

STADAM



ASTADAM

CONSULTING AND TRAINING COMPANY

Empowering businesses by offering expert consultancy in Sustainability and Governance, along with tailored training programs and the design of target operating models (TOM) across four key dimensions: organizational structure, processes, resources, and governance.

# سمعة الشركة تبدأ من الأعلى

## كيف يصنع مجلس الإدارة صورتها؟

إعداد: [هديل الجفيني](#)

[linkedin](#) 



# الفهرس

5	<a href="#">المقدمة</a>
7	<a href="#">الفصل الأول: مسؤوليات عضو مجلس الإدارة تجاه سمعة الشركة</a>
7	• <a href="#">المسؤولية القانونية والأخلاقية لأعضاء مجلس الإدارة</a>
8	• <a href="#">فهم دور الحوكمة وأهميتها</a>
10	• <a href="#">واجب العناية والولاء: كيف يؤثر على السمعة</a>
12	• <a href="#">دور عضو مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المتعلقة بالسمعة</a>
13	• <a href="#">الشفافية والإفصاح: بناء الثقة مع أصحاب المصلحة</a>
15	<a href="#">الفصل الثاني: الحوكمة غير الفعالة وجهل أعضاء مجلس الإدارة: الأسباب والنتائج</a>
16	• <a href="#">نقص الخبرة والمعرفة في مجال الحوكمة</a>
18	• <a href="#">تضارب المصالح وتأثيره على القرارات</a>
20	• <a href="#">ال فشل في فهم المخاطر المتعلقة بالسمعة وتقييمها</a>
22	• <a href="#">عدم كفاية الرقابة والإشراف على الإدارة التنفيذية</a>
24	• <a href="#">غياب ثقافة المساءلة والشفافية في مجلس الإدارة</a>
	<a href="#">الفصل الثالث: دراسات حالة: شركات كبرى تكبدت خسائر بسبب أخطاء أعضاء مجلس الإدارة</a>
26	<a href="#">دراسة حالة 1: شركة إنرون (Enron)</a>
	○ ملخص عن القضية: الفساد المحاسبي والتلاعب بالبيانات المالية. 8
	○ أخطاء مجلس الإدارة: عدم كفاية الرقابة، تضارب المصالح، والجهل بالممارسات المحاسبية الخاطئة.
	○ النتائج: إفلاس الشركة، خسائر فادحة للمستثمرين، وتشويه السمعة.
30	• <a href="#">دراسة حالة 2: شركة وورلد كوم (WorldCom)</a>
	○ ملخص عن القضية: تلاعب محاسبي وتضخيم الأصول. 8
	○ أخطاء مجلس الإدارة: عدم كفاية الرقابة، ضعف



- دراسة حالة 3: بنك بارينغز (Barings Bank)..... 33
  - ملخص عن القضية: تداول غير مصرح به من قبل أحد المتداولين.
  - أخطاء مجلس الإدارة: ضعف الرقابة الداخلية، عدم كفاية إدارة المخاطر، والاعتماد المفرط على فرد واحد.
  - النتائج: إفلاس البنك وتشويه السمعة.
- دراسة حالة 4: شركة بي بي (BP) حادثة ديب ووتر هورايزون..... 35
  - ملخص عن القضية: تسرب نفطي هائل في خليج المكسيك.
  - أخطاء مجلس الإدارة: عدم كفاية التركيز على السلامة وإدارة المخاطر، ثقافة تنظيمية ضعيفة، وتقليل التكاليف على حساب السلامة.
  - النتائج: خسائر مالية ضخمة، غرامات وعقوبات، وتدهور كبير في السمعة.
- دراسة حالة 5: شركة تسكو (Tesco) المملكة المتحدة..... 38
  - ملخص عن القضية: تضخيم الأرباح بشكل غير صحيح.
  - أخطاء مجلس الإدارة: ضغوط لتحقيق الأهداف المالية، ضعف الرقابة الداخلية، وعدم الشفافية.
  - النتائج: انخفاض قيمة الأسهم، تحقيق خسائر، وتضرر السمعة.
- 41..... الفصل الرابع: أفضل الممارسات لأعضاء مجلس الإدارة للحفاظ على السمعة.
- تطوير الخبرة والمعرفة في مجال الحوكمة..... 41
- إنشاء لجان متخصصة لإدارة المخاطر والرقابة..... 43
- تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية..... 46
- التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة..... 49
- 53..... الفصل الخامس: دور الحوكمة في إدارة الأزمات وحماية السمعة.
- أهمية وجود خطة لإدارة الأزمات..... 54
- دور عضو مجلس الإدارة في الاستجابة للأزمات..... 57
- التواصل الفعال مع وسائل الإعلام والجمهور..... 59
- تحمل المسؤولية والاعتذار عند الضرورة..... 62
- التعلم من الأخطاء وتطبيق الدروس المستفادة..... 64
- 66..... الخاتمة



## المقدمة

في عام 2016، واجه بنك "ويلز فارجو" الأمريكي، أحد أضخم المؤسسات المالية في الولايات المتحدة، أزمة سمعة غير مسبوقه حين كُشف أن موظفين في البنك فتحوا أكثر من مليوني حساب وهمي دون علم العملاء، بهدف تحقيق أهداف بيعية فرضتها الإدارة العليا. لكن ما فاقم الأزمة لم يكن فقط الفعل بحد ذاته، بل الطريقة التي تعامل بها مجلس الإدارة مع التحذيرات المبكرة. فقد كان بعض أعضاء المجلس على دراية بالممارسات البيعية المضللة، ومع ذلك لم يتخذوا أي إجراء حاسم، بل التزموا الصمت، مما سمح بتفاقم الوضع حتى تحوّل إلى فضيحة وطنية مدوية.

هذه الحادثة أودت بثقة العملاء، وألحقت بالبنك أضرارًا فادحة، منها غرامات تجاوزت 3 مليارات دولار، واستقالة المدير التنفيذي، إضافة إلى تدهور كبير في سمعة المؤسسة التي كانت تُعد واحدة من أكثر البنوك احترامًا في السوق. لقد أظهرت أزمة "ويلز فارجو" بشكل صارخ أن انهيار السمعة قد يكون أكثر فتكًا من أي خسارة مالية، لأنه يضرب صميم الثقة التي يبني عليها الكيان المؤسسي.

في هذا السياق، يُصبح دور مجلس الإدارة محوريًا وأساسيًا، ليس فقط كهيئة رقابية، بل كخط الدفاع الأول عن القيم والشفافية والثقة. تقع على عاتق المجلس مسؤولية رصد المؤشرات المبكرة لأي انحرافات في الثقافة التنظيمية، والتأكد من أن أهداف النمو لا تأتي على حساب أخلاقيات العمل. كما يجب على المجلس أن يفعل قنوات الإبلاغ الداخلي، ويمنحها المصداقية والاستقلالية الكافية، بحيث يشعر كل موظف أن صوته يُسمع وأن مخاوفه تُؤخذ على محمل الجد.

عضو مجلس الإدارة الفاعل لا ينتظر وقوع الأزمة كي يتحرك، بل يتساءل مبكرًا: هل ما نفعله اليوم يمكن أن يتحول غدًا إلى أزمة؟ عليه أن يمتلك الشجاعة لطرح الأسئلة الصعبة، وتحدي الإدارة العليا عندما يرى خطرًا محتملاً، لا بدافع المعارضة، بل بدافع الحماية. وعندما تقع الأزمة، يجب أن يكون عضو المجلس أول من يدعو إلى الشفافية، ورفض سياسة التعتيم التي قد تزيد الضرر وتفقد الشركة ما تبقى من مصداقيتها.

السمعة ليست مجرد صورة في الإعلام، بل هي رأس المال غير المرئي الذي تعتمد عليه الشركات في بناء علاقاتها مع المستثمرين والعملاء والجهات التنظيمية. وإذا كان المال يُقاس بالأرقام، فإن السمعة تُقاس بالثقة، والثقة حين تُفقد، يصعب استعادتها. من هنا، فإن عضو مجلس الإدارة الذي يعي قيمة السمعة ويعمل من أجل حمايتها، لا يؤدي واجبه فحسب، بل يصنع الفرق الحقيقي بين مؤسسة باقية، وأخرى تتداعى في صمت.

# الفصل الأول

## مسؤوليات عضو مجلس الإدارة تجاه سمعة الشركة

المسؤولية القانونية والأخلاقية لأعضاء مجلس الإدارة.

تخيّل أنك تقود مركبًا فخمًا وسط محيط متقلب، وأنت لست على الدقة، بل في غرفة القيادة العليا. لست من يوجّه السرعة أو يرفع الأشرعة، ولكنك تعلم يقينًا أن قرارًا صغيرًا في تلك الغرفة قد يغيّر مصير السفينة كلها. هذا هو موقع عضو مجلس الإدارة تمامًا. إنه ليس مديرًا تنفيذيًا، لكنه العقل الذي يوجّه الاتجاه، والضمير الذي يوقظ الجميع قبل أن تضرب العاصفة.

المسؤولية القانونية والأخلاقية: بين الورق والواقع

عضو مجلس الإدارة لا يعمل ضمن هامش أخلاقي اختياري، بل يخضع لمنظومة قانونية واضحة في كل دول العالم تقريبًا. لكنه في الوقت نفسه، يُسأل عن شيء لا تُكتبه القوانين دائمًا: الضمير. عليه أن يطبّق ما يُعرف بـ"الواجب الائتماني"، وهو التزام بأن تكون قراراته في مصلحة الشركة وأصحاب المصلحة، لا مصلحته الشخصية. فالقانون يراقب السلوك الظاهر، أما السوق، فيراقب النية والمعنى. والسوق لا ينسى.

حين تنهار سمعة شركة ما، يكون أول سؤال يُطرح هو: "أين كان مجلس الإدارة؟" وهنا يبدأ التحقيق الأخلاقي، لا فقط القانوني.

- فهم الحوكمة: ليست هيكلاً، بل روح

حين تُذكر كلمة "الحوكمة"، تتبادر إلى أذهان كثير من الناس صور اللوائح، الجداول، الهياكل التنظيمية، واللجان. لكن الحقيقة أن الحوكمة، قبل أن تكون أوراقاً ونماذج، هي روح المؤسسة. هي الطريقة التي تُفكر بها الشركة حين لا يراقبها أحد، والقيم التي تُطبّقها في القرارات الصغيرة قبل الكبرى.

- الحوكمة ليست مجرد تنظيم إداري... بل هي نظام أخلاقي وقانوني يُرشد السلوك من الداخل، ويضمن أن تُبنى قرارات المؤسسة على العدالة، الشفافية، والمساءلة، لا على المجاملة أو المصالح الضيقة.

- وفقاً لتعريف (OECD (2023)، فالحوكمة الجيدة هي "الوسيلة التي تُوجّه بها الشركات وتُراقب، من خلال توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة في الشركة، وتحديد القواعد والإجراءات لاتخاذ القرار المؤسسي". لكن هذا التعريف، رغم دقته، لا يُترجم أهميتها إلا حين تتجسد في الممارسة.



ففي المؤسسات التي تفهم الحوكمة كـ"روح"، نرى مجالس إدارة تُمارس دورها الاستراتيجي لا بشكل رقابي فقط، بل كمُرشد أخلاقي يعكس الضمير المؤسسي. هناك تُطرح الأسئلة الصعبة، ويُراجع الأداء بروح الشراكة لا التبرير، وتُقدّم المصلحة العامة على الانتصار الشخصي.

أما حين تُختزل الحوكمة في شكليات، تصبح مجرد ديكور قانوني — لجان تُشكّل لتُسجّل، ومحاضر تُوقّع دون نقاش، وإفصاحات تُكتب لتُرضي اللوائح لا لتُخبر الحقيقة.

في دراسة أصدرتها (Harvard Business School (2022، وُجد أن الشركات التي تطبّق الحوكمة كقيم وممارسات فعلية، لا مجرد التزام تنظيمي، كانت أكثر قدرة على التنبّه للأزمات مبكرًا، واتخاذ قرارات صعبة وقت الضغط، واحتواء الأزمات المؤسسية بشكل أسرع بنسبة 46%.

