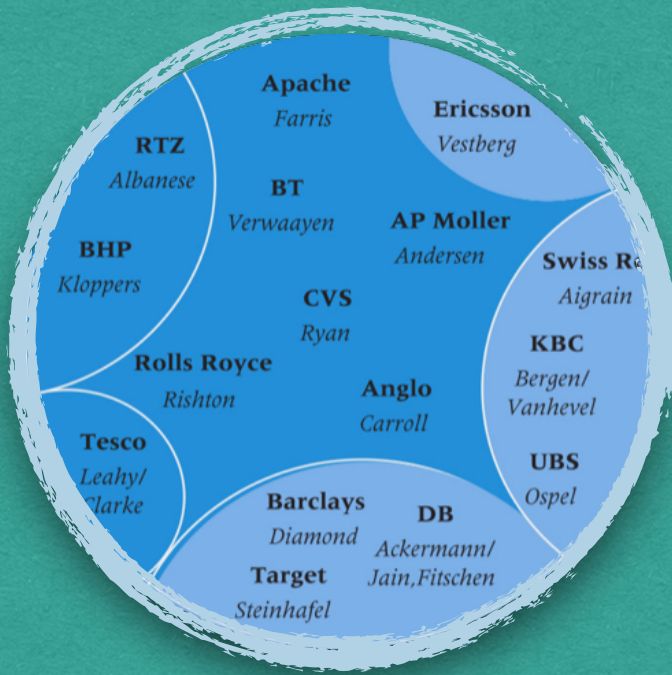


لماذا يتعثر العمالقة؟

قراءة في مقال Sage Journals

Why Giants Stumble ?



ترجمة وتحليل

الدكتور سامر مظهر قنطقجي



لماذا يتعثر العمالقة؟

قراءة في مقال Sage Journals

Why Giants Stumble ?

ترجمة وتحليل

د . سامر مظهر قنطقجي

الطبعة الأولى ٢٠٢٣



فَسَيُنْفِقُونَهَا ثُمَّ تَكُونُ عَلَيْهِمْ حَسْرَةً

سورة الأنفال : ٣٦

منشورات كاي

- إن مطبوعات (كتاب الاقتصاد الإسلامي الالكتروني المجاني) تهدف إلى :
- تبني نشر مؤلفات علوم الاقتصاد الإسلامي في السوق العالمي ؛ لتصبح متاحة للباحثين والمشتغلين في المجالين (البحثي والتطبيقي) .
 - توفير المناهج الاقتصادية كافة للطلاب والباحثين بصيغة إسلامية متينة .
 - أن النشر الالكتروني يعتبر أكثر فائدة من النشر الورقي .
 - أن استخدام الورق مسيء للبيئة، ومنهك لمواردها .

والله من وراء القصد .

[رابط](http://www.kantakji.com) زيارة جامعة كاي KIE university

يمكنكم التواصل من خلال : www.kantakji.com

مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية
Islamic Business Researches Center





جامعة كاي

جامعة مرخصة من التعليم العالي

خيارك الأفضل لدراسة الاقتصاد الإسلامي وعلومه

<https://kie.university>

توضيح

إن كل ما ورد في الكتاب هو حقوق بحثية للمؤلف، ويعتبر ورقة بحثية من الأوراق البحثية لمركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية وجامعة كاي. يسمح باستخدام هذا الكتاب كمنهج أكاديمي - كما هو منشور - مجاناً مع ضرورة المحافظة على حقوق المؤلف.

www.kantakji.com , www.kie.university

الإهداء

كتاب أهديه إلى أصحاب الرؤى، والسمت الحسن، ممن يملكون المشاريع والمنشآت والشركات ليكون درساً مفيداً لهم، فيتجنبوا الوقوع في مثل ما وقع به عمالقة العالم.

والله من وراء القصد.

المؤلف...

