

كُتِيبَات إِدَارِيَّة بِضَوَابِط قُرْآنِيَّة [69]

مَجْلِسُ الْإِدَارَةِ وَالْإِدَارَةِ الْعَلِيَا

بَيْن الْأَمَانَةِ وَالْقَرَارِ الْإِسْتِرَاتِيْجِي: مِنْ حِمَايَةِ الْمَوْسُئَةِ
إِلَى مَسْأَلَةِ الْقِيَادَةِ وَصِنَاعَةِ الْبِدَائِلِ

أ.د. سَمِير الشَّاعِر

أَسْتَاذ جَامِعِي وَخَيْر مَالِي وَإِدَارِي وَشَرْعِي

1448هـ - 2026م

ملاحظة منهجية

هذا الكتيب مستخرج من كتاب "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله"، [الموقع الرسمي](https://samirshaer.com) للمؤلف <https://samirshaer.com>، وقد أُعيد تنظيم مادته واختصارها وبنائها بما يتناسب مع موضوع مجلس الإدارة والإدارة العليا. وهو يقدم قراءة إدارية للمعاني والدلالات القرآنية، مع التمييز بين النص القرآني، والدلالة المستنبطة، والإفادة الإدارية المعاصرة.

ولا يقصد بذلك تحميل النصوص القرآنية مفاهيم الحوكمة الحديثة أو تحويلها إلى قواعد مباشرة لعمل مجالس الإدارة، وإنما الإفادة من أصول عامة في الأمانة، والعدل، والمسؤولية، والشورى، والمراجعة، وإسناد الأمر إلى أهله. أما الفصل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وآليات الرقابة، وتعارض المصالح، والسيناريوهات، والتعاقب القيادي، فهي تطبيقات إدارية معاصرة تقع في مجال الاجتهاد والتنظيم المؤسسي.

مقدمة

تختلف مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا عن المسؤولية التشغيلية اليومية؛ فكلما ارتفع الموقع الإداري اتسعت دائرة أثر القرار، وتزايدت كلفته المحتملة، ولم يعد الخطأ متعلقًا بوحدة أو موظف أو مشروع منفرد، بل قد يمتد إلى رأس المال، والسمعة، والسوق، والعاملين، والمساهمين، واستمرارية المؤسسة.

ولهذا لا يكفي في المستويات العليا أن يكون القرار سريعًا، أو أن يكون صاحبه قوي الشخصية؛ بل ينبغي أن يكون منضبطًا بالغاية، قائمًا على معلومات كافية، محاظًا بالبدائل، قابلاً للمراجعة، ومتصلاً بمسؤولية واضحة عن نتائجه.

وتزداد أهمية ذلك لأن المؤسسات الكبيرة لا تعمل من خلال فرد واحد، وإنما من خلال شبكة من الصلاحيات والقرارات والمعلومات والرقابة. فإذا اختلطت الأدوار بين من يملك، ومن يدير، ومن يراقب، ومن ينفذ، أصبحت المؤسسة أكثر عرضة لتضارب المصالح، وضعف المساءلة، وتركيز السلطة، وتضييق مساحة الرأي المخالف.

وقد ركز المرجع الأم على أن تنازع القرار قد يفتح باب التجاوز والهدر، وأن النظم المؤسسية تمثل جدار دعم للحياة العملية لا ينبغي استبدالها بالفوضى. كما حملت الإدارة العليا مسؤولية التحقق والمراجعة والرقابة واختيار الكفاءات وحماية المؤسسة

من الانحرافات، وأكد أهمية البدائل والاستعداد للمخاطر والتعامل مع المستقبل.

ومن هنا يمكن بناء تصور متوازن للمستويين الأعلى: مجلس الإدارة يحرس الغاية والاتجاه والمصلحة بعيدة المدى، والإدارة العليا تحول ذلك إلى استراتيجية وتنفيذ، مع وجود رقابة مستقلة ومعلومات موثوقة ومسؤولية واضحة عن القرار والنتيجة.

الوحدة الأولى: الأمانة والاختصاص وحدود السلطة

الموقع الأعلى أمانة لا امتياز شخصي

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: 58].

السياق القرآني هنا في أداء الأمانات والحكم بالعدل، وليس في مجالس الإدارة بمفهومها الحديث. ويمكن الاستفادة إداريًا من أصل أن السلطة والمسؤولية أمانة، وأن الأمر ينبغي أن يوضع في موضعه.

ومن هذا المنظور لا يكون موقع عضو مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي ملكًا شخصيًا، ولا تصبح قراراته تعبيرًا عن مصلحته الفردية، وإنما يفترض أن ترتبط بمصلحة المؤسسة وبالغاية التي أقيم من أجلها هذا الموقع.