الحوكمة ليست نظامًا رقابيًّا فحسب، بل هي فلسفة تشغيلية. إنها الطريقة التي تُدار بها المخاطر، وتُبنى بها الثقة، وتُصان بها السمعة في ظل المتغيرات.

## واجب العناية والولاء: مسؤولية لا تسامح فيها

ليست كل الأخطاء متساوية. فبعضها يمكن إصلاحه. وبعضها — حين يصدر من عضو مجلس إدارة — لا يُغتفر.

في عالم الحوكمة، لا تُقاس جودة العضو بعدد الاجتماعات التي حضرها، بل بعمق ما فهمه، وقوة ما راجعه، وشجاعة ما سأل عنه. وهنا، يظهر ما يُعرف بـ "واجب العناية والولاء" — ركيزتان لا غنى عنهما لأي عضو مجلس يُدرك خطورة ما في يده.

ما هو واجب العناية؟

هو أن لا تتخذ قرارًا قبل أن تُنضجه.

أن لا تُصادق على أرقام لا تفهمها.

أن لا تُمرر اقتراحًا دون أن تسأل: لماذا؟ وماذا لو؟ وكيف؟

هو أن تُمارس دورك بحرص الخبير، أو تطلب المشورة حين لا تملك المعرفة الكافية.

واجب العناية يعني أن تتصرّف — لا كصاحب اسم فقط — بل كمؤتمن على مصير كيان كامل.

كل وثيقة، كل سياسة، كل تغيير تنظيمي، يجب أن يمر من عينيك لا كعابر، بل كمُفكّر نقدي.

في محكمة القانون، عضو المجلس الذي لم يُراجع، يُسأل.

وفي محكمة السمعة، العضو الذي لم ينتبه، يُحاكم في أعين الناس قبل القضاء.

وما هو واجب الولاء؟

هو ألا يكون قلبك في مكان، وقرارك في مكان آخر.

هو أن تُغلق الباب تمامًا أمام كل تضارب محتمل في المصالح، حتى لو بدا بريئًا.

هو أن لا تمنح نفسك أو من تعرفه ميزة على حساب المصلحة المؤسسية.

الولاء هنا ليس مجرد شعور — بل هو التزام صارم بألا تُقدّم مصلحتك، أو راحتك، أو علاقتك، على

ما هو حق وعدل ومنفعة عامة.

في تقرير صادر عن (The Conference Board (2023)، تبين أن أكثر من 60% من القضايا القانونية

المرفوعة ضد أعضاء مجالس الشركات الكبرى كانت بسبب الإخلال بواجب العناية أو الولاء — لا

بسبب سوء نية، بل بسبب تهاون، أو ثقة زائدة، أو قرار لم يُفكر فيه بما يكفي.

والأخطر من ذلك: أن الإخلال بهذه الواجبات لا يُخسرك فقط ثقة أصحاب المصلحة، بل يُحمّلك

مسؤولية شخصية في بعض النظم القانونية، وقد يُعرّضك للعقوبات المدنية أو حتى الجنائية في

حالات التقصير الجسيم.

لماذا لا يتسامح مع هذا الواجب؟

لأن عضو المجلس ليس هاويًا... بل هو رأس الهرم.

كل تقصير منه يُضاعف أثره، وكل قرار منه يمتد تأثيره لعشرات الإدارات ومئات الموظفين وآلاف

العملاء.

## دور عضو مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المتعلقة بالسمعة

في المؤسسات الرصينة، تُعد السمعة رأس مال غير ملموس لكنه بالغ التأثير، وغالبًا ما يكون هشًا أمام الأخطاء الصغيرة قبل الكوارث الكبرى. هنا لا يكفي أن يُدرك مجلس الإدارة أهمية السمعة، بل يجب أن يكون أحد صُنّاع تحصينها واستباق تهديداتها.

عضو مجلس الإدارة ليس مسؤولاً فقط عن تقويم الأداء المالي أو الموافقة على السياسات، بل هو أحد أهم من تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة المخاطر المرتبطة بالسمعة. هذه المخاطر لا تأتي دائمًا من أزمات إعلامية، بل قد تبدأ من قرار داخلي غير أخلاقي، أو سلوك غير منضبط في المستويات الإدارية، أو خلل في ثقافة المؤسسة لا يلتقط بالمؤشرات التقليدية.

وهنا يكمن دور العضو الفعّال في طرح الأسئلة الحرجة:

هل هذه الاستراتيجية تنطوي على مخاطرة للصورة العامة؟

هل هناك ضعف في الالتزام الأخلاقي داخل أحد الأقسام؟

هل يتوافق هذا المنتج أو الشراكة مع قيمنا المعلنة؟

المؤسسات الرائدة عالميًا — مثل Johnson & Johnson و Microsoft — باتت تدرج "السمعة"

كمكوّن مستقل في إطار إدارة المخاطر، وتربطها مباشرة بمهام لجان المجلس، خاصة لجنتي التدقيق والمخاطر. وهذا التوجه تعززه توصيات جهات مثل OECD ومعهد IIA العالمي للمراجعة الداخلية، حيث يُشدد على أن السمعة ليست نتيجة فرعية، بل أصل يجب حمايته بوعي استراتيجي.

العضو الواعي هو من لا ينتظر الأزمة، بل يطلب تقييمًا دوريًا لمخاطر السمعة، ويراقب مؤشرات

الإنذار المبكر، من الشكاوى الداخلية، لتقارير الأداء الأخلاقي، لردود فعل السوق. وهو من يدفع

باتجاه خلق نظام يقيس هذه المخاطر كما تُقاس المالية، ويُعطيها نفس الوزن في القرار.

## الشفافية والإفصاح: بناء الثقة مع أصحاب المصلحة

في زمن تتفوق فيه سرعة المعلومة على سرعة القرار، لم تعد الشفافية ترفاً مؤسسياً، بل شرطاً جوهرياً لبناء الثقة وضمان البقاء. وعضو مجلس الإدارة الواعي هو من يدرك أن الثقة لا تُبنى فقط بما تقوله الشركة، بل بما تختار الإفصاح عنه... وبالوقت والطريقة التي تفعل بها ذلك. الشفافية ليست مجرد إعلان عن الأرقام المالية، بل التزام مستمر بالإفصاح الواضح، والدقيق، والمتوازن، لكل ما يمس أصحاب المصلحة — من المستثمرين، إلى العملاء، إلى الموظفين، إلى الجهات الرقابية، بل وحتى المجتمع. كلما زاد وضوح الشركة، كلما قلّت المساحات التي يمكن أن تتحول فيها الظنون إلى أزمات.

عضو المجلس مسؤول عن التأكد من وجود سياسة إفصاح فعالة، تتضمن ما يجب أن يُعلن، ومتى، وكيف، وبأي لغة. كما أن عليه مراجعة تقارير الأداء، والإفصاحات المالية وغير المالية، ومساءلة الإدارة عند وجود فجوات أو لبس في المعلومات المقدّمة. الرسائل الغامضة أخطر من غياب الرسائل، لأنها تفتح أبواب التأويل والشك.

توصيات الهيئات الدولية مثل OECD و IFC تؤكد أن الإفصاح السليم يجب أن يكون استباقياً، لا دفاعياً. وأن يكون متسقاً بين ما يُقال في المؤتمرات الصحفية، والتقارير السنوية، والتفاعل مع المساهمين، ومع ما يحدث داخل المؤسسة فعلياً.

بل إن المفهوم الحديث للشفافية يشمل أيضاً الإفصاح عن المخاطر المحتملة، والقرارات الأخلاقية، والسياسات الاجتماعية والبيئية ((ESG، لأنها تشكّل اليوم جزءاً من الصورة الكاملة التي يبني بها الجمهور حكمه على الشركة.

العضو الذي يصرّ على الإفصاح العادل لا يحيي فقط السمعة، بل يمنع الانهيارات المستقبلية. لأن كثيراً من الأزمات لم تبدأ بأخطاء ضخمة... بل بمعلومة أخفيت، أو حقيقة تم تأجيلها. الشفافية اليوم لم تعد خياراً علائقياً، بل عملة الثقة الأساسية بين المؤسسة والعالم من حولها.

قد تعتقد أن حماية السمعة وظيفة العلاقات العامة، أو مهمة الإدارة التنفيذية. لكن الحقيقة

الأعمق تقول: السمعة تبدأ من نوايا الغرفة المغلقة.

وإن لم يكن في مجلس الإدارة من يسأل: "هل ما فعله اليوم يشرفنا حين يُكشف غدًا؟"

فكل نجاح سيكون مؤقتًا، وكل صمت سيُدفع ثمنه لاحقًا.

وفي البداية، الشفافية ليست مجرد واجب تجاه السوق، بل أداة لبناء الثقة التي تُترجم لاحقًا إلى

ولاء، واستثمار، واستقرار.



## الفصل الثاني

### الحوكمة غير الفعالة وجهل أعضاء مجلس الإدارة: الأسباب والنتائج

في المؤسسات الكبرى، تبدو المجالس العليا وكأنها حصن منيع: أسماء لامعة، أرقام بالمليارات، وسُمعة رسختها العقود. لكن الواقع يكشف أن أكثر الانهيارات المدوية لم تكن نتيجة عاصفة خارجية، بل بدأت من الداخل... من داخل المجلس ذاته. هناك، حيث يُتوقع أن تكون أعين الرقابة، وغرف الحوكمة، وضمير المؤسسة. فإذا بهذه القاعات تصبح مسرحًا للجهل، أو التضارب، أو الصمت القاتل.

في هذا الفصل، لا نتحدث عن "الخطأ"، بل عن الخلل المتراكم: عن مجالس تضم أعضاء يفتقرون إلى المعرفة الحوكمية، عن قرارات تُتخذ في ظل تضارب مصالح لا يُفصح عنه، عن غياب صوت التساؤل في الوقت الذي كان فيه الإنذار ضروريًا. كل ذلك لا يفضي فقط إلى خسارة مالية، بل إلى ما هو أسوأ: ضياع السمعة، واهتزاز الثقة، وتآكل الشرعية.

سنخوض في هذا الفصل في الأسباب الجوهرية التي تجعل بعض المجالس تفشل فشلاً ذريعاً في أداء دورها. لا بسبب نية سيئة دائماً، بل أحياناً ببساطة لأن من يجلس على الطاولة لم يتدرَّب على قراءة البوصلة. سنفكك المفاهيم المغلوطة، ونستعرض الدروس المستفادة من حالات واقعية مدوية، ونرصد كيف يمكن لنقص الخبرة، وتضارب المصالح، وضعف الرقابة، أن تتحول من أخطاء إدارية إلى ألغام استراتيجية.

## نقص الخبرة والمعرفة في مجال الحوكمة

في أعلى هرم القيادة، لا يكون الخطأ مجرد زلة عابرة... بل قد يكون شرارة لانحيار كامل. حين يجلس أحدهم على مقعد مجلس الإدارة دون أن يمتلك الحد الأدنى من المعرفة بأنظمة الحوكمة، فإن المؤسسة بأكملها تُصبح في مهبّ الريح — مهما كانت قوتها المالية، أو شهرة علامتها التجارية.

الحوكمة اليوم ليست مصطلحًا إداريًا فضفاضًا، بل علم متكامل، وأداة استراتيجية لإدارة المخاطر، وضمان المساءلة، وتحقيق الاستدامة. ومع ذلك، لا تزال كثير من المجالس تضم أعضاءً يفتقرون إلى التدريب الكافي، أو يكتفون بخبراتهم السابقة التي لا تتماشى مع تعقيدات الحوكمة الحديثة.

تشير دراسة حديثة أجرتها Harvard Law School Forum on Corporate Governance (2023) إلى أن أكثر من 36% من أعضاء مجالس الإدارة الجدد في الشركات المدرجة عالميًا لم يتلقوا تدريبًا مخصصًا في الحوكمة خلال أول سنة لهم في المنصب، وأن كثيرًا منهم لا يملكون خلفيات قانونية أو تنظيمية تمكّنهم من فهم أدوارهم بدقة.