الفهرس

٤	منشورات كاي
٦	توضيح
٧	الإهداء
٨	الفهرس
١٠	تقديم
١١	المقدمة
١٦	لماذا تضعف الشركات الكبيرة والناجحة؛ فجأة؟
٢١	١- فشل الابتكار أو إعادة التوضع تحت الضغط
٢٢	٢- خطط النمو الطموحة
٢٣	٣- الإفراط في الاستثمار في الأعمال الأساسية
٢٣	٤- التنوع الخوف بالمخاطر
٢٦	٥- عمليات الاستحواذ الضخمة
٢٦	أ- التعثرات بسبب الاستراتيجيات الفاشلة
٢٨	ب- التعثرات الناتجة عن أخطاء تشغيلية كبيرة
٢٨	(١) الفشل في الامتثال
٣٠	(٢) عدم الحد من المخاطر المالية
٣٣	(٣) عدم تحقيق أهداف الكفاءة
٣٤	ج- ما الذي يمكن فعله لمنع التعثر؟
٣٥	٦- قدرات المطابقة والتحدى الاستراتيجي
٣٦	أ- تطابق القدرات الإدارية مع التحدى الاستراتيجي
٤٣	ب- مقابلة التحدى الاستراتيجي بقدرات الإدارة
٤٣	(١) منطق أسواق رأس المال
٤٦	(٢) مواجهة التحيزات في صنع القرار
٥٩	هل كبار صناع القرار مناسبون تماماً؟
٦١	١- هل الرئيس التنفيذي مناسب للتوظيفة؟
٦٣	٢- هل يساعد الفريق التنفيذي الأعلى والاستراتيجية في تصحيح أي ثغرات؟

٣- هل مجلس الإدارة مناسب؟ ٦٤

٤- هل التحيزات ضارة في صنع القرار؟ ٦٦

٦٩ _____ الخاتمة

٧١ _____ المراجع والمراجع الإثرائية

٧٦ _____ صدر للمؤلف

تقديم

تعدُّ ظاهرة الشيخوخة، ثم الموت ظاهرة طبيعية، تصيب الجميع بلا استثناء بشراً وغير البشر، ويعتبر التابع الحوضي تمثيلاً لذلك. وتعرض الأصول الثابتة وبخاصة التجهيزات الإنتاجية فيها إلى الفناء عبر الزمن والاستخدام والتقدم التقني.

وقد عبّر الشاعر الأندلسي أبو البقاء الرندي عن ذلك قائلاً:

لِكُلِّ شَيْءٍ إِذَا مَا تَمَّ نَقْصَانُ فَلَا يُغَرِّبُ طَيْبِ الْعَيْشِ إِنْسَانُ
هِيَ الْأُمُورُ كَمَا شَاهَدْتُهَا دَوْلُ مَنْ سَرَّهُ زَمَنٌ سَاءَتْهُ أَزْمَانُ
وَهَذِهِ الدَّارُ لَا تَبْقَى عَلَى أَحَدٍ وَلَا يَدُومُ عَلَى حَالٍ لَهَا شَانُ
يُمَزَّقُ الدَّهْرُ حَتْمًا كُلَّ سَابِغَةٍ إِذَا نَبَتَ مَشْرِفِيَّاتٍ وَخِرْصَانُ

كما تناول ابن خلدون زوال الأمم ونشوئها وقدّر لها أعماراً ما بين ٤٠٠-١٠٠٠ سنة. ولا يخرج حال الشركات عما سلف، فللشركات الكبيرة مثال، منها: حجم الإنتاج الكبير، الذي غالباً ما يحشرها في أخطاء حرجة، ويؤدي بها لتحمل مصاريف تكون مدخلاً لزوالها وانتهائها.

وهذا الكتاب (لماذا يتعثر العمالقة؟) قد تناول تعثر الشركات العملاقة وزوالها من خلال خروجها من السوق، متتبِعاً الأسباب والعوامل التي تجعلها تُسرِّع شيخوختها، تحليلاً وتفصيلاً، ليقدم الدرس والنفعة، ليكون عبرة لمن يعتبر.

المقدمة

المنشآت والشركات، منها المتناهي الصغر، ومنها الصغير، ومنها المتوسط والكبير ومنها العملاق، والتفريق بينها يكون بحجم رأس المال بشكل رئيس وأحياناً يكون بعدد العمال .

تتكاثر المنشآت والشركات باستمرار وتزداد، منها ما يعيش حيناً من الدهر ثم يتهالك، ويبقى بعضها الآخر، حتى يتناهى عمرها إلى الفناء، وتتعدد الأسباب في ذلك .