وتزداد أهمية هذا المعنى كلما اتسعت آثار القرار. فالقرار الذي يصدر عن المستوى الأعلى قد يؤثر في عدد كبير من الأشخاص والموارد، ولهذا تكون الأمانة فيه أوسع من مجرد الالتزام الوظيفي.

الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة

قد تتعدد داخل المؤسسة مصالح المساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والعاملين، والشركاء، وغيرهم.

ولهذا تحتاج المؤسسة إلى وضوح في أربعة أسئلة:

من يملك؟ ومن يقرر؟ ومن ينفذ؟ ومن يراقب؟

ولا يعني الفصل أن هذه الوظائف منفصلة تمامًا أو متعارضة، وإنما أن لكل منها حدودًا ومسؤوليات ينبغي أن تكون واضحة.

فإذا اجتمع القرار والتنفيذ والرقابة في يد واحدة دون ضوابط كافية، ضعفت المساءلة. وإذا تدخل المالك في كل قرار تشغيلي، فقد يصبح الهيكل الرسمي مختلفًا عن الهيكل الفعلي. وإذا تدخل مجلس الإدارة في التنفيذ اليومي، فقد يجد نفسه لاحقًا يراجع قرارات كان طرفًا في صناعتها.

ولهذا فإن وضوح الحدود ليس تعقيدًا إداريًا، وإنما أداة لحماية القرار.

الاختصاص جزء من الأمانة

الأمانة لا تعني حسن النية وحده. فالموقع الذي يحتاج إلى معرفة متخصصة ينبغي أن يسند إلى من يملك هذه المعرفة أو يستطيع الحصول عليها من أهل الاختصاص.

قال تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْم﴾ [يوسف: 55].

السياق في قصة يوسف عليه السلام وطلبه تولي خزائن الأرض، وذكر الحفظ والعلم. ويمكن الإفادة إداريًا من اقتران الأمانة بالقدرة عند تحمل المسؤولية.

فالمؤسسة لا تحتاج فقط إلى قيادات موثوقة، بل تحتاج إلى قيادات قادرة على فهم ما تتحمله من مسؤوليات، ومعرفة متى تستعين بغيرها.

مجلس الإدارة لا يملك أن يعرف كل شيء

كلما اتسعت المؤسسة ازدادت تخصصاتها. وقد تحتاج القرارات إلى خبرات مالية، وقانونية، وتقنية، وتسويقية، وتشغيلية، واستثمارية، وفي المخاطر.

ولهذا فإن قوة المجلس لا تقاس بقدرته على الإجابة عن كل سؤال بنفسه، وإنما بقدرته على الوصول إلى المعرفة المناسبة، وفحصها، ومقارنتها، ثم اتخاذ القرار على أساسها.

وهنا تبرز قيمة الرجوع إلى أهل الاختصاص، لا باعتباره تنازلاً عن السلطة، بل باعتباره استخداماً رشيداً لها.

حدود التدخل في الإدارة التنفيذية

من علامات نضج المؤسسة أن يعرف مجلس الإدارة متى يتدخل، ومتى يترك التنفيذ للإدارة العليا.

فالمجلس مسؤول عن الاتجاه والاستراتيجية والرقابة العليا وتقييم القيادة التنفيذية والقضايا ذات الأثر الجوهري، بينما تحتاج الإدارة التنفيذية إلى مساحة كافية لتحويل الاستراتيجية إلى برامج وموازنات وعمليات ونتائج.

وإذا تحول المجلس إلى مدير تشغيلي، تضعف قدرته على تقييم الإدارة التنفيذية؛ لأنه يصبح طرفاً مباشراً في القرارات التي يفترض أن يراجع نتائجها.

وفي المقابل، إذا ابتعد المجلس تماماً عن فهم التفاصيل الجوهرية والمخاطر، فقد يصبح غير قادر على أداء مسؤوليته الرقابية.

ومن هنا لا تقوم العلاقة السليمة على سيطرة طرف أو غياب طرف، وإنما على:

توجيه استراتيجي + استقلال تنفيذي مسؤول + رقابة مستقلة.

الوحدة الثانية: صناعة القرار الاستراتيجي والبدائل

القرار الأعلى يحتاج إلى رؤية أوسع

في المستويات العليا لا يكفي أن يكون القرار قابلاً للتنفيذ، بل ينبغي أن تكون غايته واضحة، وافترضاؤه مفهومة، ومخاطره مقدرة، وآثاره المحتملة مدروسة.

وقد أكد المرجع الأم أن تنازع القرار قد يفتح باب التجاوز والهدر، وأن الإدارة الناجحة تحتاج إلى نظم تحمي العمل من الفوضى.

وهذا يعني أن جودة القرار الاستراتيجي لا تتعلق فقط بالقرار النهائي، وإنما بالعملية التي أنتجته.

البدائل جزء من القرار

لا ينبغي أن يعرض المشروع الاستراتيجي على مجلس الإدارة باعتباره خياراً وحيداً لا بديل له.

