدارة العليا . أخيرًا ، لجنة المسؤولية الاجتماعية تساعد على بلورة توقعات المجتمع بالنسبة للمنظمة ، وتشارك فى وضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع متطلبات وحدات المجتمع المختلفة .

تختلف نظرة المنظمات فى استخدامها للجان المذكورة آنفًا . البعض يركز فقط على اللجان التى تفرضها التشريعات واللوائح ، ولجان المراجعة .

البعض الآخر يشكل ما يشاء من اللجان ، طالما يرون أنها ضرورية استجابة للتغيرات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة .

ويعتبر النظر عن عدد اللجان التي يشكلها المجلس ، إنما المهم بذل العناية الكافية لضمان أنها تباشر اختصاصاتها بطريقة تساعد المجلس على إثراء دوره في عملية التخطيط الاستراتيجية . ومن ثم يجب توجيه الأسئلة التالية :

- هل يتم تقسيم العمل بين اللجان المختلفة بطريقة صحيحة ؟ أى : هل النطاق الذي تغطيه اختصاصات اللجنة واضح الحدود بما يقلل من احتمالات الصراع بين مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ؟

- هل تدفق المعلومات بين اللجان يشكل فعالاً ؟

- هل يتمتع أعضاء اللجان المختلفة بالمهارات المطلوبة ؟

- هل لجان مجلس الإدارة يدعم كل منها الأخرى في العملية الاستراتيجية؟ على سبيل المثال ، هل تأخذ لجنة بنود الأجور في اعتبارها توصيات لجنة التخطيط الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بمكافأة أعضاء الإدارة العليا ؟ هل لجنة المراجعة تدرس الموضوعات الاستراتيجية عند تقييم أداء الرئيس التنفيذي أو أداء المنظمة ؟

المجال الثاني الذي يجب دراسته يتضمن محاضر اجتماعات المجلس السابقة . والمقصود من المحاضر السابقة لمجلس الإدارة ، هي الطريقة التي يتفاعل بها الأعضاء ، ويتخذون على أساسها القرارات . وللوصول إلى تقييم سليم لتلك الوقائع . من المهم توجيه الأسئلة التالية :

- هل يسيطر الرئيس التنفيذي على المجلس عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية ؟ هل يجب الفصل بين رئيس مجلس الإدارة ووظيفة الرئيس التنفيذي (العضو المنتدب) كما تفعل بعض الشركات ؟ هل يقلل هذا الفصل من سيطرة الرئيس التنفيذي على أعمال المجلس ؟

- هل توجد "شلية" داخل مجلس الإدارة ؟ ما الأساليب التي تستخدمها هذه

الشلل للتأثير على قرارات المجلس ، وبالتالي الاختيارات الاستراتيجية ؟

- هل تتخذ القرارات الاستراتيجية فى توقيت مناسب ؟

- هل القرارات أو الاقتراحات الاستراتيجية التى يتخذها المجلس ملائمة ؟

اللجان الفعالة ووقائع المجلس من العوامل الحيوية للمشاركة الاستراتيجية التى تقوم بها مجالس الإدارة الناجحة . إنها تحدد تدفق المعلومات ، وجودة وسرعة قرارات أعضاء مجالس الإدارة .

ومن ثم فإن تشكيل اللجان ومحاضر الجلسات . يجب أن تتناغم مع المساهمة الاستراتيجية المحتملة لمجالس الإدارة ، وتمكن الأعضاء من تحمل مسؤولياتهم بهذا الخصوص . على نفس الدرجة من الأهمية إذا فكرت المنظمة فى إحداث تغيير فى استراتيجيتها ، فعلى أعضاء مجلس الإدارة أن يعيدوا النظر فى تشكيل لجان مجلسهم . هل يتناسب التشكيل مع متطلبات نجاح الاستراتيجية المقترحة ؟

(٨) قيم أداء أعضاء مجلس الإدارة على أساس مشاركتهم الاستراتيجية .

يتزايد اهتمام المنظمات بتقييم أداء مجالس إدارتها . إضافة مساهمة أعضاء مجلس الإدارة فى وضع وتطبيق الاستراتيجيات ضمن بنود تقييم أدائهم من الأمور المفيدة والبناءة .