نقص الفهم لا يؤدي فقط إلى قرارات خاطئة، بل يخلق فجوة خطيرة بين الإدارة التنفيذية والمجلس. ففي غياب المعرفة، قد يصبح عضو المجلس تابعًا لا رقيبًا، أو يُخدع بمعلومات مصمّمة بعناية، دون أن يملك الأدوات اللازمة لطرح الأسئلة الصعبة أو تحليل السيناريوهات بعمق. وهذا بالضبط ما حدث في فضائح كبرى مثل إنرون وورلد كوم، حيث لم يكن الفساد ناتجًا عن قرار واحد، بل عن غياب مساءلة واعية.

ومما يضاعف التحدي أن العالم من حولنا يتغيّر بسرعة، من التحول الرقمي إلى قضايا البيئة والحوكمة المجتمعية ((ESG، ما يتطلب من أعضاء المجالس أن يُحدّثوا معارفهم باستمرار.

المؤسسات الكبرى مثل BlackRock و IFC باتت تشترط برامج تدريب سنوية لأعضاء المجالس في مواضيع مثل الحوكمة الرقمية، إدارة السمعة، الذكاء الاصطناعي، والحوكمة الأخلاقية.

في النهاية، المقعد في مجلس الإدارة ليس تكريمًا اجتماعيًا، بل مسؤولية استراتيجية تتطلب تأهيلًا دائمًا. من لا يمتلك المعرفة، قد لا يرى الخطر حين يقترب... بل قد يُوقع توقيعه عليه.

## تضارب المصالح وتأثيره على القرارات

في قاعة الاجتماعات، لا يبدو تضارب المصالح دائمًا كجريمة واضحة أو فساد صريح. أحيانًا يتسلل في شكل علاقة قديمة، استشارة جانبية، أو حتى مجاملة صامتة. لكنه يملك القدرة على نسف مصداقية القرارات، وإضعاف الثقة، وزعزعة أساس الحوكمة من الداخل.

تضارب المصالح لا يعني بالضرورة سوء النية، بل يكفي أن يكون القرار متأثرًا بمصلحة شخصية أو علاقة خارجية — سواء أكان ذلك التأثير مباشرًا أو غير مباشر، معلنًا أو خفيًا.

وحين يحدث ذلك، يصبح عضو مجلس الإدارة غير قادر على اتخاذ قرار مستقل يخدم مصلحة الشركة بشكل كامل، بل يُصبح، ولو دون وعي، جزءًا من انحراف القرار.

تشير تقارير مؤسسة OECD (2023) إلى أن أكثر من 40% من حالات الفشل الحوكمي في الشركات المدرجة كانت ناتجة بشكل جزئي أو مباشر عن تضارب مصالح غير مُفصح عنه أو غير مُدار. وتكمن الخطورة في أن هذا التضارب لا يترك أثرًا ماليًا فوريًا، لكنه يبني قرارات هشة... تتآكل بمرور الوقت.

القرار المتأثر بتضارب المصالح قد يبدو ذكيًا على الورق، لكنه يحمل في جوهرة انحرافًا عن الحياد، وتآكلًا في الشفافية، وتلويحًا غير مباشر بأن مصالح الفرد قد تتقدم على مصلحة الكيان. وهنا تبدأ الانهيارات الصامتة: عقود تمنح دون منافسة عادلة، تعيينات تفتقر للجدارة، فرص نمو تُهدر، ومخاطر لا تُواجه لأن المستفيد منها في الغرفة. ولأن قرارات مجلس الإدارة هي الأقوى في تأثيرها والأبعد مدى في أثرها، فإن أي انحراف فيها ينعكس بشكل مباشر على السمعة، ويُفقد أصحاب المصلحة الإحساس بالعدالة والنزاهة. والأسوأ: أنه يبعث رسالة ضمنية إلى من هم في المستويات الأدنى مفادها أن القيم قابلة للمساومة، وأن الصمت أكثر ربحًا من المواجهة. المجالس التي لا تضع سياسات صارمة لإفصاح وتقييم تضارب المصالح، وتُمارس الرقابة الحقيقية على التزام أعضائها بها، تفتح الباب لانزلاقات مؤسسية قد لا تُكتشف إلا بعد فوات الأوان. ولهذا أصبحت المعايير الدولية الحديثة في الحوكمة تشترط وجود سجل دوري ومحدث لحالات تضارب المصالح، مع لجان مستقلة لمراجعتها، ونماذج إفصاح واضحة تُوقع من كل عضو قبل كل اجتماع. في عالم اليوم، حيث السمعة تُقاس بالثقة، لا يمكن لمجلس إدارة أن يكون مؤتمنًا وهو لا يُدير تضارب المصالح بجدية.

## ال فشل في فهم المخاطر المتعلقة بالسمعة وتقييمها

السمعة ليست مجرد صورة ترويجية في وسائل الإعلام، ولا هي رصيد معنوي يصعب قياسه. إنها أحد أهم أصول الشركة — أصل لا يظهر في الميزانيات، لكنه يُحدد القيمة السوقية، ويقود قرارات المستثمرين، ويصوغ الثقة في أعين العملاء والمجتمع. وعلى الرغم من هذه الحقيقة، لا يزال كثير من أعضاء مجالس الإدارة يتعاملون مع السمعة كمفهوم ثانوي أو "مهمة العلاقات العامة"، لا كجزء عضوي من إدارة المخاطر الاستراتيجية. هذه الفجوة في الفهم هي ما يجعل المؤسسة تسير نحو الحافة دون أن تدرك — إلى أن تتفاقم أزمة، وتنقلب فجأة إلى انهيار علني.

في تقرير صادر عن Reputation Institute عام 2023، أظهرت البيانات أن 70% من المؤسسات التي تعرضت لأزمات سمعة حادة، لم يكن لديها أي نموذج مخصص لتقييم مخاطر السمعة ضمن سياسات الحوكمة والمخاطر. والأسوأ من ذلك، أن كثيراً من المجالس لم تتلقَ تحذيرات مبكرة، ليس لأنها لم تكن موجودة، بل لأنهم لم يعتبروا "السمعة" جزءاً من ما يجب قياسه أو التحوط له.

الفشل هنا ليس فقط في الردّ على الأزمات، بل في عدم التنبّه إلى إشارات المبكرة: تصاعد شكوى العملاء، تغريدة تنتشر بسرعة، توتر داخلي في بيئة العمل، أو تراجع ثقة الجهات الرقابية... كلها مؤشرات دقيقة على تهديد محتمل لسمعة المؤسسة. لكن دون أدوات مناسبة لرصدها، تبقى هذه الإشارات مجرد "تشويش"، حتى تتحول إلى عاصفة إعلامية أو حملة مقاطعة أو نزييف ثقة لا يمكن السيطرة عليه.

المجالس الذكية هي التي تفهم أن السمعة مخاطرة استراتيجية وليست إدارية، وأن تجاهلها لا يقل خطورة عن تجاهل المخاطر المالية أو التشغيلية. ولذلك بدأت كبريات الشركات — مثل Johnson & Johnson و Unilever — تضمّن "مخاطر السمعة" في تقارير المخاطر السنوية، وتخصص فرقًا تحليلية لرصد التأثيرات غير المالية، وتربط الأداء التنفيذي بمدى الحفاظ على الصورة المؤسسية العامة.

أما المجالس التي تُركّز فقط على النتائج المالية والربحية القصيرة المدى دون استيعاب تداعيات كل قرار على صورة المؤسسة، فإنها غالبًا ما تُفاجأ بالأزمات بعد فوات الأوان — وحينها لا يكون السؤال "لماذا حدث ذلك؟"، بل "لماذا لم نره قادمًا؟".

لذلك، إدماج تقييم السمعة في إطار الحوكمة ليس خيارًا، بل ضمان استباقي. ومجلس الإدارة الذي يُحسن قراءة الخطر قبل أن يصبح فضيحة، هو المجلس الذي يحفظ الثقة، ويحمي الاستمرارية، ويُثبت أنه لا يدير فقط... بل يحرس القيمة.

## عدم كفاية الرقابة والإشراف على الإدارة التنفيذية

في أي مؤسسة، الإدارة التنفيذية هي من يُدير اليوميات، أما مجلس الإدارة فهو من يُمسك بالوصلة. لكن متى ما غاب التوازن بين الاثنين، وتحوّل المجلس إلى شاهد صامت أو متفرج حسن النية، يبدأ الخلل بالتسلل — لا من الخارج، بل من قلب السلطة.

عدم كفاية الرقابة لا يعني غياب النية الجيدة أو الثقة، بل يعني غياب الأدوات، والجرأة، والإصرار على المساءلة المنتظمة. والمجلس الذي يسلم كامل الخيوط للإدارة التنفيذية دون آليات تدقيق أو مراجعة فعلية، إنما يتنازل عملياً عن دوره الرقابي، ويترك مصير المؤسسة مرهوناً بقوة شخص أو أداء فريق.

في دراسة نشرتها (2023) Deloitte على مجالس إدارة في شركات متعددة الجنسيات، تبين أن المؤسسات التي تمتلك لجان تدقيق ومتابعة نشطة، تُسجّل نسبة أعلى بـ 39% في اكتشاف المخاطر التشغيلية قبل أن تتحول إلى أزمات. أما المؤسسات التي تعتمد على تقارير الإدارة فقط دون تدقيق مستقل، فغالباً ما تتأخر استجابتها، وتُصاب بالشلل عندما تبرز مشكلة غير متوقعة.

في غياب الرقابة، قد تُمنح صلاحيات مطلقة دون مساءلة. وقد تتضخم الثقة في المدير التنفيذي إلى حد يجعل التشكيك في قراراته يبدو وكأنه تشكيك في المؤسسة نفسها. وهذا بالضبط ما حدث في حالات مثل بنك بارينغز وورلد كوم، حيث كانت الإدارة تُصدر قرارات جذرية دون أي مراجعة حقيقية، لأن المجلس كان إما يجهل التفاصيل، أو يُغفل عن قصد دور التدقيق والمساءلة.

ولا تقتصر الرقابة الناقصة على الشق المالي، بل تشمل متابعة التزام الإدارة بالقيم المؤسسية، وثقافة الانضباط، والسياسات الأخلاقية. فحين يغيب الإشراف الاستراتيجي، تُهمل علامات الإنذار المبكر، وتُمرر تجاوزات صغيرة تراكم أزمات كبرى.

مجالس الإدارة الحديثة مطالبة اليوم بأن تؤسس نمطًا رقابيًا قائمًا على التفاعل الذكي، لا التدخل المُرهِق.

أي أن تكون على اطلاع دائم، توجه الأسئلة الدقيقة، تطلب تحليلات بديلة، وتجري مراجعات دورية مستقلة، دون أن تدخل في تفاصيل تنفيذية تُضعف استقلال الإدارة.

الرقابة الفعالة لا تعني الشك، بل تعني الاحتياط الذكي. والمجلس الذي لا يسأل، هو مجلس يوقّع على كل شيء دون أن يرى الصورة كاملة. وفي عالم تتحرك فيه المخاطر بسرعة الضوء، هذه ليست مجرد غفلة... بل مجازفة وجودية

## غياب ثقافة المساءلة والشفافية في مجلس الإدارة

كل نظام حوكمة يبدأ من القمة، لا من السياسات... من الأشخاص، لا من الأوراق. وعندما تغيب ثقافة المساءلة والشفافية عن قاعة مجلس الإدارة، فإن باقي المؤسسة تتعلم درسًا خفيًا لكنه مدمر: أن الأخطاء تُمرر، والقرارات لا تُراجع، والصمت قد يكون أفضل من الصدق. المساءلة ليست مجرد إجراء شكلي، ولا شفافية المجلس مجرد صفحة في تقرير سنوي. إنها الروح التي تُشعر كل من في المؤسسة أن هناك جهة أعلى تراقب، وتقيّم، وتُساءل — لا بقصد اللوم، بل لضمان التوازن بين السلطة والمسؤولية.