بل ينبغي أن تتضح البدائل، وشروط نجاح كل بديل، والمخاطر، والتكاليف، ومتى ينتقل القرار من خيار إلى آخر.

ولهذا يمكن صياغة القرار الاستراتيجي في صورة:

خيار أساسي + بديل + مؤشرات انتقال + حدود خروج.

فوجود البدائل لا يعني ضعف الثقة بالخطّة، وإنما يعني إدراك أن المستقبل لا يسير دائماً وفق الافتراضات الأولى.

المجلس يسأل عن الافتراضات قبل النتائج

النتيجة وحدها لا تكفي للحكم على جودة القرار.

فقد تنجح الخطّة رغم ضعف بعض افتراضاتها بسبب ظروف خارجية مواتية، وقد تفشل خطّة مدروسة بسبب حدث استثنائي لم يكن متوقّعا بصورة معقولة.

لذلك ينبغي قبل الموافقة على القرارات الكبرى أن تبحث المؤسسة في الافتراضات التي تقوم عليها: ما الذي يجب أن يكون صحيحاً حتى تنجح الاستراتيجية؟ وما المؤشرات التي تدل على أن هذا الافتراض بدأ يضعف؟ ومتى يجب إعادة النظر؟

وهنا ترتفع الرقابة من رقابة على النتيجة إلى رقابة على منطق القرار نفسه.

المشاورة قبل الحسم

قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران: 159].

السياق القرآني متعلق بقيادة النبي ﷺ لأصحابه، وليس بمجالس الإدارة الحديثة. لكنه يتضمن ترتيباً واضحاً بين

المشاورة والعزم، ويمكن الإفادة إداريًا من هذا الأصل في عملية صنع القرار.

فالمشاورة ليست غاية في ذاتها، كما أن الحسم ليس إلغاءً للمشاورة.

والقرار المؤسسي الرشيد يحتاج إلى مساحة لسماع المعلومات والآراء المختلفة، ثم إلى جهة مسؤولة عن الحسم، ثم إلى متابعة النتيجة.

ومن هنا: معلومات ← مشاورة ← تقدير ← عزم ← تنفيذ ← مراجعة.

الاختلاف المهني يحمي القرار

ليس المجلس الجيد هو الذي يتفق أعضاؤه دائمًا، وإنما الذي يستطيعون فيه الاختلاف دون أن يتحول الاختلاف إلى خصومة شخصية.

فالرأي المخالف قد يكشف خطرًا لم يظهر في العرض الأصلي، وقد يكشف افتراضًا ضعيفًا، وقد يلفت إلى بديل أفضل.

ولهذا ينبغي ألا ينظر إلى السؤال الصعب أو الاعتراض المهني باعتباره تعطيلاً، ما دام يقوم على معلومات وحجة ومصلحة مؤسسية.

فالخطر لا يكمن في وجود الاختلاف، بل في اختفاء الاختلاف خَوْفًا أو مجاملة.

الاستراتيجية ليست وثيقة مغلقة

قد تعتمد المؤسسة استراتيجية لسنوات، ثم تتغير البيئة التي بنيت عليها.

وقد تتغير التقنية، أو هيكل السوق، أو تكاليف المدخلات، أو سلوك العملاء، أو البيئة التنظيمية، أو طبيعة المنافسة.

ولهذا ينبغي أن ينظر مجلس الإدارة إلى الاستراتيجية باعتبارها توجيهًا قابلاً للمراجعة، وليس وثيقة تمنع المؤسسة من التكيف.

فالاستمرار في استراتيجية تغيرت افتراضاتها الأساسية لا يمثل دائمًا ثباتًا؛ فقد يكون جمودًا.

الوحدة الثالثة: المعلومات والرقابة والمساءلة

الرقابة ليست انتظار الفشل

الرقابة الناضجة لا تبدأ بعد وقوع الضرر.

وقد أشار المرجع الأم إلى أهمية النقد الذاتي، وإعادة النظر في منظومة الأعمال، وتفعيل الرقابة الداخلية والخارجية، لما

تتيحه من كشف للثغرات واكتشاف لبعض الانحرافات وتحسين الآليات.

ومن منظور مجلس الإدارة تعني هذه الفكرة وجود معلومات دورية، ومؤشرات إنذار، ومراجعة للمخاطر، واختبار للضوابط، ومناقشة للانحرافات قبل أن تتحول إلى أزمة.

وهكذا تصبح الرقابة وظيفة وقائية إلى جانب كونها وظيفة اكتشاف وتصحيح.

المعلومات التي تصل إلى المجلس جزء من الحوكمة

قد يكون أخطر من غياب المعلومات أن تصل معلومات ناقصة أو متناقضة أو متأخرة.

فإذا كانت الإدارة التنفيذية تعرض النجاح وتخفي الإخفاق، أو تقدم الأرقام دون تفسير، أو تؤخر المعلومات السلبية، فقد يتخذ المجلس قرارًا مبنيًا على صورة غير مكتملة.