□ **الأسئلة التى تدور حول هذا الموضوع تشمل :**

• هل يحصل الرئيس التنفيذى [العضو المنتدب] على توجيهات المجلس فى هذا الخصوص ؟

• هل يبذل أعضاء مجلس الإدارة معظم وقت الاجتماعات فى مراجعة التحليلات التى وضعها المدبرون بدلا من الاهتمام بتوجيهات وضع السياسات ؟

• هل تعتبر مساهمات أعضاء مجلس الإدارة فى العملية الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة؟ كيف يمكن تحسين أداء المجلس فى العملية الاستراتيجية؟

يجب طرح هذه الأسئلة سنويا على الأقل ويجب أن تدخل أيضا ضمن بنود تقييم المجلس . سوف تذكر هذه البنود المديرين بما تتوقعه منظماتهم تجاه مساهماتهم الاستراتيجية .

□ تحويل مجلس الإدارة إلى وكلاء للاستراتيجية

لا تضمن النقاط الثمانية السابق ذكرها الوصول إلى مجلس إدارة نشط فى العملية الاستراتيجية . يكمن السبب فى ديناميكيات [تفاعل القوى / الموجهات / التوازن / المجال] بين الرئيس التنفيذى وأعضاء مجلس الإدارة . توجد مناطق اختصاص غير معلنة فى العلاقة بين المجلس والرئيس التنفيذى [العضو المنتدب] يعتبر وضع وتطبيق الاستراتيجية جزءا مكملا لمنطقة اختصاص الرئيس التنفيذى . معنى هذا أنه إذا كان الرئيس التنفيذى يحاسب أمام مجلس الإدارة عن نتائج المنظمة ، فلا بد أن يمنح تقريرا كل الصلاحيات فى إدارة الاتجاه الاستراتيجى للمنظمة . يعمل الرؤساء التنفيذيون على حماية سلطاتهم ، وخاصة فى المجال الاستراتيجى ، ومن ثم فإنهم قد يقاومون الاهتمام والتدخل المتزايد من أعضاء مجلس الإدارة فى الموضوعات الاستراتيجية .

ولذلك من المقترحات العملية أن يبذل الرئيس التنفيذى وأعضاء مجلس الإدارة جهودا مشتركة ، وصولا إلى فهم مشترك حول مجالات الاهتمام الممكنة للتعاون والتدعيم المتبادل ، يجب أن تحدد هذه الأطراف وتتفق رسميا على المجالات المعنية ولكى يتم هذا التحول فى سهولة ويسر ، يجب الفصل

بين وظيفة العضو المنتدب ورئيس مجلس الإدارة . سوف ينشئ هذا الوضع نظامًا جيدًا للمراجعات والتوازنات بدلا من الأنظمة المتاحة حاليا فى معظم الشركات التى تجمع بين الوظيفتين فى شخص واحد .

ومع ذلك لا يكفى تحديد مجالات الاهتمام المشترك [أو الصراع] ، أو الفصل بين وظيفة الرئيس التنفيذى [العضو المنتدب] ، وبين رئاسة المجلس ، يحتاج الأمر إلى ما هو أكثر كثيرا من ذلك . بالتحديد من الضرورى وجود برنامج يتناول النقاط الثمانية المذكورة . يجب أن يقود رئيس مجلس الإدارة هذا البرنامج لإعطاء قوة دافعة نحو إحداث التغييرات المنشودة .

□ الاستنتاج :

لم ينل موضوع إمكانية مساهمة أعضاء مجلس الإدارة فى استراتيجية المنظمة ما يستحقه من دراسة واهتمام منذ وقت طويل ، ولقد رأينا المزايا العديدة التى يمكن تحقيقها من مشاركة مجالس الإدارة فى العملية الاستراتيجية، حيث إن الأعضاء قادرون على لعب دور مهم فى توجيه الاستراتيجية لمنظماتهم . النقطة المهمة التى نشير إليها هنا هى فى تكامل جهود جميع الأعضاء بما فيهم العضو المنتدب . وإلا سوف تكون التحسينات متواضعة جدًا .

للوصول بمجلس الإدارة إلى كامل إمكاناته ، يجب التركيز عن قصد على تشكيل المجلس وعملياته الداخلية ، والمهارات المناسبة التى يمتلكها الأعضاء وتشكل نسيجاً قويا فى بناء المجلس . بدون ذلك سوف تستمر مجالس الإدارة مجرد مجموعات تحمل أختام الاعتماد والتصديق ، ويبالغ فى تقييم أدائها ، وليس لها دور يذكر فى بناء استراتيجية المنظمة أو أدائها .