لكن حين يصبح كل عضو في المجلس حذرًا من أن يُخرج زميلًا، أو يتجنب الأسئلة الصعبة حفاظًا على العلاقات الشخصية، تبدأ الاجتماعات في التحول إلى طقوس شكلية. ملفات تُعرض، تقارير تُقرأ، توصيات تُقرّر — لكن دون مراجعة نقدية حقيقية، أو حوار يضع مصلحة المؤسسة فوق المجاملات.

تقرير صادر عن Harvard Business Review (2023) أشار إلى أن المجالس ذات "الثقافة العالية للمساءلة الداخلية" هي أكثر قدرة على كشف الإخفاقات قبل تفاقمها بنسبة 54% مقارنة بالمجالس التي تعتمد على الانسجام دون نقد. وهذه النسبة ليست مجرد رقم؛ إنها الفرق بين مؤسسة تتعلم وتنجو، وأخرى تصمت ثم تنهار.



والأخطر حين تتحول الشفافية إلى شعار فارغ. مجلس الإدارة يجب أن يكون أول من يُفصح — عن مداولاته، عن تعارض المصالح بين أعضائه، عن معايير اتخاذ القرار، بل حتى عن تقييمه الذاتي. لأن المؤسسة التي لا تُمارس الشفافية من الأعلى، لا يمكن أن تطالب بها من الأسفل.

في كثير من الأزمات الكبرى التي عصفت بمؤسسات عالمية، لم يكن الانهيار نتيجة قرار واحد خاطئ، بل بسبب سلسلة طويلة من "عدم المساءلة": أحدهم لم يُسأل الأداء، آخر لم يتابع التقارير، ثالث صمت عن التجاوزات، ورابع رأى ولم يتحدث. إن ثقافة المساءلة لا تُكتب في اللوائح... بل تُمارس.

والمجالس التي تؤمن بها تُظهر ذلك في كل جلسة، في كل سؤال، وفي كل لحظة تُقدّم فيها المصلحة المؤسسية على المجاملة الفردية.

## الفصل الثالث

### دراسات حالة: شركات كبرى تكبدت خسائر بسبب أخطاء أعضاء مجلس الإدارة

دراسة حالة 1: إنرون (ENRON) – حين خان المجلس ضميره قبل أن تنهار الشركة  
في تاريخ الشركات الكبرى، لا تُنسى أسماء تحوّلت من رموز نجاح إلى أمثلة للفشل الذريع.  
ولكن قلّما نجد اسمًا هزّ ثقة الأسواق، وأعاد تشكيل قوانين الحوكمة والرقابة، كما فعلت إنرون  
(Enron).

هذه الشركة، التي كانت يومًا من ألمع نجوم وول ستريت، لم تنهَ بسبب منافسة شرسة، ولا نتيجة  
أزمة اقتصادية خارجية، بل بسبب انهيار داخلي في القيم، والرقابة، والحوكمة. ومجلس الإدارة،  
الذي كان يجب أن يكون صمّام الأمان، تحوّل بصمته وجهله إلى شريك صامت في الكارثة.  
نقص الخبرة والمعرفة: حين لا يفهم المجلس ما يجب أن يفهمه

كان مجلس إدارة إنرون مكوّنًا من شخصيات بارزة، لكن الكثير منهم افتقر إلى الفهم العميق  
للعمليات المالية المعقّدة التي كانت تُمارس داخل الشركة. ابتكرت الإدارة التنفيذية أدوات محاسبية  
وهياكل مالية مهمة، مثل الكيانات ذات الغرض الخاص (SPEs)، لإخفاء الديون وتحسين مؤشرات  
الأرباح الظاهرية.

بدل أن يتدخل المجلس لفهم وتفكيك هذه الممارسات، اكتفى بموقع المتفرج — أو بالأصح، الجاهل المتفرج. بعض الأعضاء أقرّ لاحقًا بأنهم لم يكونوا على دراية كافية بآليات التمويل المستخدمة، مما يطرح سؤالاً خطيرًا:

كيف يمكن لمن لا يفهم، أن يراقب أو يحاسب؟

### تضارب المصالح: حين تتداخل الولاءات وتضيع الحقيقة

عدد من أعضاء المجلس كان لهم علاقات مالية أو مهنية وثيقة بالشركة أو إدارتها، مما جعلهم في موقع تضارب مصالح صريح. بعضهم كان يتلقى تعويضات مالية ضخمة لقاء استشارات، أو شراكات غير مفصّح عنها. وبالتالي، لم يكن الحياد ممكنًا. لقد خضعت القرارات — أو غابت — بفعل التأثير، والمصلحة، والتردد في مواجهة الإدارة التنفيذية.

الحوكمة الفعالة تُبنى على الاستقلالية، ولكن في إنرون، كان الاستقلال مفقودًا، وكان الولاء موزعًا بين الذات والمنصب، لا بين الحقيقة والمصلحة العامة.

## ال فشل في فهم المخاطر المتعلقة بالسمعة

لم يتعامل مجلس إدارة إنرون مع السمعة كمخاطرة استراتيجية. لم يُطرح في أي من اجتماعاته – كما كشفت التحقيقات – سؤال مباشر حول تداعيات تضخيم الأرباح أو استخدام أدوات محاسبية لا يفهمها السوق.

السمعة، بالنسبة لهم، كانت نتيجة تلقائية للربح، لا عنصراً يتطلب إدارة فعّالة واستشرافاً طويل المدى. هذا التجاهل كلف الشركة أكثر من مجرد انهيار مالي: لقد أصبحت إنرون مرادفاً للغش المؤسسي، وخسرت ما لا يُقدَّر بثمن — ثقة الجمهور.

## الرقابة والإشراف: الغياب الممنهج

من مهام مجلس الإدارة الجوهرية أن يُشرف على أداء الإدارة التنفيذية، ويُراجع قراراتها، ويُقيّم مدى توافقها مع الأهداف المؤسسية والضوابط الأخلاقية.

لكن في حالة إنرون، لم تكن هناك رقابة فعّالة. اللجان الداخلية كانت صورية، وتقارير التدقيق تمرّ بلا فحص جاد، وأصوات التحذير – من داخل وخارج الشركة – قوبلت بالصمت. الإشراف كان شكلياً، والمسؤولية كانت منعدمة

## غياب ثقافة المساءلة والشفافية في المجلس

ربما كانت أكبر المعضلات التي كشفتها أزمة إنرون هي أن ثقافة المساءلة كانت غائبة حتى داخل المجلس نفسه. لم يكن هناك نقاش جريء، ولا مساءلة بين الأعضاء، ولا فتح لملفات أو مساءلة جدية لإدارة تبتكر في التعطيم أكثر مما تبتكر في القيمة.

لقد خشي أعضاء المجلس من إحراج بعضهم البعض، أو تدمير العلاقات المتبادلة، فأثروا الصمت، حتى أصبح الصمت نفسه مشاركاً في الجريمة.

## النتائج الكارثية

في ديسمبر 2001، أعلنت إنرون إفلاسها، في واحدة من أكبر حالات الإفلاس في تاريخ الولايات المتحدة. خسرت أسهمها 99% من قيمتها خلال عام واحد. تقاعدات آلاف الموظفين تبخّرت، وثقة السوق في الشركات الكبرى تزعزعت بعمق. وسقطت شركة "آرثر أندرسن"، إحدى أكبر شركات التدقيق العالمية، في أعقاب الفضيحة بعد أن تبين تورطها في تمرير البيانات المالية المضللة.

لكن الأهم من ذلك، أن انهيار إنرون أدى إلى تشريع قانون ساربنز-أوكسلي (SOX) عام 2002، الذي غيّر وجه الحوكمة في الولايات المتحدة، وفرض على الشركات التزامات صارمة في الإفصاح، والرقابة، واستقلالية مجالس الإدارة.

دراسة حالة 2: وورلد كوم (WorldCom) عندما تتحول الأرقام إلى سلاح للهروب من الواقع  
النتائج كانت كارثية: إفلاس الشركة في يوليو 2002، وهو ثاني أكبر إفلاس في تاريخ الولايات المتحدة في  
ذلك الوقت بعد "إنرون"، وتكبد المساهمين والمؤسسات الاستثمارية خسائر ضخمة تجاوزت 180  
مليار دولار من القيمة السوقية. كما أدى ذلك إلى تسريح آلاف الموظفين، وتدمير تام لسمعة الشركة  
التي كانت تُعد من أكثر شركات الاتصالات موثوقية.

### إذاً مالذي حدث ؟

في واحدة من أكثر الفضائح المحاسبية تكلفة في تاريخ السوق الأمريكي، انهارت شركة وورلد كوم  
(WorldCom)، ثاني أكبر شركة اتصالات طويلة المدى في الولايات المتحدة آنذاك، بعد اكتشاف  
تلاعب مالي تجاوز كل المقاييس المقبولة. القضية لم تكن مجرد خطأ في التقدير أو خلل داخلي عابر،  
بل كانت نتيجة مباشرة لمنظومة خادعة من الممارسات المحاسبية التي أُجيزت، أو تم تجاهلها، من  
قبل مجلس إدارة عاجز أو متواطئ بالصمت.

بدأت القصة عندما عمدت الإدارة التنفيذية إلى تسجيل نفقات تشغيلية روتينية كاستثمارات رأسمالية، وذلك بهدف تضخيم الأرباح الظاهرة وتقليل النفقات، مما أعطى انطباعًا خادعًا بتحقيق الشركة لنمو مالي قوي في وقت كانت تعاني فيه من تراجع فعلي. هذه الحيلة المحاسبية البسيطة في ظاهرها، لكنها الجسيمة في أثرها، مكّنت الشركة من تضليل الأسواق والمستثمرين لعدة أرباع متتالية، بإجمالي تضخيم تجاوز 11 مليار دولار.

ولكن خلف هذا التلاعب لم يكن هناك فقط إدارة تسعى لإخفاء الفشل، بل مجلس إدارة فشل في أداء أهم وظائفه: الرقابة، والتدقيق، والمسؤولية.

لقد أظهرت التحقيقات أن أعضاء مجلس الإدارة لم يمتلكوا الأدوات أو الجرأة الكافية لسؤال الإدارة التنفيذية عن الأرقام المتضخمة، ولم تكن هناك آليات مراجعة داخلية تملك الاستقلالية أو القوة الكافية لاكتشاف أو إيقاف ما كان يجري. ببساطة، كانت الرقابة غائبة، والجهل بالممارسات المالية المستمرة هو القاعدة لا الاستثناء.

وفي وقتٍ كانت فيه الشركة تنهار من الداخل، كان المجلس يكتفي بالمصادقة على التقارير، دون فحص نقدي، ودون ربط بين الأداء المالي المعلن والواقع التشغيلي الذي كان يُظهر مؤشرات خطر متصاعدة.

النتائج كانت كارثية: إفلاس الشركة في يوليو 2002، وهو ثاني أكبر إفلاس في تاريخ الولايات المتحدة في ذلك الوقت بعد "إنرون"، وتكبد المساهمين والمؤسسات الاستثمارية خسائر ضخمة تجاوزت 180 مليار دولار من القيمة السوقية. كما أدى ذلك إلى تسريح آلاف الموظفين، وتدمير تام لسمعة الشركة التي كانت تُعد من أكثر شركات الاتصالات موثوقة.

انهيار وورلد كوم لم يُعد مجرد حادثة معزولة، بل أصبح حجرًا آخر في سلسلة من الفضائح التي دفعت إلى إصدار قانون ساربنز-أوكسلي لتشديد المعايير الرقابية، وفرض مسؤولية مباشرة على أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين عن دقة التقارير المالية.

لقد أثبتت هذه الحالة بشكل لا لبس فيه أن الرقابة ليست خيارًا، بل شرطًا للنجاة. وأن الجهل، أو تجاهل الإشارات التحذيرية، هو في حد ذاته مشاركة سلبية في الانهيار.

وأن مجلس الإدارة، حين لا يفهم ما يحدث داخل الشركة، يصبح جزءًا من المشكلة، لا جزءًا من الحل.



