



**رؤساء مجالس إدارة الشركات العائلية:**  
خطة للتأثير

## رئيس مجلس الإدارة الفعال

لا يزال دور رئيس مجلس الإدارة يحظى بتغطية واسعة في المجالات الدورية ومن قبل المعلقين المتخصصين بأعمال الشركات. ولا ننوي في هذه المقالة أن نعيد سرد كل النصائح والملاحظات التي قبلت عن رئيس مجلس الإدارة. يعطي الشكل (1) أدناه لمحة عامة عن نظرتنا في ديلويت لدور رئيس مجلس الإدارة بالاستناد إلى المقابلات العديدة التي أجريناها مع رؤساء مجالس إدارة كبرى الشركات العاملة في قطاعات متنوعة. (تقرير رئيس مجلس الإدارة المستقبلي). على أي حال، سوف نحصر تركيزنا في هذه المقالة بشكل ضيق على رؤساء مجالس إدارة الشركات العائلية. ورغم أن دور رئيس مجلس الإدارة وطريقة أدائه قد يختلف من شركة لأخرى، إلا أننا نرى أنه توجد بعض المبادئ التوجيهية التي يجب، على ضوء تجربتنا، أن تستوعبها جميع مجالس إدارة الشركات العائلية، وأن تسعى إلى الاقتداء بها لعدة أسباب أقلها أن أمور الشركات العائلية عادة ما تبدأ تسوء عندما تتجاهل هذه المبادئ.

سلطته ونزاهته داخل الشركة أمر لا يرقى الشك إليها. في الشركات العائلية، قد يحتفظ رئيس مجلس الإدارة بمنصبه لفترة زمنية طويلة نظراً لأنه غالباً ما يكون هو مؤسس الشركة، كما يتماشى هذا العرف مع طبيعة التعاقد الوظيفي في هذه الشركات العائلية. على أي حال، يمتلك رئيس وأعضاء مجلس الإدارة في كثير من الأحيان فهماً مغلوفاً لدور رئيس مجلس الإدارة في حقيقة الأمر، وبالتالي للصفات والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها لكي يتميز في أداء دوره. بعد أن تناولنا بالتفصيل في المقاليتين السابقتين صفات مجالس الإدارة عالية التأثير، وصفات أعضاء مجالس الإدارة الفعالين في الشركات العائلية [أدخل الرابط]، سوف نركز في هذه المقالة الثالثة من هذه السلسلة على رئيس مجلس الإدارة - الرئيس الشكلي للشركة والمالك المطلق للحكومة الرشيدة.

على ضوء تجربتنا من العمل مع العديد من مجالس الإدارة، بما فيها مجالس إدارة الشركات العائلية، على مدار العشرين سنة الماضية، توصلنا إلى استنتاج بسيط، لكنه قوي، وهو أن حوالي 70% من مجالس الإدارة يمكن أن تُعزى فعاليتها، وبالتالي درجة تأثيرها، إلى وجود رؤساء مجالس إدارة مؤثرين على رأسها؛ وعلى العكس من ذلك، يُعزى افتقار 70% من مجالس الإدارة إلى القدرة على التأثير إلى وجود رؤساء مجالس إدارة يفتقرون إلى الفعالية.

يمثل منصب رئيس مجلس الإدارة ذروة الهرم التنظيمي في أي منظمة، وعادة ما يشغل هذا المنصب شخص مرموق يتمتع بالاحترام اكتسبه من تراكم خبراته، ويفهم جيداً الإرث العائلي، والأهم من ذلك أن

## الشكل 1 دور رئيس مجلس الإدارة

### محفز الاستراتيجية:

تحفيز الرئيس التنفيذي والفريق المدراء التنفيذيين ومناقشتهم لتطوير استراتيجية بعيدة الأجل تستشرف المستقبل بدقة ووضوح بغية ضمان استمرارية الشركة، إجراء عمليات مراجعة دورية للخطط الاستراتيجية والتكتيكية للاستجابة لتغيرات التغييرات والمعوقات الجديدة، وضمان التوافق بين مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.

### راعي الثقافة والموهب:

ضمان وجود أن تكون الشركة تحت قيادة مدير وفريق تنفيذي قوي من خلال توفير الدعم والتحفدي لهم، والمحافظة على نبض ثقافة الشركة بين الموظفين مع تقديم الدعم المتمم لتطوير القيادة وتخطيط التعاقد الوظيفي بما يتجاوز دور المدير التنفيذي.



### سفير الشركة:

تمثيل الشركة في المجتمع، والتفاعل مع المساهمين وأصحاب المصلحة بما في ذلك السياسيين ومسؤولي الجهات التنظيمية. تتضمن الرسائل الرئيسية لهذا الدور الحاجة إلى اعتماد سرديّة لخلق قيمة مسؤولة للعديد من أصحاب المصلحة.

### قائد مجلس الإدارة:

تحديد تشكيلة مجلس الإدارة بعناية بحيث يضم في عضويته أشخاصاً يتحلون بالمهارات والخبرات التي تناسب المستقبل، ووضع جدول أعمال المجلس، وتسهيل المحادثات الفعالة داخله من خلال تسخير المواهب والطاقة التي يساهم بها كل واحد من أعضاء مجلس الإدارة.

### الوصي:

رعاية مصالح أصحاب المصلحة عبر حماية سمعة الشركة وأدائها وقيمة المساهمين، وضمان ثقافة القيادة التي تتمسك بمستوى عالٍ من الأخلاق وتتوافق مع ممارسات الإدارة الجيدة.

## رؤساء مجالس الإدارة: أوائل بين متساوين

من الأهمية بمكان التأكيد على حقيقة أن رؤساء مجالس الإدارة هم في الوقت نفسه أعضاء مجلس الإدارة، مثلهم مثل أعضاء مجلس الإدارة الآخرين، ويتمتعون بالواجبات والمسؤوليات مثل الأعضاء الآخرين، غير أن مسؤولياتهم بصفتهم رؤساء مجالس الإدارة هي مسؤوليات إضافية وليست بديلة. تتركز هذه المسؤوليات الإضافية على كونهم قادة ومايسترو مجلس الإدارة حيث يتحملون المسؤولية المطلقة عن تشكيلة مجلس الإدارة وعن أدائه، كما يتمتعون بأولوية الاتصال مع الرئيس التنفيذي وتأييد أصحاب المصلحة، وبالطبع يتراوسن اجتماعات مجلس الإدارة، وتمثل هذه الصلاحية مهارة بحد ذاتها، ويظهر فيها دورهم كمايسترو لمجلس الإدارة على خير وجه.