وسيركز هذا المقال على تعثر الشركات العملاقة، ليصنف تلك الأسباب ويحللها بغرض الاستفادة من تلك العثرات لتكون درساً يمكن للمنشآت والشركات القائمة تجنبها .

ينجم **التعثر المالي** أو **العسر المالي**، عن ضعف الإيرادات المتحققة، وهي النقطة التي تسبق نقطة إغلاق المنشأة بحيث لا تستطيع سداد التزاماتها في المدى القصير، أما في المدى الطويل فالتعثر المالي يحصل عندما تصبح القيمة الاقتصادية للمنشأة سالبة .

ويُفرق البعض بين التعثر المالي والعسر المالي، فحالة العسر تختفي معها (السيولة والأرباح) معاً. بينما توجد إيرادات في التعثر إلا أنها غير كافية لسداد الالتزامات الواجبة؛ لذلك فالعسر أشدُّ وطأً من التعثر.

فإذا أعلنت المنشأة عن عسرها صراحة؛ فتكون أمام الإفلاس، أي أنها تعلن عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، وعندئذ تلجأ لتصفية أصولها لسداد أكبر قدر ممكن من التزاماتها.

وعليه فالتعثر هو بوابة الإفلاس. ويشهد العالم إفلاس الكثير من شركاته سنوياً، ومثال ذلك:

* في الولايات المتحدة الأمريكية^١: وحسب **S&P Global Market**

Intelligence فإن عدد الشركات الأمريكية التي أفلست في الفترة من يناير وحتى يونيو ٢٠٢٣ تجاوز الرقم المسجل خلال نفس الفترة من ٢٠٢٠ حينما أضعفت جائحة كورونا وضع الاقتصاد وسط عمليات الإغلاق للسيطرة على الفيروس. ووفقاً لبيانات **Epiq**، بلغ إجمالي حالات الإفلاس بين الشركات في الولايات المتحدة ٢٩٧٣ شركة، بارتفاع بنحو ٦٨٪ عن مستويات الفترة نفسها من ٢٠٢٢.

* وفي ألمانيا^٢: تشير توقعات اتحاد **Creditreform** للمعلومات الاقتصادية في فرانكفورت إلى أن عدداً كبيراً من الشركات سيواجه أوضاعاً صعبة في السنة القادمة. وسيرتفع عدد الشركات المفلسة خلال هذه السنة بمقدار ١٦٪، ليبليغ ٣٤٣٠٠ شركة.

^١ مباشر، ٢٢-٥-٢٠٢٣، إفلاس- <https://www.mubasher.info/news/4150976/> الشركات الأمريكية-في-2023-الأسرع-منذ-13-عام-ا

^٢ DW، الأزمة المالية-تدفع-الاف-الشركات-الألمانية-إلى-إشهار- <https://www.dw.com/ar/a-4968728> إفلاسها

* وفي بريطانيا^١: ذكر مكتب الإحصاء الوطني، أن عدد الشركات والأعمال التي أفلست في إنجلترا وويلز في الربع الثاني من هذا العام بلغ ٥٦٢٩ شركة، وذلك أعلى معدل إفلاس في ربع سنة منذ الربع الثالث من عام ٢٠٠٩.

* وفي المغرب^٢: توقع تقرير دولي إفلاس ١٣٠٠٠ شركة مغربية خلال العام الجاري؛ وهو رقم قياسي بعد إفلاس أكثر من ١٢٠٠٠ خلال العام الماضي، بزيادة تقدر بـ ٥٪.

ونشرت Sage Journal^٣ مقالاً ركّز على الشركات العملاقة، فنّد أسباب تعثرها وخروجها من السوق، وقدم المؤلفون جهداً كبيراً في بيان تلك الأسباب، التي توزعت بين أسباب استراتيجية وأخرى تشغيلية، والمؤلفون هم:

* فيليكس باربر، مدير مركز أشريدج للإدارة الإستراتيجية في كلية هولت الدولية للأعمال.

* جو وايتهد، مدير مركز أشريدج للإدارة الإستراتيجية في كلية هولت الدولية للأعمال.