ولهذا تحتاج مجالس الإدارة إلى أكثر من مصدر للمعلومات، بحيث يمكن مقارنة ما يصل إليها من الإدارة التنفيذية مع ما تكشفه المراجعة الداخلية، والمخاطر، والامتثال، والمراجعة الخارجية، والمؤشرات التشغيلية، وغيرها من مصادر المعرفة المناسبة.

فكلما ارتبط الحكم بمصدر واحد، ارتفع احتمال أن تكون الصورة ناقصة.

القيادة العليا مرتبطة بالمساءلة

قال تعالى: ﴿وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾ [الصفات: 24].

السياق القرآني هنا في مشهد الآخرة والمسؤولية الأخروية، وليس في مساءلة المسؤولين إداريًا. ولا يصح تحويل الآية إلى نص في الحوكمة. لكن يمكن الإفادة، على سبيل القياس العام، من أصل ارتباط الفعل بالمسؤولية والمساءلة.

وفي الإدارة العليا لا تعني المساءلة أن كل نتيجة سيئة دليل على سوء القيادة، وإنما تعني وجود مسؤولية عن القرارات التي اتخذت، وعن الطريقة التي اتخذت بها، وعن التعامل مع المعلومات والمخاطر.

ومن هنا ينبغي التمييز بين: خطأ في التنفيذ، وخطأ في التقدير، وانحراف في السلوك، وتلاعب متعمد.

فالمساءلة العادلة تحتاج إلى معرفة الفرق بينها.

الاستقلال في الحكم

لا يستطيع المجلس أن يمارس رقابة فعالة إذا كانت العلاقات الشخصية أو المصالح المتشابكة تمنع الحكم الموضوعي.

قال تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: 8].

السياق في العدل حتى مع وجود البغض، وليس في استقلال مجلس الإدارة. لكن يمكن الإفادة من أصل عدم تأثر الحكم بالميل الشخصي.

فالمجلس لا ينبغي أن يحمي الإدارة التنفيذية لأنها قريبة منه، كما لا ينبغي أن يرفض قرارًا بسبب خلاف شخصي مع صاحبه. المعيار هو القرار ومعلوماته وآثاره ومصلحة المؤسسة.

تعارض المصالح يهدد الثقة بالقرار

عندما تكون لأحد أصحاب القرار مصلحة شخصية مباشرة أو غير مباشرة في موضوع معين، فإن المشكلة لا تقتصر على احتمال الانحراف؛ بل تمتد إلى الثقة في نزاهة القرار نفسه.

ولهذا تحتاج المؤسسة إلى آليات واضحة للإفصاح عن المصالح ذات العلاقة، ومعالجة الحالات التي تستدعي التنحي عن المشاركة في قرار معين، وتوثيق ما يلزم من النقاشات والإفصاحات.

والغاية ليست اتهام الأشخاص، وإنما حماية العملية المؤسسية من تضارب المصالح ومن الشبهة التي يمكن أن تحيط بالقرار.

الرقابة على الإدارة لا تعني عداء الإدارة

قد تُفهم الرقابة أحياناً على أنها عدم ثقة. لكن الرقابة المؤسسية الصحيحة ليست خصومة مع الإدارة التنفيذية، وإنما وسيلة لحماية المؤسسة والإدارة نفسها.

فوجود مراجعة مستقلة، ومؤشرات أداء، ومخاطر واضحة، وآليات تصعيد، قد يساعد الإدارة التنفيذية على اكتشاف مشكلات لم ترها من داخل التشغيل اليومي.

ومن هنا تكون الرقابة شريكاً في الحماية، لا جهازاً للبحث عن الأخطاء فقط.

الوحدة الرابعة: القيادة التنفيذية والبدائل والتعاقب

الإدارة التنفيذية مسؤولة عن تحويل الاتجاه إلى نتائج

إذا كان مجلس الإدارة يحرس الغاية والاتجاه، فإن الإدارة العليا تتحمل مسؤولية تحويل ذلك إلى استراتيجية وبرامج وموازنات وعمليات ونتائج.

وهذا يتطلب صلاحية كافية للعمل، ووضوحاً في التوقعات، ومؤشرات أداء، وموارد، وآليات متابعة.

لكن الاستقلال التنفيذي لا يعني التحرر من المساءلة.

فكلما اتسعت الصلاحية اتسعت معها دائرة المسؤولية.

الرئيس التنفيذي ليس فوق النظام

قد تكون قوة الرئيس التنفيذي عنصرًا مهمًا في الإنجاز، لكنها تتحول إلى خطر عندما تصبح حصانة.

وقد أشار المرجع الأم إلى أن بعض القيادات العليا قد تتعامل مع نفسها باعتبارها غير قابلة للاستبدال، وأن هذا النوع من التصور قد يقود إلى التعسف وإغلاق باب المراجعة.