## يختلف دور رؤساء مجالس الإدارة اختلافاً جوهرياً عن دور المدير التنفيذي حيث يضطلع كل منهما بمسؤوليات مختلفة ويتطلب عقلية وسلوكيات مختلفة

## توضيح دور كل من رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

تتمثل واحدة من أهم أولويات رئيس المجلس الإدارة في ترسيخ علاقة فعالة مع الرئيس التنفيذي للشركة. تشير تجربتنا إلى أنه في حال عدم إقدام رئيس مجلس الإدارة على ترسيخ مثل هذه العلاقة في وقت مبكر وبشكل محدد، فإن جميع الخطوات التي قد يتخذها رئيس مجلس الإدارة بعد ذلك لن تكون في حقيقة الأمر مهمة لأنها على الأرجح لن تنفع أبداً.

بالنسبة للشركات المدرجة في أسواق الأوراق المالية، من النادر أن يكون رئيس مجلس الإدارة هو من يشغل منصب الرئيس التنفيذي و/أو يكون مؤسس الشركة. فعلى خلاف رئيس مجلس الإدارة - المؤسس في الشركات العائلية، غالباً ما يتم تعيين معظم رؤساء مجالس الإدارة في هذا المنصب بعد أن أمضوا سنوات طويلة من حياتهم المهنية وهم يعملون في عدد من مختلف الشركات، وربما في عدد من القطاعات. وقد أكسبتهم هذه الخبرة العملية استقلالية التفكير الذي يستطيع أن يكون مؤثراً، ويسمح لهم بالتركيز على الإدارة بالمعنى الحقيقي للكلمة.

في الشركات العائلية، إذا لم يكن رئيس مجلس الإدارة قادراً على تغيير عقليته، أو غير راغب بذلك، واستمر بالتفكير والتصرف مثل الرئيس التنفيذي، فلا يخلو هذا الأمر من خطورة أن تصبح الحدود الفاصلة بين مسؤوليات كل من الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة غير واضحة: بمعنى، من منهما يتخذ بالفعل القرارات؟ وإذا ما حصل هذا الأمر بالفعل، فلن يستطيع مجلس الإدارة ككل أن يحقل الرئيس التنفيذي المسؤولية عن أداء الشركة ونتائج أعمالها.

تتمثل إحدى الطرق لمعالجة هذه المسألة في وضع ميثاق لرؤساء مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين - وهو عبارة عن تحديد واضح لحدود أدوار كل منهما والمجالات التي تقع تحت اختصاص كل منهما. وقد رأينا عدداً كبيراً من الشركات قد فعلت ذلك؛ لكن بغض النظر إن استمر أو لم يستمر العمل بموجب هذا الميثاق الرسمي، فإن ما يهم في حقيقة الأمر هو المناقشة حول الحدود الفاصلة بين أدوار كل منهما، والاعتراف الصريح بهذه الحدود، بالإضافة إلى الحوار المنتظم والمفتوح مع الرئيس التنفيذي. وبهذا تبلغ العلاقة بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ذروة فعاليتها عندما تقوم على الثقة والاحترام بين هذين الشخصين.

## رئيس مجلس الإدارة ليس المدير المسؤول عن الرئيس التنفيذي

إن كانت هناك مشكلة تواجه الشركات العائلية أكثر من أي مشكلة أخرى فهي أن رؤساء مجالس إدارة هذه الشركات يعتبرون أنفسهم المدراء المباشرين للرؤساء التنفيذيين لشركاتهم، ويتصرفون بناء على ذلك. وتتفاقم حدة هذه المشكلة على وجه الخصوص في الشركات العائلية نظراً لأن رئيس مجلس الإدارة غالباً ما يكون هو مؤسس الشركة أو زعيم الجيل الثاني من العائلة المالكة للشركة، وقد تقاعد الآن من عمله في الإدارة التنفيذية العليا، إلا أنه لا يزال يتوق إلى أداء دور نشط في الشركة دون أن يدرك أن دور رئيس مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولياته، تختلف اختلافاً جوهرياً عن دور ومسؤوليات الرئيس التنفيذي، الأمر الذي يتطلب عقلية مختلفة مقترنة بسلوكيات مختلفة.

لذلك، يجد رؤساء مجالس الإدارة - المؤسسين للشركات العائلية صعوبة كبيرة في التأقلم مع هذه الحقيقة: فهم الذين أسسوا وبنوا شركاتهم، وربما يعود الفضل في إنشاء شركاتهم إلى أفكارهم الكبيرة، كما لعبوا دوراً حاسماً في جميع القرارات الكبرى في مسيرة الشركة. لذلك، لا يستطيعون الانفكاك من الشعور بالملكية تجاه شركاتهم، ويرافقهم الإحساس بملكية روح الشركة، ولا سيما عندما يترافق هذا الإحساس باستمرار ملكيتهم الفعلية للشركة التي تأخذ شكل ملكية الأسهم فيها.

رغم ذلك، يتعين على رؤساء مجالس إدارة الشركات العائلية فصل أنفسهم عن السلسلة التشغيلية للقيادة. وإذا لم يفعلوا أو كانوا لا يستطيعون فعل ذلك، فلن تتسنى الفرصة للرئيس التنفيذي لإدارة الشركة، وبالتالي سينتهي به الأمر ليكون مساعداً غير راض عن نفسه لرئيس مجلس الإدارة، لكنه باهظ التكلفة بالنسبة إليه في الوقت نفسه. هذا يفترض مسبقاً بالطبع أنه تم الفصل بين دور كل من الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة. مثلما سنستكشف في هذه المقالة، يتمثل أحد الأدوار والمنافع الرئيسية لرئيس مجلس الإدارة الفعال في تقديم الدعم الغني بالمعلومات الموثوقة والتحديات الإيجابية للرئيس التنفيذي؛ غير أننا بالمقابل نرى أن بعض الشركات العائلية تفضل النموذج المختلط، أي النموذج الذي يجمع بين الجانب التنفيذي ورئاسة مجلس الإدارة. في مثل هذه الحالات، من الضروري جداً أن يبادر رئيس مجلس الإدارة التنفيذي إلى تطوير عادة التفكير الذاتي النقدي والثابت، ويحرص على إحاطة نفسه بطاقم عمل يسعى إلى الحصول منهم على ملاحظاتهم الشخصية بانتظام وبشكل مسبق.