### دراسة حالة 3: بنك بارينغز (Barings Bank) كيف أسقط موظف واحد إمبراطورية مصرفية

#### عمرها قرنان

في عالم المال، قليل من القصص تحمل من الغرابة والجدة ما تحمله قصة انهيار بنك بارينغز (Barings Bank). هذا البنك البريطاني العريق، الذي تأسس عام 1762، وكان يُلقَّب بـ"مصرف الملكة"، انهيار بالكامل في عام 1995، ليس بسبب أزمة اقتصادية عالمية، ولا انهيار في الأسواق، بل بفعل تداولات غير مصرح بها نفذها موظف واحد استطاع التحايل على النظام الرقابي بأكمله... دون أن ينتبه أحد.

اسمه كان "نك ليسون"، متداول شاب طموح، تولى إدارة المكتب الآسيوي للبنك في سنغافورة. وبين عامي 1992 و1995، راكم ليسون رهانات عالية الخطورة على مؤشر نيكاي الياباني باستخدام أدوات مشتقة، وكلما تكبّد خسارة، سعى إلى تعويضها برهانات أكبر، في دوامة مغلقة من الإنكار والخداع.

لكن ما جعل هذا السيناريو ممكناً لم يكن عبقرية المحتال، بل فشل مجلس الإدارة في فرض أبسط قواعد الحوكمة. فقد كان نك ليسون في موقع يتيح له التحكم في كل من عمليات التداول والمحاسبة الخلفية الخاصة بتلك التداولات – وهو تضارب خطير ومخالف لأي مبدأ في فصل المهام، ويُعد من أخطر الثغرات في نظام الرقابة الداخلية.

ما كان مفقودًا في بنك بارينغز هو الرقابة المستقلة، وإدارة المخاطر الفعّالة، والفصل المؤسسي بين الوظائف الحرجة. مجلس الإدارة لم يكن على دراية بتفاصيل نشاط المكتب الآسيوي، ولم يُكلّف نفسه بالتدقيق في الأرقام غير المبررة أو الأرباح المفاجئة، وكان يعتمد بشكل شبه كامل على تقارير داخلية لم تكن تخضع لأي مراجعة خارجية.

وبينما كانت خسائر ليسون تتراكم بسرية داخل حساب مظلم يُعرف باسم "الحساب 88888"، لم يكن هناك أي إشراف فعلي قادر على اكتشاف الكارثة القادمة. في فبراير 1995، ومع انهيار الأسواق الآسيوية بعد زلزال كوبي في اليابان، أصبحت خسائره غير قابلة للإخفاء، وبلغت في النهاية 1.4 مليار دولار أمريكي – ما فاق رأس مال البنك بالكامل.

في خلال أيام، انهار بنك بارينغز. اختفت مؤسسة مالية كانت قائمة منذ 233 عامًا، وتم بيع ما تبقى منها إلى بنك ING الهولندي مقابل جنيه إسترليني واحد فقط، في واحدة من أكثر عمليات الإنقاذ الرمزية إيلامًا في تاريخ البنوك.

لقد كان هذا الانهيار درسًا قاسيًا، وحدثًا غيّر فهم الصناعة المصرفية لمخاطر التداول، والرقابة، والحوكمة. التقارير والتحليلات التي أعقبت الفضيحة أكدت أن مجلس الإدارة فشل فشلًا ذريعًا في أداء أبسط مسؤولياته الرقابية، وترك المؤسسة معتمدة على شخص واحد في منصب مزدوج خطير، دون مراجعة، ولا تحدٍ، ولا وعي بالمخاطر.

ما حدث في بارينغز يُعد حتى اليوم مرجعًا أكاديميًا دوليًا في دور الحوكمة الضعيفة في خلق "نقاط فشل قاتلة". إنه تذكير دائم بأن المجلس الذي لا يرى، أو لا يريد أن يرى، يُصبح جزءًا من الانهيار – حتى ولو من بعيد.

## دراسة حالة 4: شركة BP (حادثة ديب ووتر هورايزون): عندما تدفع الشركة ثمن تجاهل المخاطر

في أبريل 2010، دوى انفجار هائل في أعماق خليج المكسيك، قضى على منصة النفط العائمة "ديب ووتر هورايزون" التابعة لشركة BP البريطانية، وأودى بحياة 11 عاملاً، وأطلق ملايين البراميل من النفط الخام إلى البحر على مدى 87 يوماً، في أسوأ كارثة بيئية بحرية في تاريخ الولايات المتحدة. لكن القصة لم تبدأ في لحظة الانفجار... بل قبل ذلك بسنوات، في غرف اجتماعات مجلس الإدارة، حيث تُتخذ القرارات، أو تُهمل، أو تُسوّف، أو تُختزل تحت ضغط التكاليف والأرباح. ففي حين ركزت BP في السنوات التي سبقت الحادثة على تقليل النفقات ورفع كفاءة الإنتاج، أظهرت الوثائق أن الأمن الصناعي والسلامة التشغيلية لم تكن أولوية متقدمة في أجندة المجلس. التقارير الداخلية حذرت مراراً من قصور في المعدات، ومخاطر محتملة في أنظمة الحفر في المياه العميقة، لكن هذه التحذيرات لم تُترجم إلى قرارات تنفيذية صارمة أو مراجعات جذرية للبروتوكولات.

الخلل الأكبر كان في الثقافة التنظيمية داخل BP ، التي وصفها لجان التحقيق بأنها "ثقافة اختزالية"، تبحث عن النتائج لا الوقاية، وعن الكفاءة التشغيلية على حساب التقييم الأخلاقي للمخاطر. هذه الثقافة، بكل اختصاراتها ومجاملاتها وميلها لتهوين المؤشرات التحذيرية، لم تُبَنَ من الإدارة التنفيذية فقط، بل تغذّت من ضعف رؤية مجلس الإدارة وإخفاقه في طرح الأسئلة الجوهرية. النتائج كانت مدمّرة على كل المستويات:

- بيئيًا: تسرب أكثر من 4.9 مليون برميل نفط إلى مياه الخليج، مما تسبب في أضرار كارثية للحياة البحرية والسواحل.
- ماليًا: تكبدت BP أكثر من 65 مليار دولار بين غرامات، تعويضات، وتكاليف تنظيف، ما جعلها واحدة من أعلى الكوارث تكلفة في التاريخ الصناعي.
- قانونيًا: واجهت الشركة ملاحقات قضائية وتحقيقات فيدرالية، واتُهمت بالإهمال الجسيم.
- سُمعة: تعرضت BP لحملة عالمية من الانتقادات، ومقاطعات شعبية، واتهامات بعدم المسؤولية الأخلاقية والبيئية، وهو ما تسبب في انحدار عميق في صورتها العامة وثقة المستثمرين.

لقد أثبتت هذه الكارثة بما لا يدع مجالاً للشك أن مجالس الإدارة ليست فقط مسؤولة عن الأرباح، بل أيضاً عن الحياة، والسلامة، والبيئة، والمستقبل. مجلس إدارة BP، رغم خبرته ومكانته، فشل في خلق ثقافة توازن بين الربحية والمخاطر، وفشل في مراقبة مدى التزام الإدارة التنفيذية بإجراءات السلامة، بل غض الطرف مراراً عن تحذيرات استراتيجية كانت كافية لتفادي الكارثة. حادثة "ديب ووتر هورايزون" لم تكن فقط كارثة نفطية. كانت كارثة حوكمة على مستوى القيادة المؤسسية، وحلقة دامغة في سلسلة طويلة تُثبت أن مجلس الإدارة الذي لا يجعل إدارة المخاطر أولوية يومية، سيدفع الثمن في لحظة غير متوقعة... وبأعلى فاتورة ممكنة.

## دراسة حالة 5: تسكو (Tesco) كيف يصبح الصمت داخل المجلس شريكاً في التضليل

في عالم التجزئة، الأرقام تتحدث. لكنها قد تكذب، حين يُطلب منها أن "تبدو" مشرقة مهما كان الواقع.

وهذا بالضبط ما حدث مع عملاق البيع البريطاني تسكو (Tesco)، حين انفجرت في سبتمبر 2014 واحدة من أكبر الفضائح المالية في تاريخ قطاع التجزئة في أوروبا.

تسكو، التي لطالما كانت رمزاً للثقة، والاتساق، والنمو المستقر، تورطت في تضخيم أرباح بقيمة 263 مليون جنيه إسترليني، عبر التلاعب بتوقيت تسجيل الخصومات من الموردين على أنها دخل فوري، رغم أن أثرها المالي الحقيقي لم يكن قد تحقق بعد.

لم تكن المشكلة فقط في الأرقام، بل في الإرادة التي طلبت تلك الأرقام، والصمت الذي وافق على مرورها، والمجلس الذي لم يسأل: كيف؟ ولماذا؟

وراء الأرقام كان هناك نمط ضغط إداري متصاعد لتحقيق أهداف مالية قصيرة الأجل. المديرون التنفيذيون كانوا تحت وطأة تحقيق النتائج، والموردون أُجبروا على تقديم خصومات مسبقة، بينما كان المجلس يتابع المشهد من دون فحص جاد أو اعتراض استباقي.

التحقيقات التي أعقبت الكشف عن الفضيحة أثبتت أن مجلس الإدارة ارتكب عدة أخطاء حوكمة فادحة:

- لم يُفعّل آليات مراجعة قوية تضمن التحقق من صحة أساليب تسجيل الإيرادات.
  - تجاهل مؤشرات واضحة عن تضارب التقديرات بين التقارير المالية وأداء السوق.
  - فشل في فرض شفافية حقيقية، وفي خلق بيئة تُشجع على الإبلاغ المبكر عن التجاوزات.
- ولم يكن هذا التجاهل بريئاً؛ فالصمت في مجلس الإدارة — خصوصاً حين يكون مدفوعاً بالثقة العمياء في الإدارة التنفيذية — يُصبح أقرب إلى إهمال مؤسسي خطير.
- النتائج لم تكن عابرة:

- انهيار في سعر سهم تسكو بنسبة 50٪ في أقل من عام.
  - مغادرة مفاجئة لعدة قياديين على رأسهم المدير المالي، وتغيير رئيس مجلس الإدارة.
  - فرض غرامة بقيمة 129 مليون جنيه إسترليني من قبل هيئة مراقبة السلوك المالي البريطانية (FCA)، بعد تحقيق مطوّل كشف ضعفاً ممنهجاً في الرقابة الداخلية.
- لكن الأخطر كان ما هو أبعد من المال: تآكل الثقة. فالمستثمرون أصبحوا أكثر تحفظاً، والموردون أعادوا التفكير في علاقتهم بالشركة، والعملاء نظروا لتسكو بعين الريبة بعد أن كانت ملاذهم الموثوق.

هذه القصة لم تكن حادثة محاسبية، بل كانت اختباراً فاشلاً لمجلس إدارة تجاهل دوره المركزي في الحوكمة. تجاهل أهمية الشفافية، وغض الطرف عن ضغوط الأداء غير الواقعية، وسمح بزحف ثقافة "النتيجة أولاً، بأي ثمن."

اليوم، تُعتبر فضيحة تسكو مثالاً صارخاً على أن الانحراف لا يبدأ بأزمة، بل بتراكمات يومية لصمت غير مبرر، وسؤال لم يُطرح، وملاحظة لم تُتابع. وأن مجلس الإدارة، حين لا يملك شجاعة المساءلة، يكون حاضراً في الفضيحة ولو من مقعد المتفرج. بهذا تُغلق قصة تسكو أحد أكثر الفصول درساً في فشل الرقابة داخل شركات ناجحة ظاهرياً، وتفتح سؤالاً لا ينتهي: من يحاسب من في قمة الهرم؟



## الفصل الرابع

### أفضل الممارسات لأعضاء مجلس الإدارة للحفاظ على السمعة

أولاً: تطوير الخبرة والمعرفة في مجال الحوكمة

الجهل في موقع السلطة ليس عذراً... بل تهديد مباشر للثقة والسمعة

في البيئات المؤسسية المعقدة التي نعيشها اليوم، لم يعد من المقبول أن يكون عضو مجلس الإدارة مجرد اسم رنان أو صاحب خلفية تنفيذية ناجحة.

بل بات من الضروري – والحتي – أن يكون خبيراً فعالاً في مفاهيم الحوكمة، وأن يطور فهمه باستمرار لمواجهة التحديات الجديدة، ليس من باب التحسين، بل من باب البقاء المؤسسي.