والحقيقة المؤسسية أن أي موقع قيادي ينبغي أن يكون قابلاً للتعاقب.

فلا ينبغي أن تصبح المؤسسة أسيرة لشخص، مهما كانت كفاءته.

صناعة البديل ليست إقرارًا بفشل القائد

إعداد الصف الثاني والثالث لا يعني افتراض فشل القائد الحالي، وإنما يعني الاعتراف بأن المؤسسة يجب ألا تتوقف عند شخص واحد.

والقيادة الجيدة لا تكتفي بإدارة الحاضر، بل تبني القدرة التي تحتاج إليها المؤسسة في المستقبل.

ويظهر ذلك في اكتشاف الكفاءات، وتطويرها، وإسناد مسؤوليات متدرجة إليها، ونقل المعرفة، وإتاحة التجارب العملية، ومراقبة جاهزية البدائل.

ومن هنا يصبح بناء البديل جزءًا من نجاح القائد نفسه.

القيادة التي تمنع البديل تضعف المؤسسة

حين يحتكر المسؤول المعرفة أو العلاقات أو الصلاحيات، قد يبدو وجوده ضروريًا، لكن المؤسسة تصبح أكثر هشاشة.

فغيابه المفاجئ قد يؤدي إلى تعطيل القرار، أو فقدان المعرفة، أو اضطراب العلاقات.

ولهذا فإن المؤسسة الناضجة تحاول ألا تجعل المعرفة الحرجة أو العلاقات المؤثرة أو القرارات الأساسية مرتبطة بشخص واحد دون بديل.

فالاستمرارية المؤسسية تحتاج إلى تعدد مراكز القدرة دون أن تتحول إلى تعدد مراكز القرار المتنافسة.

التعاقب جزء من الحوكمة

التعاقب القيادي لا يبدأ عند شغور المنصب، وإنما قبل ذلك بوقت.

ويحتاج إلى معرفة الوظائف الحرجة، وتحديد المخاطر الناتجة عن شغورها، واكتشاف المرشحين، وتطويرهم، واختبارهم في مواقف حقيقية، وتجهيز خطة انتقال عند الحاجة.

وهذه العملية تحمي المؤسسة من الصدمات الشخصية، كما تحمي المساهمين والعاملين والعملاء من أن يصبح مستقبلهم مرتبطًا بمصير شخص واحد.

المجلس يقيم القيادة لا يختطفها

ينبغي لمجلس الإدارة أن يقيم الرئيس التنفيذي والإدارة العليا وفق النتائج والاستراتيجية والسلوك والقدرة على بناء المؤسسة، دون أن يتحول إلى إدارة تنفيذية بديلة.

ومن المهم أن يشمل التقييم القدرة على تحقيق الأهداف، وإدارة المخاطر، وتطوير الكفاءات، وبناء البدائل، والمحافظة على المعرفة، والاستجابة للتغير.

فالنجاح التنفيذي لا يقاس بأرقام سنة واحدة فقط، وإنما أيضًا بما يتركه القائد من قدرة قابلة للاستمرار.

الوحدة الخامسة: حماية المؤسسة واستمراريتها

رأس المال المؤسسي أوسع من المال

رأس المال الذي ينبغي على المستويات العليا حمايته لا يقتصر على الأموال.

هناك رأس مال بشري، ومعرفة، وسمعة، وعلاقات، وثقة السوق، وحصة سوقية، وأنظمة، وقدرة تشغيلية.

وقد أشار المرجع الأم إلى أن بعض القرارات الفاسدة تضر بالمساهمين والعاملين والسوق والاقتصاد، وأن اختيار القيادة وحده لا يكفي إذا كانت البيئة تسمح بانحرافات تضر بهذه الأصول.

ولهذا ينبغي أن ينظر مجلس الإدارة إلى القرارات الكبرى في ضوء الأثر الكلي على المؤسسة، لا في ضوء العائد المالي المباشر وحده.

السيناريوهات بدل المفاجآت

لا تستطيع الإدارة العليا أن تعرف المستقبل، لكنها تستطيع أن تستعد لعدة احتمالات.

وقد أشارت مادة المرجع الأم إلى أهمية البدائل والتحوط والاستعداد للمخاطر، بحيث لا يؤدي فشل خطة واحدة إلى شلل المؤسسة.

وفي المستوى الأعلى يمكن ترجمة ذلك إلى بناء سيناريوهات مثل: انخفاض الطلب، وارتفاع التكلفة، وتغير التنظيم، وظهور

منافس قوي، وفشل مشروع استراتيجي، أو تغير مفاجئ في البيئة التقنية.

ولا تكون قيمة السيناريو في التنبؤ بالمستقبل، وإنما في تجهيز المؤسسة للاستجابة عندما يتغير الواقع.