## رؤساء مجالس الإدارة: المدافعون بالدرجة الأولى عن أصحاب المصلحة

في الشركات العائلية، يجب أن يضع كل عضو مجلس إدارة، ولا سيما رئيس مجلس الإدارة، الاستدامة والإرث العائلي في صميم تفكيرهم ونشاطهم. علاوة على ذلك، يجب أن يقتدر دور رئيس مجلس الإدارة بشكل أساسي بحماية العلامة التجارية للشركة العائلية، وقيمتها وسمعتها بالإضافة إلى ضمان مستقبل واعد ومزدهر للشركة العائلية، وبهذا الدور، يساعد في مذب الجسور بين ماضي الشركة ومستقبلها.

بالاستناد إلى خبرتنا، نرى أن رئيس مجلس الإدارة يمثل أكثر من غيره صلة الوصل بين العائلة الواسعة والشركة؛ لذلك، ليس مستغرباً أن يكون رئيس مجلس إدارة الشركة العائلية هو 'زعيم' / وجه العائلة؛ وبهذا المعنى، سيكون دور رئيس مجلس الإدارة ومن يشغل هذا المنصب مختلفاً تماماً عن دور رئيس مجلس إدارة الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية. من الشائع أن يكون رؤساء مجالس إدارة الشركات العائلية على علاقة وطيدة وطويلة الأجل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وزملائهم المدراء في شركاتهم حيث لا بد وأنهم قد أمضوا بعض العطلات معهم، واحتفلوا ببعض المناسبات مع بعضهم البعض، والتقوا مع الكثير منهم خلال أيام الطفولة وفي الكثير من المراحل الرئيسية من حياتهم.

لذلك، من المهم أن يكون رؤساء مجالس إدارات الشركات العائلية قادرين على البناء على معرفتهم الوثيقة بهواجس وأمنيات أفراد العائلة، وقادرين في الوقت نفسه على أن يضعوا جانباً أي محاباة شخصية أو توترات قديمة ومنعها من التأثير على دورهم المهني لا سيما وأن مثل هذه المشكلات غالباً ما تظهر للعيان، وتفرض مزيداً من التحديات على رؤساء مجالس الإدارة في الشركات العائلية التي يمتد عمرها

عبر عدة أجيال. وغالباً ما تتمحور هذه المشكلات، كما تشير تجاربنا، حول الأقرباء الأكثر بُعداً رغم أن المسلسلات التلفزيونية وقصص الدراما السينمائية تذكرنا أنه لا يجب استبعاد الدور التخريبي الذي يمارسه الأشقاء المتنافسون في الشركات العائلية. إن الانتقال السائد نحو الحوكمة المتركزة على أصحاب المصلحة يعني أنه يجب تركيز الاهتمام على أصحاب المصلحة بعيداً عن المساهمين في الشركات العائلية. وهذا أمر يتطلب توازناً صعباً، غير أن رؤساء مجالس الإدارة الفعالين يدركون أهمية الديناميات العائلية ومناصرة أصحاب المصلحة، ويعملون بجد لإبقاء وجهات نظرهم الشخصية بعيداً عن أدوارهم المهنية.

## الدور المحوري للتعاقب الوظيفي والفترات الانتقالية

يشكل تقاعد مؤسس الشركة العائلية عن أداء دوره النشط في إدارة الشركة لحظة محورية نظراً لأن طريقة إدارة تعيين خلف له ستلعب دوراً مهماً في تحديد الاستدامة والإرث العائلي للجيل التالي وما بعده. كما تختزن مثل هذه اللحظات أهمية إضافية نظراً لأن الرئيس التنفيذي القادم غالباً ما يكون في معظم الحالات أحد الأبناء البالغين لمؤسس الشركة. ويبقى السؤال: أي واحد من الأبناء سيحلف أباه؟ وكيف سيدير الرئيس مجلس الإدارة في تقرير أي واحد من الأبناء الأفضل لتولي دور الرئيس التنفيذي؟ وبع عقد من الزمن أو نحو، سيواجه مجلس الإدارة تحدياً مماثلاً عندما يقرر رئيس مجلس الإدارة المؤسس بالتنحي عن منصبه.

كما سيواجه رؤساء مجالس الإدارة المؤسسون ومجالس إدارتهم تحدياً إضافياً يتعين عليهم معالجته. يتمثل هذا التحدي في حقيقة أنه حتى لو نجح مؤسس الشركة العائلية في التخلي عن عقلية التصرف مثل الرئيس التنفيذي، وتبنى نمط تفكير

رئيس مجلس الإدارة، فمن المحتمل أن يواصل مدراء الإدارات في الشركة النظر إليه على أنه صاحب الكلمة الفصل في مجلس الإدارة، وعلى وجه الخصوص خلال اجتماعات مجلس الإدارة. ونظراً لنجاح رئيس مجلس الإدارة المؤسس في تأسيس الشركة، سيكون لكلمته وقع سليم، كما سيكون في معظم الحالات إما والد أو والدة الرئيس التنفيذي، وكذلك والد أو والدة على الأقل بعض المدراء في الشركة، ويحظى بالمهابة والاحترام من جراء هذه المكانة. علاوة على ذلك، نجد في بعض الثقافات أنه من المعيب مناقشة رأي الآباء والاعتراض عليها بحضور الآخرين أو حتى عدم الأخذ بوجهة نظرهم. وتتضاعف أهمية هذه المشكلة عندما نعرف أن رؤساء مجالس الإدارة في الشركات العائلية يمتنعون عن إبداء رأيهم حتى يكون جميع الحاضرين قد قالوا ما لديهم، وحتى أنهم يجازفون بعدم الاستماع إلى جميع آراء الحاضرين.

لخصنا صفات رئيس مجلس الإدارة الفعال في الشكل رقم ٢

من المهم أن يمتنع رؤساء مجلس الإدارة عن إبداء رأيهم حتى يكون جميع الحاضرين قد قالوا ما لديهم، أو أنهم يجازفون بعدم الاستماع إلى جميع آراء الحاضرين.