الحوكمة لم تعد إطاراً تنظيمياً جامداً، بل أصبحت منظومة ديناميكية تمسّ كل قرار داخلي، وكل علاقة خارجية، وكل مؤشر يمكن أن يؤثر على السمعة والشرعية والثقة. والجهل بها، أو التهاون في فهمها، لم يعد يُغتفر.

أحدث ما تؤكدته الدراسات الصادرة عن "معهد المديرين (IoD) في المملكة المتحدة" و "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)" هو أن أعضاء مجالس الإدارة الذين يفتقرون إلى تدريب متخصص أو اطلاع مستمر، غالباً ما يكونون الأضعف تأثيراً والأكثر خطورة في قرارات الحوكمة الحرجة، خصوصاً في الأوقات التي تتطلب تحليلاً دقيقاً للبيانات، أو استيعاباً للمخاطر الأخلاقية والتنظيمية.

في حالات عديدة، كما أظهرت فضيحة "تسكو" و"إنرون"، لم تكن الكارثة ناتجة عن فساد مباشر بقدر ما كانت نتيجة جهل داخلي أو عدم وعي بالممارسات المحاسبية والرقابية المعقدة. وهنا يكمن الفرق بين عضو يكتفي بالحضور، وآخر يطرح الأسئلة الجوهرية: هل هذه الأرقام حقيقية؟

هل ما نقرّه اليوم قانوني... وأخلاقي؟

هل ما نراه هو كل ما نحتاج أن نعرفه؟

لذلك، فإن تطوير الخبرة في مجال الحوكمة لم يعد خيارًا، بل شرطًا أساسيًا للمسؤولية. ويشمل ذلك:

- الإلمام بالأطر القانونية النازمة لعمل الشركات في الدولة، بما في ذلك قوانين الإفصاح، الشفافية، محاسبة الإدارة، وإدارة تضارب المصالح.
- فهم النماذج العالمية للحوكمة مثل إطار OECD ، ومعايير IFC ، والتوجهات الحديثة في الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG).
- الإلمام بالاتجاهات التكنولوجية الجديدة مثل دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، وأثر البيانات الضخمة على الشفافية والمساءلة.
- تحليل التقارير المالية بتفكير نقدي، وليس مجرد توقيع نهائي.

اليوم، المؤسسات الرائدة مثل "BlackRock" و "Harvard Business School" تنصح بأن يخضع أعضاء المجلس لبرامج تطوير سنوية إلزامية في مجالات حيوية تشمل الحوكمة، الرقابة المالية، إدارة السمعة، وحوكمة المخاطر.

العضو الذي لا يتعلم، لا يستطيع أن يوجه.

والذي لا يفهم آليات الحوكمة، يصبح في أفضل الأحوال مجرد مصدق، وفي أسوأ الأحوال، جزءاً من انهيار لم يعرف كيف يتجنبه.

ثانياً: إنشاء لجان متخصصة لإدارة المخاطر والرقابة

حين تُفصل العيون عن العقل، تصبح الأخطاء مسألة وقت

في عالم المؤسسات المعقد، لا يكفي أن يكون مجلس الإدارة مراقباً عاماً أو مراقباً نظرياً. بل لا بد أن يتحول إلى جهاز حي يتنفس من خلال لجان متخصصة، تراقب، وتحلل، وتُنذر قبل أن تضرب العاصفة.

من أفضل الممارسات الحديثة وأكثرها تأثيراً في الحفاظ على السمعة المؤسسية، أن يُنشئ مجلس الإدارة لجاناً مستقلة متخصصة في الرقابة المالية وإدارة المخاطر. هذه اللجان ليست مجرد ترتيبات تنظيمية، بل أدوات استراتيجية تمنح المجلس أعيناً ذكية على تفاصيل المؤسسة — حيث لا يمكن لعضو مجلس واحد أن يراقب كل شيء بنفسه.

وفقاً لأحدث تقارير معهد الحوكمة العالمي (GCGI) فإن الشركات التي تمتلك لجان تدقيق ولجان مخاطر فاعلة ومستقلة، تُظهر قدرة أعلى على تفادي الأزمات، وتحقيق ثبات في ثقة السوق، وتحافظ على سمعتها حتى تحت الضغط.

لماذا تُحدث هذه اللجان فرقاً؟

لأنها تخلق تخصصاً وتركيزاً:

- لجنة التدقيق تتولى مراجعة البيانات المالية، تقييم نزاهة التقارير، والتفاعل المباشر مع المدققين الداخليين والخارجيين. هدفها ليس فقط التأكد من "صحة الأرقام"، بل من "صدق القصة التي ترومها الأرقام".
- لجنة إدارة المخاطر تقوم بتحليل التهديدات المحتملة — التشغيلية، القانونية، التكنولوجية، ومخاطر السمعة — وتساعد في بناء نظام إنذار مبكر. إنها لا تنتظر الكارثة، بل تسأل عنها قبل أن تبدأ.
- تُظهر أفضل الممارسات، كما ورد في توصيات OECD 2023، أن هذه اللجان يجب أن:
- تتكوّن من أعضاء مستقلين يمتلكون مهارات متخصصة.
- ترفع تقاريرها مباشرة إلى المجلس دون تدخل من الإدارة التنفيذية.
- تجتمع بانتظام، وتعمل على سيناريوهات وتقييمات استباقية، لا تفاعلية فقط.

في أزمة "BP" عام 2010، كان غياب لجنة مخاطر بيئية فعالة أحد الأسباب الجوهرية في عدم رصد تحذيرات السلامة قبل كارثة "ديب ووتر هورايزون". وفي فضيحة "وورلد كوم"، غابت لجنة تدقيق قادرة على مساءلة الإدارة عن تضخيم الأصول. هذه الحالات لم تكن مشاكل محاسبية فحسب، بل نتائج لغياب اللجان القادرة على الاكتشاف والتصدي في الوقت المناسب.

إن اللجان المتخصصة تُحوّل المجلس من هيئة موقّعة إلى جهاز منسجم متعدد الأذرع، يعالج تعقيدات المؤسسة بأدوات دقيقة وفعّالة.

وهي ما تجعل من الحوكمة ممارسة واقعية، لا نموذجًا على الورق.

السمعة تُبنى حين يشعر كل صاحب مصلحة أن هناك من يراقب لأجله... قبل فوات الأوان.

ولن يكون ذلك ممكنًا إلا إذا قرر المجلس أن يكون مراقبًا ذكيًا، عبر لجان مستقلة، متخصصة، وفاعلة في كل وقت.

### ثالثاً: تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية

المجالس التي تخشى الأسئلة... لا تُجيد حماية السمعة

في قلب كل مؤسسة ناجحة، لا توجد فقط قرارات مالية ذكية، أو منتجات متقنة، بل توجد ثقافة مساءلة صادقة، وشفافية تُمارَس، لا تُعلن فقط.

لأن المؤسسة التي تخاف من النظر في المرآة، عاجلاً أم آجلاً، ستجد نفسها على صفحات الجرائد. المساءلة والشفافية ليستا إجراءً أو بنداً في محضر اجتماع. إنهما حالة وعي داخلية، تبدأ من مجلس الإدارة وتمتد إلى أصغر وحدة تشغيلية. والمجلس الذي يُدرك ذلك، لا يُمارس الرقابة فقط، بل يخلق بيئة يُشجّع فيها على قول الحقيقة، حتى عندما تكون مُربكة.

وفقاً لتقرير (2023) Harvard Business Review، فإن المجالس التي تنجح في الحفاظ على سمعة

شركاتها، تشترك في خاصية واحدة:

ثقافة لا تخشى من أن تُسأل نفسها قبل أن يُسألها أحد.

## كيف تتحقق هذه الثقافة؟

1. المساءلة تبدأ من الأعلى  
لا يمكن غرس المساءلة في الإدارات الدنيا، إذا لم يرَ الجميع أعضاء المجلس يُمارسونها أولاً. يجب أن يُحاسب المجلس أدائه الذاتي دورياً، ويخضع لتقييم مستقل من أطراف خارجية، ليثبت أنه لا يستثني نفسه من التقييم. فالمساءلة العادلة تبدأ من القمة، أو لا تبدأ أبداً.
- 2- الشفافية ليست خطراً... بل وسيلة للحماية  
كثير من المؤسسات تخاف من الإفصاح. لكنها لا تدرك أن ما يُكتم اليوم سيُكشف غداً، وقد الشفافية لا تعني إعلان كل. يُستخدم ضدها شيء، بل تعني قول ما يجب أن يُقال، بصدق، في الوقت المناسب، وبطريقة يفهمها من يهتم الأمر. مجلس الإدارة الشجاع هو من يختار الشفافية الاستباقية، لا التبرير المتأخر.

### 3- الأسئلة أهم من الإجابات

### 4- بيئة آمنة للإبلاغ

المجالس الفعّالة لا تُقاس بعدد القرارات المتخذة، بل بنوعية الأسئلة المطروحة.

هل سأل أحد: لماذا تتكرر نفس الملاحظات في تقارير التدقيق؟

هل تساءل المجلس عن التباين بين نتائج السوق الداخلية والتقارير المقدمة؟

هل طُرحت تساؤلات عن أثر قرار معين على سمعة الشركة مستقبلاً؟

هذه الأسئلة لا تُهدد الإدارة، بل تحميها. لأنها تُظهر أن هناك مجلساً لا يصمت حين يجب أن يتكلم

في زمن تنتقل فيه الأخبار أسرع من الحقائق، وتُقاس فيه الشركات بثقة الجمهور قبل بيانات الأرباح، تصبح ثقافة المساءلة والشفافية أفضل استثمار وقائي يمكن أن يزرعه مجلس الإدارة. والمساءلة ليست "رد الفعل على الخطأ"، بل الوقاية الذكية منه. والشفافية ليست "التفسير بعد العاصفة"، بل الوضوح قبل الغموض.



## رابعاً: التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة

الثقة لا تُبنى بالصمت، والسمعة لا تُحمى في العزلة

من أخطر ما يمكن أن تقع فيه الشركات هو أن تتصور أن السمعة تُدار من الداخل فقط، أو أن القرارات الصائبة تكفي وحدها لبناء الثقة. الحقيقة أكثر تعقيداً من ذلك بكثير. فالثقة، في عالم يفيض بالمعلومات والآراء، لا تُبنى بالفعل فقط، بل بكيفية تفسير ذلك الفعل، وتقديمه، وتوقيته، ولمن يُقال.

وهنا يأتي جوهر دور مجلس الإدارة في الإشراف على التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، كجزء أساسي من استراتيجيات الحوكمة وحماية السمعة.

أصحاب المصلحة لا يقتصرون على المستثمرين فقط. بل يشملون أيضاً:

- العملاء،
- الموظفين،
- الموردين،
- الشركاء،
- الجهات التنظيمية،
- المجتمع الأوسع،
- وحتى وسائل الإعلام والرأي العام.

وكل هؤلاء لا يحكمون على الشركة فقط بما تفعله، بل بما تُخبرهم به، ومتى، وكيف، وبأي درجة من الشفافية والثقة.

## ما هو التواصل الفعال حقًا؟

هو أن تكون هناك استراتيجية اتصال واضحة، منضبطة، ومبنية على مبادئ الحوكمة الجيدة:


- الشفافية
- الدقة
- التوقيت المناسب
- التناسق
- واحترام توقعات الأطراف المعنية


وفقًا لتقرير صادر عن معهد مجلس الإدارة الأمريكي (NACD) عام 2023، فإن 78% من الأزمات السمعة التي واجهتها الشركات كان يمكن التخفيف من حدتها أو تفاديها بالكامل لو كان هناك تواصل مبكر، ذكي، ومنظم مع أصحاب المصلحة.


ما الذي يمكن أن يفعله مجلس الإدارة؟


مجلس الإدارة ليس من يتحدث في المؤتمرات الصحفية، لكنه هو من يضع السياسات التي تحكم ما يُقال، ومن يُقال له، ومتى.

دوره هو:

 ضمان أن تكون هناك سياسة تواصل مؤسسي متكاملة، تربط بين الإدارات التنفيذية والفرق الإعلامية والإدارة العليا.