المجلس يحمي المؤسسة من التركيز المفرط للمخاطر

قد تعتمد المؤسسة على عميل واحد، أو منتج واحد، أو سوق واحد، أو تقنية واحدة، أو مسؤول واحد.

وكما ارتفع الاعتماد على عنصر واحد، ازدادت هشاشة المؤسسة أمام فقدانه.

ولهذا تحتاج المستويات العليا إلى معرفة أين تتركز المخاطر، وأين توجد نقاط الضعف، وما البديل إذا تعطل أحد العناصر الأساسية.

فحماية المؤسسة ليست منع الخطر بالكامل، وإنما تقليل هشاشتها أمام الخطر.

استمرارية المؤسسة أهم من استمرار الفرد

لا ينبغي أن يصبح بقاء شخص في منصبه أهم من قدرة المؤسسة على الاستمرار.

وقد يكون هذا المعنى من أكثر ما يؤكد موضوع هذا الكتيب؛ فالمسؤول يمكن أن يستبدل، والاستراتيجية يمكن أن تتغير، والهيكل يمكن أن يعاد تصميمها، لكن المؤسسة تحتاج إلى الحفاظ على الغاية والقدرة والقيمة.

وهنا ينبغي أن تقاس القيادة أيضًا بالسؤال:

هل أصبحت المؤسسة بعد هذه القيادة أقوى اعتمادًا على النظام، وأقل اعتمادًا على الفرد؟

النجاح المؤسسي يتجاوز النتائج القصيرة

قد تحقق الإدارة العليا ربحًا مرتفعًا خلال سنة، لكنها قد تفعل ذلك من خلال استنزاف الكفاءات، أو زيادة المخاطر، أو تأجيل الصيانة، أو إضعاف الأنظمة، أو تقديم التزامات غير قابلة للاستمرار.

ولهذا فإن النتائج قصيرة الأجل لا تكفي وحدها.

القرار الاستراتيجي السليم ينظر إلى العائد والمخاطر والقدرة المستقبلية في آن واحد.

الحوكمة التي تحمي المستقبل

يمكن النظر إلى دور مجلس الإدارة والإدارة العليا بوصفه بناءً متدرجًا:

حفظ الغاية ← اختيار القيادة ← وضوح الصلاحيات ←
معلومات موثوقة ← قرار متوازن ← رقابة مستقلة ← إدارة
مخاطر ← بدائل ← تعاقب قيادي ← تعلم مؤسسي ←
استمرارية.

وبذلك لا تصبح الحوكمة مجرد اجتماعات ومحاضر، وإنما قدرة
المؤسسة على حماية نفسها من ضعف القرار وضعف التنفيذ
 وضعف التعاقب.

منظومة عمل مجلس الإدارة والإدارة العليا

يمكن صياغة دورة الحوكمة الاستراتيجية في نظام مترابط يبدأ
بتحديد الغاية والاتجاه، ثم فهم البيئة والمخاطر والافتراضات،
وبناء البدائل والسيناريوهات، ثم اختيار الاستراتيجية والقيادة
التنفيذية القادرة على تنفيذها، مع تحديد واضح للصلاحيات
والمسؤوليات.

بعد ذلك تتابع الإدارة العليا التنفيذ، وترفع إلى مجلس الإدارة
معلومات كافية وموثوقة، بينما تراجع وظائف الرقابة والمخاطر
والامتثال جوانبها المستقلة، ثم تقاس النتائج والانحرافات،
وتراجع الافتراضات والاستراتيجية، وتتخذ إجراءات التصحيح
أو التغيير أو الاستبدال عند الحاجة.

وتأخذ الدورة صورتها في:

غاية واتجاه ← قراءة البيئة ← تحديد الافتراضات والمخاطر
← بناء البدائل ← اختيار الاستراتيجية ← اختيار القيادة
← تحديد الصلاحيات ← تنفيذ ← معلومات وتقارير مستقلة
← قياس الأداء والمخاطر ← مراجعة الافتراضات
← تصحيح ← مساءلة ← تجديد أو استبدال عند الحاجة
← إعداد البديل ← استمرارية.

وهذه الدورة توضح أن مجلس الإدارة والإدارة العليا ليسا
مستويين متنافسين، وإنما وظيفتان متكاملتان تختلفان في
طبيعة المسؤولية.

حدود العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة العليا

يمكن اختصار الفرق الوظيفي بين المستويين في أن مجلس
الإدارة معني بدرجة أكبر بالغاية والاتجاه والاستراتيجية والرقابة
العليا واختيار القيادة التنفيذية ومساءلتها وحماية مصالح
المؤسسة على المدى البعيد، بينما تتولى الإدارة العليا بصورة
أساسية تحويل تلك التوجهات إلى تنفيذ وبرامج وموارد ونتائج.