## الشكل رقم ٢: صفات رئيس مجلس الإدارة الفعال في الشركات العائلية

يتصف رؤساء مجالس الإدارة الفعالين (أو يجب أن يكونوا):

- مهلهين لأعمال مجلس الإدارة بأكمله وداعمين لفعاليتها
- المؤيد الرئيسي للعائلة الواسعة وأصحاب المصلحة ولا سيما في اجتماعات مجلس الإدارة
- آخر من يتحدث عن أي مشكلة مطروحة للنقاش
- تقلد منصبه نتيجة لقدرة على أداء دور رئيس مجلس الإدارة
- راسم توجه الشركة، والشخص الذي يجسد رؤيتها وقيمتها على أرض الواقع
- حريص على أن يكون مجلس الإدارة فعالاً بما في ذلك التنوع في تشكيلة مجلس الإدارة، والتعاقب على رئاسته وتطوره

لا يتصف رؤساء مجالس الإدارة الفعالين (أو لا يجب أن يكونوا):

- المدير المسؤول عن الرئيس التنفيذي
- صاحب أعلى أو أهم صوت في اجتماعات مجلس الإدارة
- تقلد منصبه ليواصل إدارة الشركة من قاعة الاجتماعات

## إطار لرؤساء مجالس إدارة الشركات العائلية

بعد أن ناقشنا بعض التحديات التي يتعين على رؤساء مجالس إدارة الشركات العائلية معالجتها، دعونا الآن نلقي نظرة على كيفية استخدام هذه الأفكار لدعم استراتيجيات النجاح في أداء دور رئيس مجلس الإدارة. في الجزء المتبقي من هذه المقالة، وضعنا مخططاً لرؤساء مجالس الإدارة بناءً على ما يلي: (١) التركيز على النقاط المهمة، (٢) القيام بالأعمال المفيدة، و(٣) التحلي بالفضول والتواضع والشغف بالتأثير.

### ١. التركيز على النقاط المهمة

#### تطوير محور الرئيس التنفيذي والمحافظة عليه

يجب أن يكون هذا الموضوع على رأس سلم أولويات رئيس مجلس الإدارة على اعتبار أنه يمثل الجانب الأكثر أهمية وصعوبة للدور نظراً لأنه ينطوي - وخاصة في الشركات العائلية - على إحداث تعديل في العقلية وتحقيق توازن دقيق بين الثقة والاحترام والبحث المدروس. فيما يتعلق **بالسمات التي تضيف قيمة لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤثرين**، نظرنا في خلق جو من الأمان النفسي داخل مجلس الإدارة - وهذا يسري بالقدر ذاته على العلاقة بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. وحتى أثناء قيام رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي بتطوير العلاقة بينهما، يجب على الأول اعتبار تنصيب الرئيس التنفيذي خلفاً له مسألة حيّة على الدوام.

#### استثمار الوقت في تنفيذ جدول أعمال مجلس الإدارة وامتلاك الوقت الكافي لذلك

يقضى رؤساء مجالس الإدارة الفعالون وقتاً طويلاً في استشارة زملائهم من أعضاء المجلس والرئيس

ارتفاع التوقعات العامة من حيث الأخلاق والاستدامة - وخصوصاً حول صافي الصفر - وزيادة رعاية الموظفين والرقمنة والمخاطر السيبرانية وظهور الذكاء الاصطناعي. تضطلع هذه القوى بدور في الشركات العائلية، إما بشكل مباشر من خلال ضغوطات السوق والمستهلكين وإما من خلال المخاوف المتغيرة لأصحاب المصلحة من أفراد العائلة وتطور غرض العمل. يسعى رؤساء مجالس الإدارة الفعالين لاستكشاف الموضوعات الناشئة بشكل استباقي والنظر في تأثيرها المحتمل والتشاور مع أصحاب المصلحة بشأنها، وتخصيص جزء من موارد المجلس لإعداد استجابة متماسكة على تلك الموضوعات.

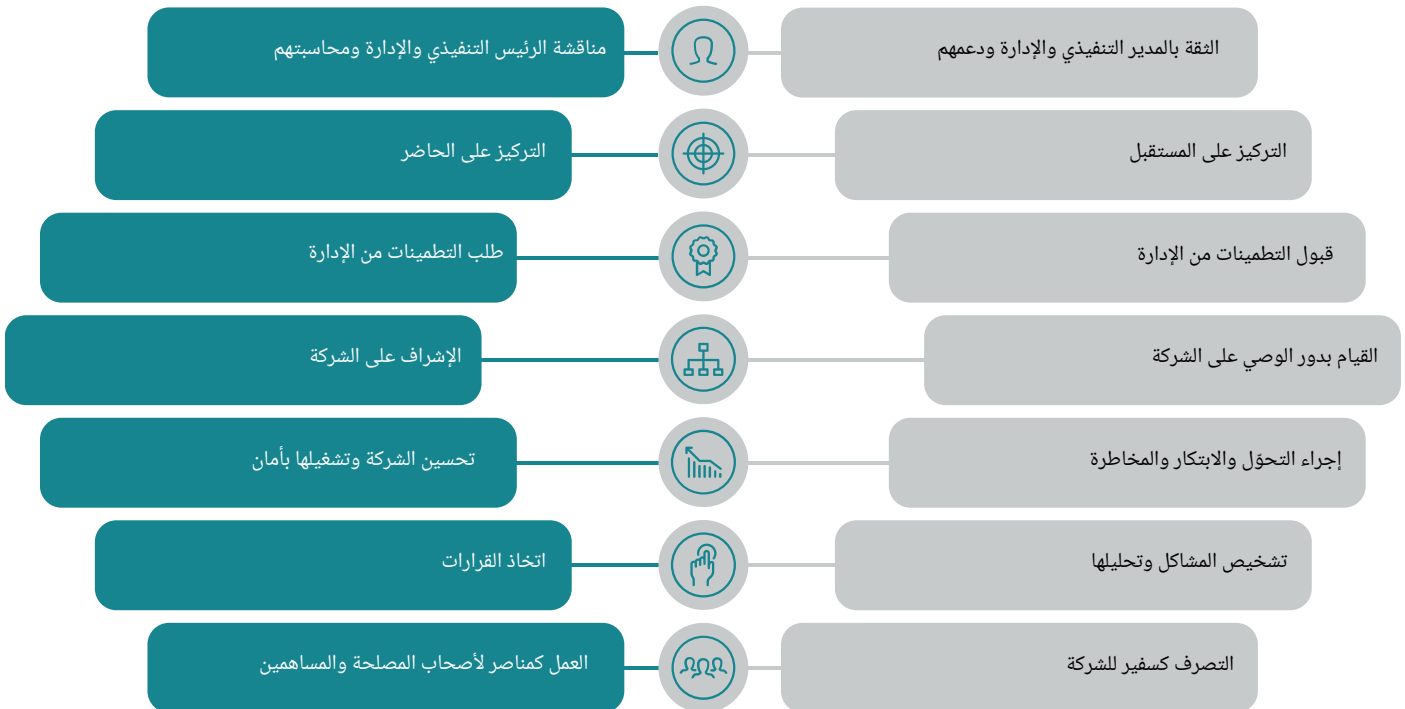
التنفيذي والمدير التنفيذي وغيرهم من أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين وأفراد العائلة، وذلك من أجل تطوير جداول أعمال تسلط الضوء على المخاوف الاستراتيجية بما يتماشى مع الغرض الرئيسي للشركة العائلية، وترسيخ الثقافة المرغوبة. بهذه الطريقة، سيكون رئيس مجلس الإدارة قادراً على إنشاء "جدول أعمال مشترك" مع الرئيس التنفيذي حيث يركز كل من مجلس الإدارة والإدارة على مجموعة الأولويات ذاتها ولكن من منظور أدوار كل منها. بعد ذلك يعود الأمر إلى رئيس مجلس الإدارة لتوجيه المجلس - وأعضاء مجلس الإدارة - لمنح بنود جدول الأعمال الوقت والتركيز المناسبين.