 مراجعة جودة الإفصاح والرسائل الخارجية، للتأكد من أنها لا تفتقر للدقة أو تتلاعب بالمصطلحات.

 متابعة أداء الشركة في علاقاتها مع الإعلام، والهيئات التنظيمية، والجمهور، خصوصًا في أوقات الأزمات أو التحولات الاستراتيجية الكبرى.

 تشجيع التفاعل المستمر مع الموظفين، وتقديم قنوات تواصل داخلية تمنحهم شعورًا بالمشاركة والثقة.

متى يفشل التواصل... وتبدأ الأزمة؟

التواصل الفعال ليس فقط في ما يُقال، بل في ما لا يُقال أيضاً.

الصمت وقت الشك، أو الغموض وقت الخطر، يُفسَّر دائماً على أنه تستر أو ضعف أو تهريب. وقد يكون هذا كافياً لهزّ ثقة المستثمرين، وإشعال الشك لدى العملاء، وخلق موجات من التأويل الإعلامي.

مثال واضح على ذلك كان في فضيحة تسكو (2014)، حيث تأخرت الشركة في تقديم تفسيرات واضحة حول التلاعب المحاسبي، فكان الصمت مؤلماً أكثر من الخطأ نفسه.

خلاصة الفكرة

استراتيجية التواصل المؤسسي خط الدفاع الأول عن السمعة. والتواصل الفعال لا يُقاس بعدد الكلمات التي تُقال، بل بمدى الثقة التي تُبنى بها.

إن مجلس الإدارة الذي يدرك قوة الكلمة، ويُشرف على توازن الإفصاح، ويضمن التفاعل الذكي مع أصحاب المصلحة، لا يحمي فقط صورة الشركة، بل يُجذرها في الوعي العام كمؤسسة جديرة بالاحترام

## الفصل الخامس

### دور الحوكمة في إدارة الأزمات وحماية السمعة

يتناول هذا الفصل خمسة محاور رئيسية تمثل الأسس التي ينبغي أن يستند إليها مجلس الإدارة في مواجهة الأزمات المؤسسية، وضمان الحد من أثارها السلبية على السمعة:

أولاً: أهمية وجود خطة لإدارة الأزمات

ثانياً: دور عضو مجلس الإدارة في الاستجابة للأزمات

ثالثاً: التواصل الفعال مع وسائل الإعلام والجمهور

رابعاً: تحمّل المسؤولية والاعتذار عند الضرورة

خامساً: التعلّم من الأخطاء وتطبيق الدروس المستفادة

سيتم تناول كل محور من هذه المحاور بالتفصيل في الصفحات التالية، مع تسليط الضوء على أفضل الممارسات، والدروس المستفادة من التجارب العملية، بهدف بناء إطار حوكمة فعال قادر على حماية السمعة المؤسسية وقت الأزمات.

## أولاً: أهمية وجود خطة لإدارة الأزمات

اللحظة التي تندلع فيها الأزمة... ليست الوقت المناسب لتبدأ بالتفكير

الأزمات لا تسأل قبل أن تطرق الأبواب. إنها تأتي فجأة، وتكشف كل ما لم يُحسن الاستعداد له.

وإذا كانت السمعة هي الأصل الأكثر هشاشة في المؤسسات، فإن غياب خطة واضحة لإدارة الأزمات

يُعد بمثابة مخاطرة استراتيجية معلنة.

في عالم يتسم بالسرعة، والشفافية الفورية، وتضخيم الأخطاء عبر وسائل الإعلام ومنصات

التواصل، أصبحت الأزمات لا تُقاس فقط بحجمها الفعلي، بل بسرعة استجابة المؤسسة، ووضوح

ردّها، ومدى جاهزيتها للتعامل مع المفاجآت.

ومن هنا، تتضح أهمية وجود خطة متكاملة لإدارة الأزمات، لا كإجراء روتيني، بل كوثيقة إنقاذ

محتملة، تُعيد ضبط المشهد قبل أن يتحوّل إلى كارثة سمعة.

## لماذا تعتبر الخطة ضرورة إستراتيجية لا ورقية؟

تُظهر دراسات من معهد إدارة المخاطر البريطاني (IRM) ومنظمة Deloitte تقرير 2023 أن المؤسسات التي لديها خطة أزمات محدثة، تُسجّل:

- استجابة أسرع بنسبة 42% من نظيراتها التي لا تملك خطة.
- انخفاضًا في أثر الأزمات على السمعة بنسبة 30% على الأقل.
- واستعادة أسرع لثقة السوق والعملاء في مرحلة ما بعد الأزمة.

فكرة وجود خطة ليست للتجميل أو الامتثال الشكلي، بل لأنها تُحقق ثلاثة أشياء أساسية:

1. تُقلل من التوتر والتخبط عند وقوع الأزمة.
2. تحدد المسؤوليات بدقة وتمنع تضارب الأدوار.
3. تُظهر للمستثمرين والجهات الرقابية أن المؤسسة تدير، لا تتهرّب.

## ما الذي يجب أن تتضمنه الخطة الفعالة؟

- خارطة واضحة للسيناريوهات المحتملة اختراق بيانات، انهيار منتج، اتهام علني، أزمة مالية، حادث أمني ...
- تشكيل فريق أزمة محدد مسبقًا من الإدارة التنفيذية، الاتصالات، الشؤون القانونية، والمجلس.
- خطة تواصل داخلي وخارجي مفصلة، توضح من يتحدث، ماذا يقول، ولمن، وبأي توقيت.
- قواعد تصعيد القرارات للمجلس عند الحاجة، وتفعيل دور أعضاءه في الرقابة المباشرة.
- آليات مراجعة وتحديث الخطة بشكل دوري كل 6-12 شهرًا، بحسب تغير طبيعة المخاطر.

## علاقة الخطة بالحوكمة وحماية السمعة

- مجالس الإدارة التي تكتفي بردّ الفعل، تكون دومًا في موقع الدفاع. أما تلك التي تبادر بوضع خطة، وتدرّب عليها، وتراجعها دوريًا، فهي التي تصنع من الأزمات فرصًا لتعزيز الثقة، لا لتبرير الإخفاق.



## ثانياً: دور عضو مجلس الإدارة في الاستجابة للأزمات

حين تقع الأزمة، لا يعود الصمت حياً... بل يصبح موقفاً يُحاسب عليه التاريخ

في لحظة الأزمة، تتوقف الأدوار الشكلية، وتسقط المجاملات، وتبدأ المؤسسات في اختبار جوهرها الحقيقي. ويكون مجلس الإدارة على رأس هذا الاختبار. فالأزمة لا تستأذن، ولا تنتظر اكتمال التقارير، ولا تمنح رفاهية الوقت، ولهذا فإن عضو مجلس الإدارة لا يُنتظر منه فقط أن يكون مراقباً، بل أن يتحول إلى عقل استراتيجي واعٍ، متفاعل، وصاحب قرار يُسهم في إنقاذ سمعة المؤسسة وصورته ووجودها.

الاستجابة للأزمة تبدأ من حضور حقيقي لعضو المجلس، لا مجرد وجود اسمه في محضر اجتماع طارئ. فدوره يتجاوز الإشراف، ليصبح مشاركاً فاعلاً في توجيه القرار، مراجعة الاستجابة، وتقييم كفاءة الفريق التنفيذي وهو تحت الضغط. إن القيمة الأكبر التي يُقدمها عضو مجلس الإدارة في هذه اللحظة ليست في سلطته، بل في زاويته المختلفة عن من هم داخل دائرة التنفيذ، حيث يمتلك قدرة على النظر من مسافة أعلى، وأكثر حياداً، وأقل اندفاعاً.

وحين يختنق الجو بالخوف، يكون عضو المجلس هو من يعيد ترتيب الأولويات، ويوجه النقاش نحو المسائل الجوهرية: ماذا نعرف؟ ماذا نخفي؟ ما الذي نحتاج أن نقوله؟ ومن المتأثر حقاً بما يحدث؟ في تلك اللحظة، يصبح عضو المجلس مسؤولاً عن أن يوازن بين الاستجابة السريعة، والقرار المدروس. فالتسرع خطير، ولكن التردد أخطر. وتضارب الرسائل قاتل للثقة أكثر من الخطأ نفسه.

تشير تقارير الحوكمة الصادرة عن Harvard Business Review إلى أن المؤسسات التي يشارك فيها أعضاء المجلس بفعالية وقت الأزمات، كانت أكثر قدرة على استعادة ثقة السوق والجمهور بعد الانهيار. الحضور لا يعني التدخل في التفاصيل التشغيلية، بل في التأكد من أن هناك خطأ واضحًا للمساءلة، ومصادقية في التواصل، وشجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة. كثير من الشركات تتعثر وقت الأزمة لأن أحدًا لم يطرح السؤال الصعب في الوقت الحرج. وهنا، لا بد أن يكون عضو المجلس هو صوت الضمير، والالتزان، والمنطق، حتى وإن كان ذلك مزعجًا للبعض.

ومن الجوانب التي تكتسب أهمية متزايدة في أوقات الأزمات هو الإشراف على الرسائل الإعلامية. فكل عبارة تُقال تمثل الشركة أمام العالم. وعضو المجلس قد لا يكون المتحدث الرسمي، لكنه يجب أن يكون حاضرًا في صناعة هذه الرسائل، مراقبًا لنغمتها، حريصًا على ألا تبرر الخطأ، أو تتلاعب بالحقيقة، أو تستخف بعقول أصحاب المصلحة. في هذه اللحظة، الكلمة الخاطئة تضر أكثر من الفعل الخاطئ. وغياب الشفافية قد يُضاعف الأزمة إلى أضعاف حجمها الأصلي.

ما يميز عضو المجلس الناجح في زمن الأزمة هو أنه لا ينتظر استدعاءه، بل يفرض حضوره بهدوء وثقة. لا يرفع صوته ليظهر، بل يطرح السؤال الذي لم يجرؤ أحد على طرحه. لا يبحث عن لوم، بل عن حل. لا يدافع عن أحد، بل عن المؤسسة كلها. في تلك اللحظة الحرجة، يتحول عضو المجلس من موقع إشرافي إلى موقع أخلاقي، يضمن أن لا يتحول الضغط إلى انحراف، ولا تتحول الاستجابة إلى مراوغة، ولا تتحول المؤسسة إلى ضحية قرارات مرتجلة.

في زمن الأزمات، المجالس التي تصمت تُنسى، أما تلك التي تواجهه، فإنها تكتب سرديّة جديدة للمؤسسة، قوامها الثقة... والمصادقية... والبقاء.

## ثالثاً: التواصل الفعّال مع وسائل الإعلام والجمهور

في الأزمات، من لا يروي القصة... تُروى عنه

لا شيء يختبر سمعة الشركة مثل اللحظة التي تجد فيها نفسها في مرمى الأضواء. وفي عالم لا يمنح ترف التأخير، يصبح التواصل مع الإعلام والجمهور الخط الفاصل بين السيطرة على الرواية... أو خسارتها تماماً.

ففي زمن الأخبار المتسارعة، ووسائل التواصل التي تصنع عناوينها بنفسها، لم يعد بإمكان أي شركة أن تختبئ خلف جدران الصمت أو التصريحات الباهتة. الجمهور لم يعد ينتظر، والصحافة لا تنتظر، والمستثمرون لا يصبرون. ومن يملأ الفراغ الإعلامي أولاً، يحدد شكل القصة واتجاه الرأي العام، سواء كانت الحقيقة في صفه أم لا.

التواصل الفعّال مع الإعلام لم يعد مجرد استجابة للأزمة، بل هو جزء جوهري من إدارتها. فالبيان الصحفي، أو المقابلة، أو حتى منشور بسيط على المنصات الرقمية، قد يهدئ الأسواق أو يُشعلها. قد يحفظ ولاء العملاء... أو يفقد المؤسسة ما بنته خلال عقود.