ولا يعني ذلك فصلاً كاملاً بينهما؛ فالمجلس يحتاج إلى فهم ما
يجري، والإدارة التنفيذية تحتاج إلى العمل ضمن إطار واضح
من التوجيه والرقابة.

والخلل يظهر في طرفين متقابلين: مجلس يدير كل صغيرة وكبيرة، أو مجلس لا يعرف عن المؤسسة إلا ما يقدم إليه في الاجتماعات.

التوازن هو أن يكون المجلس قريبًا بما يكفي للفهم والرقابة، وبعيدًا بما يكفي عن التشغيل ليمارس حكمًا مستقلًا.

مؤشرات نضج مجلس الإدارة والإدارة العليا

لا تقاس جودة المجلس بعدد الاجتماعات، ولا جودة الإدارة العليا بحجم التقارير.

المؤشرات الأهم تتعلق بما إذا كان الرأي المخالف يستطيع الوصول، وما إذا كانت الأخبار السيئة تصل بالسرعة نفسها التي تصل بها الأخبار الجيدة، وما إذا كانت الاستراتيجية تناقش على أساس افتراضاتها، وما إذا كانت القرارات الكبرى تملك بدائل حقيقية، وما إذا كانت المخاطر تقاس قبل الأزمة، وما إذا كانت تضارب المصالح يعالج بشفافية، وما إذا كان المجلس قادرًا على مساءلة القيادة دون أن يختطف التنفيذ، وما إذا كانت الإدارة التنفيذية قادرة على العمل دون خوف من التدخل اليومي، وما إذا كانت المؤسسة تملك قيادة بديلة جاهزة.

فالمجلس الجيد ليس الذي يمنع كل خطأ، وإنما الذي يقلل احتمال الخطأ الكبير ويكتشف الانحراف قبل أن يتسع أثره.

قواعد حاكمة لعمل مجلس الإدارة والإدارة العليا

- السلطة العليا أمانة وليست امتيازاً مطلقاً.
- كل صلاحية ينبغي أن تقابلها مسؤولية ومساءلة تتناسب معها. لا ينبغي أن تختلط الملكية بالإدارة التنفيذية والرقابة.
- لا يوافق المجلس على قرار استراتيجي دون فهم افتراضاته الأساسية.
- القرار الكبير يحتاج إلى بدائل وحدود انتقال وخيارات خروج عند الحاجة.
- الاختلاف المهني داخل المجلس وسيلة لحماية القرار لا عيب فيه.
- المعلومات السلبية يجب أن تصل إلى المجلس كما تصل المعلومات الإيجابية.
- المجلس لا ينبغي أن يكون المرجع الوحيد للمعلومات، كما لا ينبغي أن تكون الإدارة التنفيذية المصدر الوحيد للحقيقة المؤسسية.
- تعارض المصالح يعالج بالإفصاح والتنظيم لا بالثقة الشخصية وحدها.
- الإدارة التنفيذية تحتاج إلى استقلال كافٍ للتنفيذ، لا إلى حصانة من المساءلة.
- القيادة غير القابلة للاستبدال تمثل خطراً على استمرارية المؤسسة.

- إعداد الصف الثاني والثالث جزء من مسؤولية القيادة العليا.
- الاستراتيجية قابلة للمراجعة عندما تتغير افتراضاتها.
- الرقابة الوقائية أهم من انتظار وقوع الضرر.
- استمرارية المؤسسة أهم من استمرار أي فرد فيها.

الخلاصة الإدارية

على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا، لا يصبح السؤال: من اتخذ القرار؟ فقط، وإنما: كيف اتخذ القرار؟ وما المعلومات التي بني عليها؟ وما الافتراضات التي حملها؟ وما البدائل التي نوقشت؟ وما المخاطر التي قُدرت؟ ومن يملك الصلاحية؟ ومن يراجع؟ ومتى يعاد النظر؟

وهنا تظهر طبيعة المستوى الأعلى في المؤسسة: إنه لا يدير الأعمال اليومية فقط، بل يحمي منطق المؤسسة نفسه.

فمجلس الإدارة يحرس الغاية والاتجاه والمصلحة بعيدة المدى، والإدارة العليا تحول ذلك إلى استراتيجية وتنفيذ، والرقابة والمخاطر والمراجعة توفر مصادر مستقلة تساعد على اكتشاف الانحراف، ثم يعود القرار إلى المستويات المختصة لتصحيح أو التغيير.

وتتكون المنظومة من:

أمانة ← اختصاص ← وضوح أدوار ← معلومات موثوقة ←
مشاورة ← قرار ← تنفيذ ← رقابة ← مساءلة ← بدائل ←
تعاقب ← تعلم ← استمرارية.

وقد ينجح القرار بسبب التنفيذ الجيد، وقد يفشل رغم حسن النية، لكن المؤسسة الناضجة لا تكتفي بالحكم من النتيجة وحدها، وإنما تراجع أيضًا جودة العملية التي أنتجت القرار.