#### البقاء على اطلاع بالمواضيع الناشئة.

نظراً لتخلصهم من ضغوطات العمل اليومية التي تفرضها إدارة الشركة، يكون رؤساء مجالس الإدارة في وضع جيد للتفكير مطولاً بالأمر. يشير بحث **فعالية مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة المستقبلي** الذي أعدته ديلويت، ويتضمن عينات لوجهات نظر أكثر من ٣٠٠ رئيس مجلس إدارة من ١٦ دولة،

أن رؤساء المجالس يعتقدون أن أدوارهم تتطور وتتوسع مع تكيفهم مع قوات جديدة بما في ذلك

### الشكل ٣: الأولويات المشتركة على مستوى الإدارة التي يتعين على رؤساء مجالس الإدارة إدارتها



## بناء المرونة والاستعداد للمجهول

قدم وباء كوفيد-19 دليلاً قوياً على مدى حاجة جميع الشركات إلى الاستعداد للأزمات. ونظراً لعدم انشغالهم بالأولويات اليومية، بإمكان رؤساء مجالس الإدارة تشجيع عملية تخطيط السيناريوهات واختبار تحفل هيكل المؤسسة وعملياتها، إضافة إلى دراسة بعض المسائل مثل سلامة الموظفين وصحتهم في أوقات الضغط الشديد.

## إدارة الأولويات

يولي رؤساء مجالس الإدارة الناجحون اهتماماً للأولويات المتعددة على مستوى الإدارة ويعملون على تحقيق التوازن فيما بينها باستمرار - بصفتها أولويات مترابطة وإنما متعارضة (انظر الشكل رقم 3 أدناه). ويُعتبر التوتر بين التركيز على المستقبل والتركيز على الحاضر من أبسط تلك الأولويات. في الشركات العائلية، التي يمثل فيها الإرث والاستدامة دوافع قوية، يظهر ذلك جلياً في التوتر الحاصل بين التحفظ - النحس والعمل الآمن - وبين الحاجة إلى الابتكار والتحول والمجازفة. يستغرق رؤساء مجالس الإدارة الفاعلون وقتاً لفهم الأولويات في المجلس والتشاور مع أصحاب المصلحة بشأنها، وتعميم توازن الأولويات دائم التغيير على جميع أصحاب المصلحة.

## العمل كسفير ومناصر

يُعتبر العمل كسفير للشركة ومناصر للمساهمين وأصحاب المصلحة من الأولويات الرئيسية التي يتعين على رؤساء مجالس الإدارة إدارتها. بصفتهم رئيساً لمجلس إدارة الشركة، يجب على رئيس مجلس الإدارة الاستفادة من منصبه للتواصل مع أصحاب المصلحة وتمثيل الشركة وقيمها وغرضها بعيد الأمد، ليس فقط للمستثمرين/المستفيدين من أفراد العائلة وإنما للمستثمرين الخارجيين والموظفين والعملاء الرئيسيين والموردين والمجتمع الأوسع. في الوقت ذاته، ونظراً لعدم انشغالهم بأعباء الإدارة اليومية واتخاذ القرارات، بإمكان أصحاب المصلحة إجراء محادثات مع أصحاب المصلحة - الذين يريدون الشركة ويتأثرون بها ويكون المجلس مسؤولاً أمامهم - واستخلاص الرؤى والأفكار التي لا يستطيع المدراء التنفيذيون استخلاصها. ومن ثم يمكنهم إثارة هذه الرؤى والأفكار في مجلس الإدارة ليس بغرض تقويض المدير التنفيذي أو التحايل عليه وإنما لتوفير فهم أكبر وأدق عن وضع الشركة. من وجهة نظر الحوكمة، يمكن أن يكون هذا المزيج من القنوات الرسمية وغير

الرسمية ذي قيمة لا تُقدَّر بثمن في تسليط الضوء على القضايا التي يجدها المدير التنفيذي أو التي قرر عدم مشاركتها مع الإدارة.

## ٢. القيام بالأعمال المفيدة

### ترؤس اجتماعات مجلس الإدارة بفعالية.

تقع على عاتق رؤساء مجالس الإدارة مسؤولية محددة تتمثل في إدارة اجتماعات المجلس بشكل هادف وتعاوني دون فرض هيمنتهم عليها، إلى جانب استخراج "الأداء" الأفضل من المواهب المجتمعة. يجب أن يدرك رؤساء مجالس الإدارة إن إدارة المجالس بطريقة فعالة هي وظيفة مهمة يحد ذاتها - والتي تعتمد على مجموعة مختلفة تماماً من المهارات، كإدارة الشركة على سبيل المثال.