* جوليا بيستروفا، رئيسة مركز الأبحاث في Hérens Quality Asset

.Management

^١ انديبندينت عربية، ٨-١٠-٢٠٢٢، <https://www.independentarabia.com/node/379731/> اقتصاد/أخبار-وتقارير-اقتصادية/معدلات-الإفلاس-في-بريطانيا-عند-أعلى-مستوى-منذ-الأزمة

^٢ هيس برس، ١٤-٤-٢٠٢٣، تقرير-دولي-يتوقع-إفلاس-13-<https://www.hespress.com/html-ألف-شركة-مغربي-1153881>

^٣ Felix Barber, Jo Whitehead, and Julia Bistrova View all authors and affiliations, Why Giants Stumble, Sage Journals, Volume 65, Issue 1, October 20, 2019, [Link](#).

درس المؤلفون ٤٥ تعثراً كبيراً في أوروبا والولايات المتحدة. حيث أشارت دراسات الحالة التي أجروها، إلى بعض الأخطاء الشائعة، كاتباع استراتيجيات نمو محفوفة بالمخاطر دون داعٍ، أو معالجة مشكلات الامتثال باستخفاف، أو ضعف التحكم في التكاليف. وغالباً ما كانت لهذه الأخطاء البسيطة أصولاً معقدةً، كمحاولات تحقيق أهداف متضاربة، أو ضعف حوكمة مجلس الإدارة، أو حتى تضليل المديرين التنفيذيين من خلال التجارب الإيجابية مع استثمارات النمو الطموحة. وقد حاول المؤلفون تطوير قائمة تحقق من الإخفاقات لمساعدة المديرين التنفيذيين والمجالس على تقليل مخاطر أسوأ العثرات.

فمثلاً: انخفض سعر سهم **Tesco** بين عامي ٢٠١٢ - ٢٠١٤ بنسبة ٤٣٪ مقارنة بمؤشر **FTSE100**. وكان سقوطه دراماتيكياً، فغادر الرئيس التنفيذي **Philip Clarke** بعد فترة وجيزة. مع أن **Tesco** هي أكبر سلسلة غذائية في المملكة المتحدة، وكانت محبوبة للمستثمرين، ويُنظر إليها على نطاق واسع على أنها رهان آمن. كما امتلك **Warren Buffett**، حكيم أوهاما، استثماراً كبيراً فيها.

ومع ذلك، لم يكن سقوط شركة **Tesco** استثنائياً على مدار العقد الماضي، فقد تعرضت شركة واحدة تقريباً من كل خمس شركات من بين أكبر ١٠٠ شركة في الولايات المتحدة وأوروبا إلى تعثر كبير، وهذا انخفاض يُنظر إليه وفي جزء كبير منه لسبب (خطأ إداري).

وقد عرّف المؤلفون الشركات المتعثرة بأنها:

الشركات التي كان إجمالي عائدات مساهميها أقل من أداء السوق بنسبة ٢٥٪ على الأقل أو أكثر، خلال فترة تتراوح من عام إلى عامين، والتي تم فصل رئيسها التنفيذي بناءً على ذلك، أو تركه تحت الضغط.

ومن هنا شركات: **Orange و Nokia و Intel و Citigroup و AIG** و **Volkswagen و Target و Rolls-Royce**.

وعلى عكس حالات التراجع المضطرد في الأداء على مدى فترة طويلة، عادة ما يكون هناك القليل من التحذير المسبق الواضح من حدوث عثرة. وقد وُجد أن المتعثرين عادة ما يرتكبون أخطاء كان من الممكن تفاديها باتباع تشخيص بسيط إلى حد ما. وقد يكون هذا التشخيص ذو قيمة كبيرة للمساهمين وصناع القرار في الشركة، لا سيما المديرين التنفيذيين الذين يمكن أن تتضرر سمعتهم بشدة بسبب التعثرات.

لذلك، ولأهمية المقال الاستراتيجية، وحيويته، قررنا تقديم قراءة توضيحية له، ليكون فيه الدروس المعتبرة لشركاتنا – ولو لم تكن عملاقة – لتجنب الأخطاء التي تؤدي لخروجها من السوق، أو على الأقل لطرد مدرائها التنفيذيين.