ولهذا فإن أعلى درجات الحوكمة ليست كثرة التدخل، بل وضوح المرجعية، وجودة المعلومات، واستقلال الحكم، وتوازن الصلاحية والمسؤولية، وقدرة المؤسسة على تصحيح نفسها.

الخاتمة

كلما ارتفع الموقع الإداري اتسعت دائرة أثر القرار، ولذلك تصبح الأمانة والعدل والمراجعة أكثر أهمية، لا أقل.

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: 58].

والسياق القرآني هنا أوسع من الحوكمة المؤسسية الحديثة، لكن يمكن الإفادة من أصل الأمانة والعدل وإسناد الأمر إلى أهله في بناء تصور إداري للمواقع العليا.

وقال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾
[آل عمران: 159].

والسياق في قيادة النبي ﷺ لأصحابه، وليس في مجالس الإدارة،
لكن ترتيب المشاورة ثم العزم يمكن أن يقدم أساسًا عامًا لفهم
العلاقة بين الاستماع والحسم في القرارات المؤسسية.

وقال تعالى: ﴿وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾ [الصفافات: 24].

والسياق في المسؤولية الأخروية، لا في المساءلة المؤسسية،
ولذلك لا يجوز تحميل الآية نظام الحوكمة الحديث. وإنما يمكن
الإفادة من أصل ارتباط الإنسان بما فعل وما يتحمل من
مسؤولية.

وتكشف هذه الأصول، عند قراءتها إداريًا بحذر، أن السلطة
العليا لا ينبغي أن تتحول إلى امتياز شخصي، وأن القرار
الاستراتيجي لا ينبغي أن يقوم على الرغبة وحدها، وأن الرقابة لا
ينبغي أن تنتظر الفشل، وأن القيادة لا ينبغي أن تتعامل مع نفسها
باعتبارها غير قابلة للاستبدال.

وقد ركز المرجع الأم على أن تنازع القرار يمكن أن يقود إلى
التجاوز والهدر، وأن التنظيم والرقابة والبدائل والتقييم أمور
أساسية في حماية المؤسسة. كما أكد أهمية اختيار القيادات
والكفاءات، ومراجعة الاستراتيجيات، والاستفادة من الخبرات،
والاستعداد للمخاطر، وبناء صفوف لاحقة من القيادات.

ومن هنا يتضح أن الحوكمة الرشيدة ليست كثرة قيود، كما أن الإدارة القوية ليست كثرة سلطة.

إنها توازن بين:

سلطة قادرة على القرار، ورقابة قادرة على المراجعة، ومعلومات قادرة على كشف الواقع، وقيادة قادرة على التنفيذ، ومجلس قادر على مساءلة القيادة، ومؤسسة قادرة على الاستمرار بعد تغير الأشخاص.

ولا ينبغي أن تتحول الرقابة إلى تعطيل، ولا الاستقلال التنفيذي إلى انفصال، ولا الشورى إلى تردد، ولا الحسم إلى استبداد، ولا الثقة إلى غياب للمساءلة.

والقاعدة الجامعة هي:

احفظ الغاية، وأسند المسؤولية إلى أهلها، وافصل بوضوح بين الملكية والإدارة والرقابة، واجمع المعلومات من أكثر من مصدر، وشاور قبل القرارات الكبرى، واحسم بعد اكتمال النظر، وراقب الافتراضات لا النتائج فقط، وراجع الاستراتيجية عندما يتغير الواقع، وابن البديل قبل الحاجة إليه، واجعل بقاء المؤسسة أهم من بقاء أي فرد فيها.

وبذلك تتكامل أدوار المستويات العليا:

مجلس الإدارة يحمي الاتجاه، والإدارة العليا تحول الاتجاه إلى عمل، والرقابة تكشف الانحراف، والمساءلة تصحح المسؤولية، والبدائل تحمي المستقبل.

فالمؤسسة القوية ليست التي ترتبط بمجلس قوي أو رئيس تنفيذي قوي، وإنما التي تحول القوة الشخصية إلى قوة مؤسسية، بحيث تستطيع أن ترى الخطر، وتناقش القرار، وتراجع نفسها، وتستبدل القائد أو الاستراتيجية أو الآلية عندما تقتضي المصلحة ذلك.

ومن هنا يمكن اختصار فلسفة الكتيب في:

أمانة ← وضوح ← معرفة ← مشاورة ← قرار ← تنفيذ ←
رقابة ← مساءلة ← بدائل ← تعاقب ← تعلم ← استمرارية.
وهذه هي النقلة من حماية المؤسسة في الحاضر إلى بناء قدرتها على حماية نفسها في المستقبل.

المصدر

مستخرج ومُعاد البناء من كتاب:

الشاعر، سمير .قراءة إدارية بين يدي كتاب الله.
الموقع الرسمي/ <https://samirshaer.com/> :