وإلى جانب كونهم على رأس جدول الأعمال والأوراق الداعمة، يتعين على رؤساء مجالس الإدارة الفاعلين فهم من يريد المساهمة بأي بند معين وضمان سماع جميع الأصوات بشكل مناسب وأن يتمتعوا بقدرة قراءة نبرة صوت أعضاء المجلس والمدراء التنفيذيين ولغة جسدهم للتأكد من أن ديناميات المجلس بناءة. كما يتعين عليهم

### تحمل مسؤولية تشكيله المجلس وتنوعه

بغض النظر عن القطاع والصناعة، يتولى رؤساء مجالس الإدارة مسؤولية التأكد من أن المجلس يتكون من أعضاء يتمتعون بالمهارات والخبرات والشبكات اللازمة لدعم المدير التنفيذي ومساءلته فيما يتعلق بتنفيذ استراتيجية الشركة والتخفيف من المخاطر التي قد تتعرض لها. ينطوي ذلك على أهمية خاصة في الشركات العائلية حيث قد يتم تعيين بعض المدراء تقديراً لمركزهم أو أقدميتهم داخل العائلة وليس بسبب ملائمتهم للمنصب أو خبراتهم. يجب أن يولي رؤساء مجالس الإدارة انتباهاً إلى مدى حاجة المجلس لتمثيل وجهات النظر المتنوعة والمتغيرة والاستجابة لها. وبهذا المعنى، لا يختلف مجلس إدارة الشركة العائلية عن أي مجلس لأي شركة أخرى، باستثناء أنه يبدأ عادة بمجموعة ديموغرافية أكثر ضيقاً - وهي العائلة. وبغية تحقيق هذه الغاية، وحينما يسمح نموذج إدارة الشركة العائلية بذلك، يجب أن يكون رؤساء مجالس الإدارة على استعداد للنظر إلى ما هو أبعد من الأسرة والبحث بشكل جدي عن أشخاص يتمتعون بخبرات

في شركات وقطاعات أخرى من شأنها أن تضيف رؤى ووجهات نظر جديدة إلى قاعة اجتماعات المجلس، كما يتعين عليهم تصميم عملية تأهيل شاملة والإشراف عليها للتأكد من أن جميع أعضاء المجلس يفهمون جيداً رؤية الشركة العائلية وقيمها والمخاوف الرئيسية لدى أصحاب المصلحة من أفراد العائلة واحتياجات أصحاب المصلحة الآخرين.

خلق جو شامل وآمن على مستوى مجلس الإدارة. تحدثنا حول دور رئيس مجلس الإدارة بصفته حجر الأساس الثقافي للشركة العائلية، ولا سيما عندما يكون هو ذاته مؤسس الشركة. وإلى جانب دوره الحيوي في تحديد قيم الشركة وصياغتها، يحدد رئيس مجلس الإدارة طبيعة الجو داخل قاعة اجتماعات المجلس. سيكون أعضاء المجلس والمدراء التنفيذيون في الشركة أكثر انفتاحاً وإنتاجية عندما يشعرون بالأمان النفسي والقدرة على المساهمة دون الخوف من الحكم عليهم أو تعرضهم للعقوبة.

تقع على عاتق رؤساء مجالس الإدارة مسؤولية التأكد من أن المجلس يمتلك المهارات والخبرات والشبكات اللازمة لدعم الرئيس التنفيذي ومحاسبته

### ثقافة التطور

يتمتع رؤساء مجالس إدارة الشركات العائلية، وخصوصاً إذا كانوا أيضاً المؤسسين، بإحساس عميق بثقافة الشركة لأنهم هم من شكل هذه الثقافة وبالتالي فهي تعكس حتماً بعضاً من قيمهم الشخصية. وفي حين أن القيم قد تبقى ثابتة، يجب أن تتطور الثقافة مع مرور الوقت لتعكس الاستراتيجية والمخاطر المتغيرة. يتعين على رئيس المجلس الذي يعمل عن كثب مع الرئيس التنفيذي والمدراء التنفيذيين السعي لفهم أية تحولات ثقافية يتطلبها التركيز المتغير للشركة ودعمها.

## يتعين على رؤساء مجلس الإدارة العمل على فهم أية تغيرات ثقافية يتطلبها التركيز المتغير للأعمال ودعمها

. إن معالجة هذه التساؤلات والنظر إلى تقارير مجلس الإدارة في سياق القرارات تدعمها من شأنها أن تساعد رؤساء مجلس الإدارة على تقدير القيمة التي يمكن أن تضيفها عملية إعداد التقارير الجيدة - والمخاطر والهدر المترافق مع التقارير السيئة.

### ٣ التحلي بالفضول والتواضع والشغف بالتأثير

#### تنمية صفات المدير المؤثر

إضافة إلى السمات التي سلطنا عليها الضوء سابقاً في مقالتنا الثانية من هذه السلسلة، بعنوان: "أعضاء مجلس الإدارة المؤثرون، سمات ذات قيمة مضافة"، يجب أن يتحلى رؤساء مجلس الإدارة بصفتين رئيسيتين على وجه التحديد ويسعون لاكتسابهما وتطويرهما: التواضع والفضول الفكري.

كما رأينا من قبل، من السهل على رئيس المجلس المؤسس للشركة أن يسمح لمكانته وما يرافقها من احترام واعتبار بكبح النقاشات والتحديات ووضع حد للتفكير الإبداعي أو المتغير. يتعين على رئيس المجلس السعي لمنع حدوث هذا الأمر والتخلي عن غروره. إن ابتعاد رئيس مجلس الإدارة عن تفاصيل الأعمال اليومية من شأنه أن يتيح له الوقت لطرح العديد من الأسئلة. فبدلاً من استذكار نجاحات الماضي باستمرار، ينبغي عليه التركيز على الطريقة التي يتعامل بها المديرون التنفيذيون مع الفرص والتحديات المستقبلية، بما في ذلك الاستماع إلى الرؤى والأفكار التي يمكن للجيل القادم أن يعتمدها لتطوير الشركة والمحافظة على مكانتها في المشهد السياسي والتجاري والبيئي المتغير.

### تشكيل اللجان والاستفادة منها

قد يكون من المبالغة القول إن اجتماعات مجلس الإدارة غالباً ما تتمحور حول المصادقة على القرارات أكثر من اتخاذها، ولكن من المؤكد أنه يمكن تحسين فعالية تلك المجالس بشكل كبير من خلال الاستفادة من اللجان التي تضم أعضاء مناسبين.

إن إسناد المهام ومجالات الإشراف إلى اللجان هي طريقة قوية لتوسيع قدرة المجلس على إيصال توجيهاته وتحسين سرعته في معالجة المسائل الاستراتيجية، ابتداءً من الموضوعات التنظيمية والإدارية وانتهاءً بالاحتفاظ بالموهب والتحول الرقمي. كما أنه وسيلة لتطوير قاعدة مواهب واسعة للمستقبل، وخصوصاً فيما يتعلق بالجيل القادم وضمان شعور الأفراد بالمشاركة والتقدير.