الخطأ الأكبر الذي ترتكبه بعض المؤسسات هو أنها تتعامل مع الإعلام على أنه تهديد، لا شريك في الحقيقة. أو أنها تتواصل عند اشتعال الحريق فقط، ثم تختفي. هذا النوع من الحضور المبتور يُربك الجمهور، ويُغري وسائل الإعلام بسد الفجوة بتكهنات، وتحليلات، وشائعات قد تكون أكثر ضرراً من الأزمة نفسها.

التوصيات الحديثة تؤكد أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية تواصل استباقية، شفافة، ومتسقة خلال الأزمات، تزداد مستويات ثقة الجمهور فيها بنسبة تصل إلى 47% مقارنة بالمؤسسات التي تتأخر أو تهرب من الإجابة.

والتواصل الفعال لا يعني قول كل شيء... بل قول ما يجب، بدقة، في الوقت المناسب، وبغمة صحيحة.

فالكلمات، في وقت الأزمات، تُصبح أدوات بناء أو هدم.

اللغة الباردة تُفسّر كتهرب.

المبالغة تُقرأ ككذب.

والصمت الطويل... يُترجم كإدانة.

هنا، يأتي دور مجلس الإدارة في رسم الخط الفاصل بين تواصل مسؤول... وتواصل مرتبك. فالمجلس

لا يتحدث بنفسه، لكنه يُشرف على الرسالة. يُراجع لغة البيانات الرسمية، ويتأكد أن الخطاب

الصادر عن الشركة يعكس القيم المؤسسية، ويتسم بالشفافية، ويضع أصحاب المصلحة في مركز

الاهتمام.

في لحظة الأزمة، المصداقية هي كل ما تملك المؤسسة. والتواصل ليس فرصة للدفاع، بل فرصة لإثبات ذلك.

أن تعترف بخطأ قبل أن يُكشف، أن تفسّر موقفك حتى لو لم تكن مضطراً، أن تُخاطب الناس كعقول لا كأرقام، كل هذا ليس رفاهية... بل حوكمة.

تعلمت المؤسسات الكبرى بعد أزمات كبرى — من تسرب نفطي إلى فضائح مالية — أن الرسالة الأولى هي الأهم. فإما أن تُبنى عليها الثقة، أو يبدأ منها التشكيك. وفي كلتا الحالتين، الإعلام لن ينتظر إذنك ليحكم.

إن المؤسسة التي تتقن التواصل في وقت الأزمات، لا تُنجو فقط من العاصفة، بل تحوّلها إلى لحظة قوة. لحظة تُثبت فيها أنها ليست مثالية، ولكنها جديرة بالاحترام. ليست خالية من الأخطاء، ولكنها لا تخاف من مواجهتها.

ذاك هو الفارق بين شركة تمر بالأزمة... وأخرى تعبرها.

## رابعاً: تحمّل المسؤولية والاعتذار عند الضرورة

الثقة لا تُبنى بالكمال... بل بالصدق حين يقع الخطأ

في كل أزمة تمر بها مؤسسة، هناك لحظة فاصلة: لحظة القرار بين التبرير... أو الاعتذار. في تلك اللحظة، يتوقف الناس عن النظر إلى حجم الخطأ، ويبدأون في مراقبة كيف ستتصرف الشركة، ومن سيتقدم أولاً ليحمل مسؤولية ما حدث. وهنا بالضبط، تُصنع السمعة... أو تُفقد.

تحمّل المسؤولية لا يعني الإدانة الذاتية، ولا يعني الاعتراف بكل شيء علناً. بل هو سلوك قيادي يُعبّر عن نضج أخلاقي، وفهم عميق لمعادلة الثقة. فالناس لا يطلبون الكمال من الشركات، بل يطلبون الصدق، والجرأة في الاعتراف، والقدرة على الإصلاح. وكلما طال الصمت أو طغت المراوغة، تضخّمت الأضرار، لا بسبب ما حدث، بل بسبب ما لم يُقال في الوقت المناسب.

الاعتذار المؤسسي، حين يكون في محله، ليس نقطة ضعف، بل أقوى لحظة في علاقة المؤسسة مع أصحاب المصلحة. هو إعلان ضمني يقول: "نحن لا ندّعي العصمة... لكننا نحترمكم بما يكفي لنقول الحقيقة." وهذا النوع من الاعتذار — إن جاء بإخلاص، وخُتم بإجراء تصحيحي حقيقي — يتحول إلى لحظة بناء، لا انهيار.

وفقًا لتقرير *Reputation Institute 2023*، فإن المؤسسات التي بادرت بتحمل المسؤولية والاعتذار علنًا عن أخطائها خلال الأزمات، استعادت ثقة الجمهور بمعدل أسرع بـ 39% من نظيراتها التي لجأت إلى الإنكار أو الصمت أو تحميل المسؤولية لطرف ثالث.

لكن الاعتذار المؤسسي ليس تصريحًا صحفيًا وحسب. بل يجب أن يكون صادرًا من أعلى جهة قيادية في المؤسسة، وغالبًا ما يُشرف عليه مجلس الإدارة أو يباركه، لأنه يُعدّ قرارًا استراتيجيًا، لا مجرد رد فعل. ويتضمن الاعتذار الفعال عدة عناصر: الاعتراف بالخطأ، التوضيح دون تبرير، التعهد بالإصلاح، وشرح الإجراءات التصحيحية بوضوح وشفافية.

وما من شيء يهزّ الثقة أكثر من اعتذار متأخر، أو اعتذار ناقص، أو اعتذار يُرفق بتبرير دفاعي. فالجمهور لم يعد ساذجًا. يعرف متى يكون الاعتذار حقيقيًا، ومتى يكون محاولة لشراء الوقت. هنا، يظهر دور مجلس الإدارة كجهة تُقيّم الوضع بعيون محايدة. عليه أن يقرر: هل هناك خطأ فعلي؟ هل يستدعي الاعتراف والاعتذار؟ هل هناك من يجب أن يُحاسب؟ هل الاعتذار سيكون جزءًا من خطة إصلاح؟ لا يكفي أن يُترك هذا القرار للإدارة التنفيذية، لأن ما هو على المحك ليس فقط سمعة الإدارة... بل سمعة الكيان كله.

في النهاية، لا تُقاس قوة الشركة بعدد النجاحات فقط، بل بشكل مواجهتها للفشل.

## خامساً: التعلّم من الأخطاء وتطبيق الدروس المستفادة

الخطأ لا يُصبح كارثة إلا إذا تكرر... والتاريخ يعيد نفسه فقط حين نرفض أن نتعلّم حين تمرّ المؤسسة بأزمة، فإن ما تفعله بعدها لا يقل أهمية عما فعلته أثناءها. وربما يكون هو الأهم. فبين الانهيار والتعافي، لحظة حاسمة يُعاد فيها بناء الوعي المؤسسي. وهنا، لا يكفي أن تعود الشركة إلى المسار الصحيح، بل يجب أن تخرج من الأزمة أذكى، وأنضج، وأكثر صلابة. وهذا لا يتحقق إلا من خلال عملية تعلم مؤسسي حقيقي، منهجي، وصریح.

التعلم من الأخطاء ليس مراجعة شكلية ولا تقريراً داخلياً يُكتب لينتهي في درج مقفل. بل هو مسار تفكير شامل لما حدث: ما الذي لم نره؟ لماذا لم نتصرف؟ أين تعطلت أنظمة التحذير؟ من سكت؟ ومن أخطأ؟ وكيف نمنع هذا من التكرار؟

وفقاً لتقرير صادر عن *McKinsey & Company* عام 2023 حول "التعافي المؤسسي بعد الأزمات"، فإن 72% من المؤسسات التي واجهت أزمات جسيمة استطاعت أن تحوّل التجربة إلى نقطة تحول إيجابية فقط لأنها أنشأت آلية داخلية لاستخلاص الدروس، وتوثيقها، وتحويلها إلى ممارسات قابلة للتطبيق.



هذا لا يتحقق بالتميّ، بل عبر ثلاث خطوات جوهرية:

أولاً، أن تكون هناك مراجعة ما بعد الأزمة (Post-Crisis Review) ، تتم بهدوء وحيادية وشفافية، يشرف عليها مجلس الإدارة أو لجنة مستقلة. تُفحص فيها القرارات، أداء الأفراد، كفاءة الخطة، والاستجابة الإعلامية، وموقف أصحاب المصلحة.

ثانياً، أن تُحوّل هذه المراجعة إلى سياسات محدثة، وتوصيات عملية، وتعديلات في الإجراءات والبروتوكولات. الخطأ الذي لا يُترجم إلى تغيير، هو مجرد تجربة مؤلمة بلا فائدة.

وثالثاً، أن يُدرّب الموظفون والإدارة على هذه الدروس، وأن تُدمج في ثقافة الشركة، لا أن تبقى حبيسة ملفات الطوارئ. لأن الحوكمة لا تتطور عبر الكلمات... بل عبر ما يُطبّق بعد التعثر.

هنا، يلعب مجلس الإدارة دوراً حاسماً: فهو الضامن بأن لا تعود المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة. بل يجب أن يُشرف على التحول المعرفي، وأن يطالب بتقارير مفصلة عمّا تغير، لا فقط عمّا تم تجاوزه.

التعلم المؤسسي هو ما يجعل الخطأ مقبولاً لمرة واحدة فقط.

والمؤسسة الذكية ليست من تتفادى الأزمات دائماً — بل من تتحوّل بعدها إلى نسخة أقوى، لا أكثر حذراً فقط، بل أكثر وعياً، وانضباطاً، ونضجاً.

هكذا تُبنى السمعة من جديد... لا على أنقاض الماضي، بل على دروسه.

## الخاتمة

في الحوكمة، تكمن الهيبة... وفي المساءلة، تولد الثقة

عبر فصول هذا الدليل، تجلى بوضوح أن عضو مجلس الإدارة ليس مجرد مراقب، بل هو أحد ركائز الاستقرار المؤسسي، وخط الدفاع الأول عن سمعة الشركة وشرعيتها وثقة جمهورها. قراراته، صمته، حضوره، أسئلته، وحتى ما يرفض التوقيع عليه... كلها تسهم إما في حماية الكيان أو دفعه نحو الانكشاف.

لقد أثبتت تجارب الأسواق، والتاريخ القريب قبل البعيد، أن الأزمات لا تبدأ من لحظة انهيار، بل من تراكم صامت لإهمال الحوكمة، والتغاضي عن السلوك، والتردد في المواجهة. وأن المؤسسات التي لم تُخطئ يوماً، ليست بالضرورة الأقوى... بل تلك التي عرفت كيف تواجه، وكيف تعتذر، وكيف تتعلم. في عالم تتسارع فيه المعلومة، ويتضخم فيه الرأي العام، لا تكفي الخبرة وحدها، ولا الأرقام وحدها، بل لا بد من بنية حوكمة فاعلة، قائمة على المساءلة الحقيقية، الشفافية العملية، والثقافة الأخلاقية اليومية. هذه الثلاثية ليست تنظيراً إدارياً، بل أساس صلب تبنى عليه السمعة، وتُصان به الثقة، ويُصاغ به مستقبل أي مؤسسة.

إن هذا الدليل لا يدّعي تقديم وصفات سحرية، لكنه يدعو بوضوح إلى تبني أفضل الممارسات في الحوكمة والسلوك المؤسسي، لا باعتبارها متطلبات تنظيمية، بل كجزء من بقاء الشركة... واحترامها لذاتها.

إلى كل عضو مجلس إدارة:

لست مجرد حامل مسؤولية قانونية، بل صانع أثر.

وما تحميه اليوم من شفافية، قد يحيي الشركة غداً من كارثة.

وما تختار مواجهته بشجاعة، قد يرسّخ اسمك كجزء من قصة نجاح... لا من تبرير فشل.

## About **ASTADAM**... Your strategic partner in institutional transformation towards excellence and sustainability.

**At ASTADAM, we redefine the concepts of governance and sustainability by providing specialized consulting and training for senior leadership.**

We believe that institutional excellence doesn't happen by chance—it is built on solid foundations of transparency, effectiveness, and long-term strategic planning. With a team that combines local expertise and global perspective, and methodologies rooted in international best practices, we accompany our partners on a true transformation journey—towards more efficient, impactful, and future-ready institutions.