حماة (حماها الله) في ٦ ربيع الأول ١٤٤٥ هـ الموافق ٢١ أيلول / سبتمبر ٢٠٢٣

لماذا تضعف الشركات الكبيرة والناجحة؛ فجأة؟

تمت دراسة ٤٥ عشرة أوروبية وأمريكية متنوعة . فبينما يلعب الحظ والعوامل الأخرى دوراً، تشير دراسات الحالة إلى بعض الأخطاء التي يمكن تجنبها . وكان أكثرها شيوعاً؛ مواجهة تحدٍ استراتيجي صعب دون القدرات الإدارية المطلوبة . وفي كل حالة، كان بإمكان مجلس الإدارة الضغط من أجل إجراء تعديلات في الفريق الأعلى لتوفير تلك القدرات، أو لإجراء تغييرات في الإستراتيجية . لكنهم إما فشلوا في القيام بذلك أو فعلوه بعد فوات الأوان .

حددنا أولاً جميع الشركات التي ظهرت في أكبر ١٠٠ شركة من حيث القيمة السوقية في الولايات المتحدة وأوروبا، من ٢٠٠٧ إلى ٢٠١٦ - بإجمالي ٢٨٠ شركة. ثم حددنا الرؤساء التنفيذيين الذين تركوا العمل، أو طردوا من العمل، بعد أن كان أداء شركاتهم للمساهمين دون أداء أسواق رأس المال المحلية بنسبة ٢٥٪ أو أكثر، في العام أو العامين الماضيين وهم في المنصب. أعطانا هذا ما مجموعه ٥٥ من الرؤساء التنفيذيين الذين حققت شركاتهم فجأة عوائد أضعف للمساهمين، وشعرنا أنه يمكن تجنب الانسحاب إلى حد كبير إذا اتخذت القيادة إجراءات مختلفة. من هذه أشأنا ٤٥45١ حالة، ٢٧ شركة مقرها في أوروبا و١٨18 في الولايات المتحدة.

نستكشف هنا مجموعة متنوعة من التعثرات، ونعلق على أسبابها، وكيف يمكن منعها. في حين أن الصعوبات قد تكون لها أصول معقدة، إلا أن الأسباب المباشرة غالباً ما تكون أخطاءً بسيطة نسبياً، مثل عدم التوافق بين قدرات الإدارة والاستراتيجية .

ما الذي يسبب التعثر؟

تم تقسيم ٤٥ عشرة مؤسسية إلى سببين رئيسيين:

– التحديات الاستراتيجية .

– المشاكل التشغيلية .

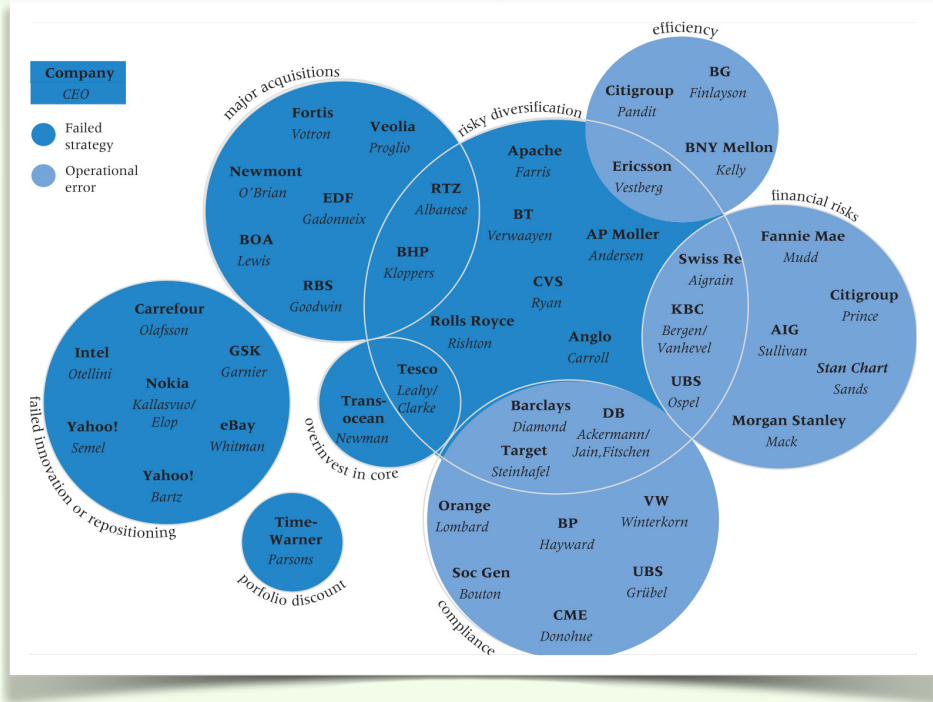
تتوافق هاتان الفئتان بشكل وثيق مع اثنين من أسباب الفشل الثلاثة المحددة في:

KEELEY WILSON، RINGTONE: EXPLORING THE RISE و YVES DOZ AND FALL OF NOKIA IN MOBILE PHONES (OXFORD: OXFORD UNIVERSITY PRESS، 2018)

ويصفونها بأنها "اختيارات والتزامات وإجراءات الإدارة العليا" و "هياكل المنظمة وعملياتها ونماذج الأعمال" - التي وصفناها بأنها "استراتيجيات فاشلة" و "أخطاء تشغيلية".

ثم قمنا بتقسيمها إلى مجموعات مختلفة حسب نوع النقص . ويعرض الشكل ١ ،

"مشهد المتعثر" ، مخطط Venn لتصنيفنا .



الشكل ١ : المشهد المتعثر.

إن ما يقرب من ثلثي العثرات، أو ٣١ من أصل ٤٥، تضمنت إستراتيجية فاشلة. وهذه موجودة في الدوائر ذات اللون الأزرق الداكن في العرض، وفي جميع هذه العثرات باستثناء واحدة، كان التحدي الاستراتيجي هو النمو.

لقد واجهت هذه الشركات نمواً منخفضاً في السوق، أو انتهاء صلاحية براءات الاختراع، أو منافسة مدمرة في أعمالها الأساسية. وقد طورت فرق الإدارة الخاصة بهم استراتيجيات اختراق لزيادة الإيرادات، لكنها فشلت في تحقيق مبيعات كافية أو أثبتت أنها غير مربحة أو كليهما.

وتمثل كل دائرة زرقاء داكنة سبباً محدداً:

– فشل الابتكار أو إعادة التموضع.

- الإفراط في الاستثمار في نمو الإيرادات في الأعمال الأساسية.
- التنوع المحفوف بالمخاطر.
- الاستحواذ الضخم.

الدائرة الخامسة باللون الأزرق الداكن، المحفظة المحسومة، لديها شركة واحدة. **Time Warner** هي الشركة الوحيدة في عينتنا التي تعثرت في قضية إستراتيجية بخلاف تحدي النمو. مما خيب أمل السوق، رفض الرئيس التنفيذي **Richard Parsons** تفكيك محفظة الشركة المتنوعة على نطاق واسع، والتي نشأت عن استراتيجية نمو سابقة فاشلة.

وتضمنت التعثرات الـ ٢١ في الدوائر الثلاث ذات اللون الأزرق الفاتح، أقل بقليل من نصف العينة، المزيد من الأخطاء التشغيلية. وفشلت هذه الشركات في تلبية:

- متطلبات الامتثال.

- كانت لديها ضوابط ضعيفة للمخاطر المالية.

- كانت تعاني من مشاكل تتعلق بالكفاءة.

ولأن الفترة الزمنية لدينا تشمل الأزمة المالية، فإن فئة "المخاطر المالية" متضخمة. ويصل إجمالي عدد التعثرات إلى أكثر من ٤٥ لأن سبع شركات عانت من صعوبات إستراتيجية وتشغيلية.

وبربط هذا بأدبيات البراعة، ويمكن للمرء أن يقول، بشكل عام:

إن معظم التعثرات نتجت عن صعوبات في التكيف مع التغيير واستكشاف عائدات جديدة. ومع ذلك، جاءت أقلية مهمة من الصعوبات في استغلال المناصب التجارية القائمة.