### إتقان إعداد التقارير الجيدة للمجلس

تقع على عاتق رؤساء مجالس الإدارة مسؤولية التأكد من استلام أعضاء مجلس الإدارة معلومات عالية الجودة - حزم مجلس الإدارة - ذات الصلة بجدول الأعمال وفي الوقت المناسب وذلك لمساعدتهم على فهم المشاكل والتفكير في استجاباتهم لها قبل بدء الاجتماع. ونظراً لأهمية القرارات التي تُتخذ من خلال المعلومات الواردة في حزم مجلس الإدارة، فمن البديهي أن يمنح أعضاء مجالس الشركات العائلية الأولوية لجودة تلك الحزم. ولكن للأسف، هذا ليس الحال في كثير من الأحيان. في الحقيقة، ومن واقع خبرتنا، فإن معظم مُعدّي تقارير مجالس الإدارة لا يتمتعون بالقدر الكافي من التدريب (إن وُجد أصلاً) حول كيفية إعداد التقارير وتقديم المعلومات. يجب على رؤساء مجالس الإدارة توخي الوضوح بخصوص توقعاتهم:

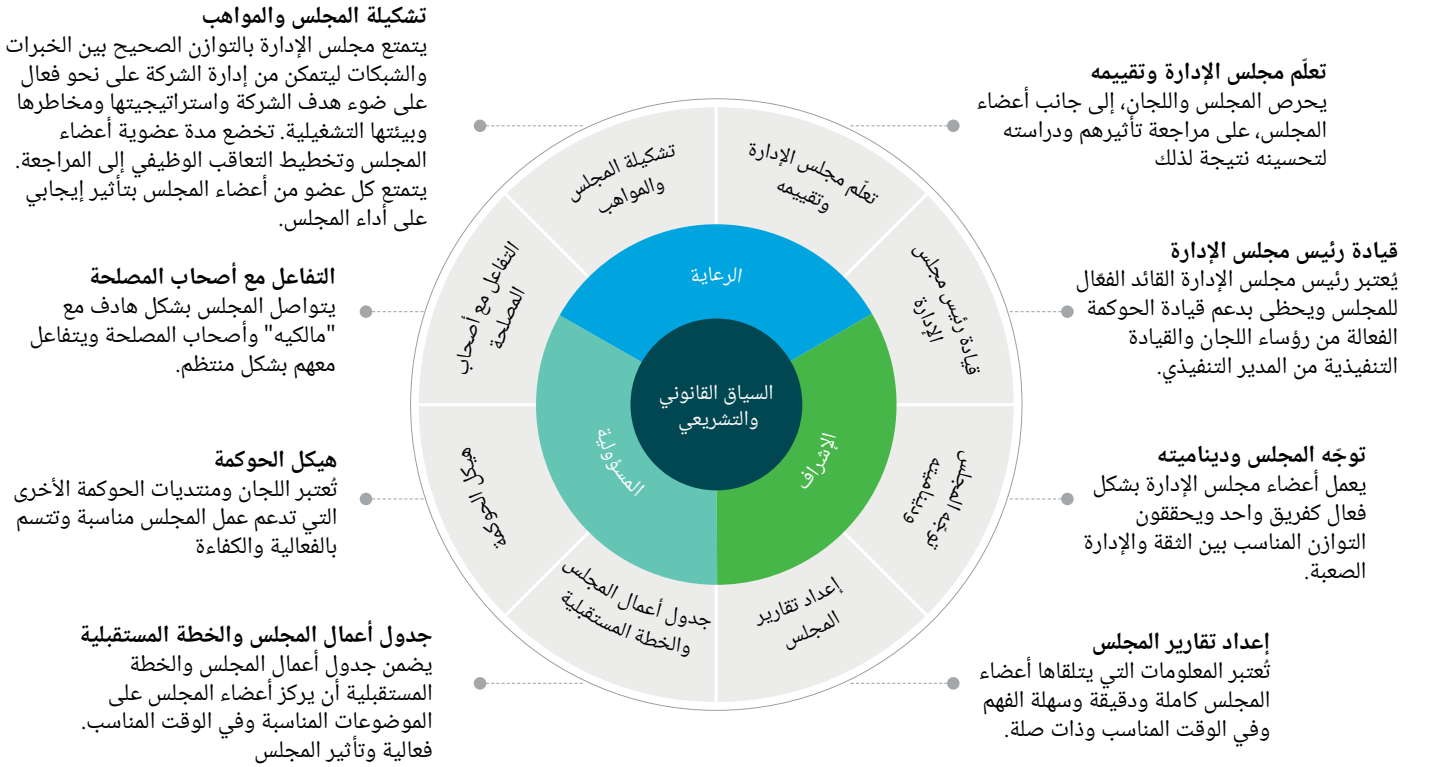
- . هل حزم المجلس مناسبة من حيث طولها والتفاصيل التي تحتويها؟
- . هل وصلت الرسائل والبيانات الرئيسية بشكل واضح؟
- . هل تقدم اللجان المعلومات الصحيحة وبالشكل الصحيح؟
- . هل المعلومات استراتيجية بما فيه الكفاية؟ هل هي متخلفة للغاية؟
- . هل تدعم حزمة المجلس عملية اتخاذ القرار الصحيح أم تعوقه؟
- . كيف يتم تبادل حزم المجلس وهل هي آمنة؟ ما هو رأي أعضاء المجلس بجودة الحزم وقيمتها؟

## يُعتبر رؤساء مجلس الإدارة، أكثر من أي شخص آخر، صلة الوصل بين العائلة الواسعة والشركة

يقدم إطار ديلويت لقياس فعالية مجلس الإدارة (أنظر الشكل ٤ أدناه) نموذجاً قيمياً لتحديد مجالات التركيز للركائز الثلاثة للحوكمة الفعالة - الإشراف والمساءلة والرقابة. في الشركات العائلية، يجب على رئيس المجلس تشجيع الأعضاء على وضع خطط تطوير شخصية ذات صلة بأدوارهم، وفي حال كانت خبرة الأعضاء قليلة أو معدومة في هذا السياق، فعليهم استكشاف طريقة معالجة هذا الأمر إما من خلال التدريب أو التوجيه و/أو التمرين.

الاستفادة من إطار تأثير وإطار فعالية مجلس الإدارة. يجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة فاعلاً في تقييم أداء المجلس ومدركاً للجوانب التي تحتاج إلى التحسين. في [دراسة: تأثير مجلس الإدارة: فهم تأثير مجلس إدارة الشركة العائلية وقياسه](#)، قدمنا مقياساً من ١٠ وحتى ٢ لتقييم تأثير المجلس والقيمة التي يقدمها، مع التأكيد على أنه يتعين على المجالس ورؤسائها السعي جاهدين على الدوام لتحقيق المستوى ٢.

### الشكل رقم ٤: إطار تقييم فعالية مجلس الإدارة



أخيراً، نأمل أن تكونوا وجدتم الفائدة في هذا الاستعراض المستفيض لدور رئيس مجلس الإدارة في الشركات العائلية وإطار فعالية مجلس الإدارة. نرجو منكم إخطارنا بتجربتكم باستخدام هذا الإطار وبرأيكم حول كيفية تحسينه. في المقالات اللاحقة، سوف نستعرض تشكيلة أعضاء مجالس الإدارة المؤثرين ودور رئيس مجلس الإدارة في الشركات العائلية.



## للتواصل



**سكوت والان**  
شريك، مسؤول الشركات العائلية  
الخاصة في ديلويت برايفت  
ديلويت الشرق الأوسط  
ت: +971 50 590 2587  
scwhalan@deloitte.com



**د. جاي بفنجتون**  
شريك، مسؤول استشارات مجالس  
الإدارة والمدراء التنفيذيين  
ديلويت الشرق الأوسط  
ت: +971 2 408 2424  
jabevington@deloitte.com



**ميليسا سكولي**  
مدير، استشارات المخاطر  
ديلويت إيرلندا  
ت: +353 14178656  
mscully@deloitte.ie



**ريتشارد نون**  
مدير، ديلويت برايفت  
ديلويت الشرق الأوسط  
ت: +971 52 859 4132  
rinunn@deloitte.com

## شكر و تقدير

نتقدم بالشكر والتقدير لكل من دانية نورالله و حسين علامة و كارولينا أربيلايز دو لا إيسبريلا وجون دوي على المساعدة التي قدمها كل منهم في إعداد هذه المقالة.

# Deloitte. Private

كُتبت هذه الوثيقة وفق شروط عامة، وبالتالي لا يجوز الاعتماد على ما جاء فيها للتعامل مع مواقف محددة، كما أن تطبيق المبادئ الواردة في هذه الوثيقة يعتمد على الظروف المحددة المعنية. لذلك، فإننا نوصي بالحصول على استشارة مهنية قبل العمل بموجب محتويات هذه الوثيقة أو الامتناع عن ذلك. إن ديلويت وتوش (الشرق الأوسط) ذات المسؤولية المحدودة هي إحدى الشركات الفرعية العاملة في المناطق الجغرافية للشرق الأوسط وقبرص والتابعة إلى ديلويت شمال وجنوب أوروبا، وهي شركة بريطانية محدودة المسؤولية، وشركة عضو في مجموعة ديلويت توش توهاماتسو المحدودة، وهي شركة بريطانية خاصة محدودة بالضمان.

يشير اسم "ديلويت" إلى واحدة أو أكثر من شركات ديلويت توش توهاماتسو المحدودة، وإلى الشركات الأعضاء في شبكتها العالمية والكيانات التابعة لها. تتمتع ديلويت توش توهاماتسو المحدودة (يُشار إليها أيضاً بـ "ديلويت غلوبال") وكل واحدة من شركاتها الأعضاء والشركات المرتبطة بها بشخصية قانونية مستقلة خاصة بها. إن ديلويت توش توهاماتسو المحدودة، وديلويت شمال وجنوب أوروبا، وديلويت الشرق الأوسط لا تقدم أية خدمات إلى العملاء. للاطلاع على المزيد من المعلومات حول الشركات الأعضاء في شبكة ديلويت، يُرجى زيارة موقعنا الإلكتروني على العنوان التالي: [deloitte.com/about](http://deloitte.com/about).

إن ديلويت شركة عالمية رائدة تقدم خدماتها الاستشارية في مجال التدقيق، والضمان، والاستشارات العامة، والاستشارات المالية، واستشارات المخاطر، والضرائب وغيرها من الخدمات ذات الصلة. تنتشر الشركات الأعضاء في شبكة ديلويت في أكثر من ١٥٠ دولة ومقاطعة في العالم، وتقدم جميعها خدماتها إلى أربعة من بين الشركات الخمسة المدرجة في قائمة مجلة فورتن ٥٠٠ لأفضل الشركات العالمية. لمعرفة كيف يستطيع المهنيون في ديلويت البالغ عددهم حوالي ٣٠٠,٠٠٠ إحداد الفرق وتحقيق الأثر المنشود من خلال خدماتهم الاستشارية المتنوعة، يُرجى زيارة موقعنا: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

يسرّ ديلويت الشرق الأوسط تقديم الاستشارات إلى القراء حول كيفية تطبيق المبادئ المذكورة في هذه الوثيقة وفق ما يناسب ظروف كل منهم. لا تتحمل ديلويت الشرق الأوسط واجب العناية أو المسؤولية عن أي خسارة يتكبدها أي شخص نتيجة لتصرفه أو الامتناع عن التصرف بموجب محتويات هذه الوثيقة.

إن ديلويت وتوش (الشرق الأوسط) المحدودة هي شركة رائدة في تقديم الخدمات المهنية الاستشارية التي لا تزال تقدمها لعملائها في الشرق الأوسط دون انقطاع منذ تأسيسها هناك في عام ١٩٢٦. وقد رسخت ديلويت أند توش (الشرق الأوسط) حضورها في دول الشرق الأوسط من خلال فروعها العديدة التي يتمتع كل منها بالشخصية القانونية والاستقلالية، ويحمل ترخيصاً لمزاولة نشاطاته وتقديم خدماته وفق القوانين واللوائح السارية في الدولة المتواجدة فيها. ولا يستطيع أي من هذه الفروع الزميلة أو الجهات التابعة إليها إلزام بعضها البعض و/أو ديلويت وتوش الشرق الأوسط. وعند تقديم الخدمات، يتعامل كل فرع أو جهة تابعة إليها مباشرة وباستقلالية مع عملائها، وبالتالي سيكون أي من هذه الفروع مسؤولاً قانونياً عن أفعاله وحوادث الإهمال الخاصة به دون أن تتحمل الفروع الزميلة الأخرى أي مسؤولية من جراء ذلك.

تقدم ديلويت الشرق الأوسط خدمات التدقيق والضمان، والاستشارات العامة، والاستشارات المالية، واستشارات المخاطر، واستشارات الضرائب وغيرها من الخدمات عبر مكاتبها البالغ عددها ٢٧ مكتباً منتشرة في ١٥ دولة، ويعمل فيها أكثر من ٥,٠٠٠ شريك ومدير ومهني وغيرهم من الموظفين.

© ٢٠٢٣ ديلويت وتوش (الشرق الأوسط)، جميع الحقوق محفوظة