البراعة:

من معناها الأصلي هي القدرة على استخدام اليدين اليمنى واليسرى بشكل متساو، يُستخدم هذا المصطلح الآن في أدبيات الإدارة الأكاديمية للإشارة إلى التحدي الإداري المتمثل في التعامل مع العديد من الأهداف المختلفة والمتضاربة في وقت واحد، والمعنى الأكثر شيوعاً هو "استكشاف" فرص عمل جديدة وإدارة التغيير مع "استغلال" مواقع العمل الحالية بشكل فعال في العمليات اليومية^١.

إن أسباب التعثر المذكورة أعلاه ليست الأسباب الوحيدة الممكنة. فقد تتعثر الشركات بسبب إعادة التصميم التنظيمي، كما فعلت شركة P&G، في عام ٢٠٠٠ (قبل فترة العينة لدينا) عندما انتقل Durk Jager من هيكل قائم على الدولة إلى هيكل أكثر عالمية. لكن المشاكل المحددة هنا يجب أن تمثل قضايا الإدارة الرئيسية التي من المحتمل أن تصيب الشركات الكبيرة. وهي تغطي الدوافع الرئيسية لقيمة الشركة:

- زيادة الإيرادات.
- ضمان الكفاءة من خلال خفض التكاليف وتسريع التنفيذ.
- الحد من المخاطر المالية.
- ضمان الامتثال.

^١ راجع Charles A. O'Reilly III و Michael L. Tushman، "البراعة التنظيمية في العمل: كيف يستكشف المديرون ويستغلون" *California Management Review*، 53/4 (صيف 2011): 22-5.

دعونا نلقي نظرة أولاً على الشركات التي تعثرت في السعي لتحقيق نمو عائدات مريح قبل اللجوء إلى الشركات التي ارتكبت أخطاء تشغيلية خطيرة.

١- فشل الابتكار أو إعادة التوضع تحت الضغط

تضمنت سبع عثرات ضغطاً تنافسياً قوياً أو ضغطاً في السوق للابتكار أو إعادة الوضع، وفشل الرؤساء التنفيذيون في مواجهة التحدي^١. كانت خمس من هذه التعثرات في شركات التكنولوجيا الفائقة والإنترنت، وواحدة في المستحضرات الصيدلانية وواحدة في تجارة التجزئة.

كانت نوكيا، تحت قيادة Olli-Pekka Kallasvuo بحاجة ماسة إلى الابتكار استجابةً لجهاز iPhone الخاص بشركة Apple في عام ٢٠٠٧. لكن الأمر استغرق عامين ونصف العام لإطلاق جهاز N97، iPhone killer. نجم جزء كبير من التأخير عن استخدام نوكيا لنظام التشغيل Symbian القديم، والذي لم يجدوا بديلاً مرضياً له. عندما وصل N97، تم استقبال تصميمه بشكل سيء. تضمنت نوكيا متجر تطبيقات، لكنه لم يُقلع أبداً لأن الشركة أرادت من المطورين تغطية مجموعة واسعة من طرازات نوكيا، الأمر الذي تطلب تكييفاً كبيراً للبرامج. وكان أداء السهم أقل من أداء السوق بنسبة ٤٦٪ في العامين الذين سبقا رحيل Kallasvuo في سبتمبر ٢٠١٠ بعد فترة أربع سنوات.

^١ مع استثناء محتمل لشركة Intel، التي أنفقت بشكل كبير على عمليات الاستحواذ للقيام بذلك، لم تتمكن هذه الشركات من استعادة عافيتها.

وبالمثل، احتاجت Carrefour، بقيادة Lars Olafsson، إلى إعادة وضع متاجرها Hypermarkets الفرنسية لمواجهة التراجع في هذه السوق الأساسية. ابتكرت الشركة نموذجاً جديداً؛ الهايبر ماركت وسمي Planet، تم إطلاقه في عام ٢٠١٠. ووعدت بإحداث متجرٍ متعدد الأقسام، مع مواضيع متخصصة: السوق، والعضوية، والأطعمة المجمدة، والجمال، والأزياء، والأطفال، والمنزل، والترفيه، والوسائط المتعددة، كل منها مع تصميم التجزئة الخاص بها. تضمنت المتاجر العديد من الأقسام، مثل Virgin Media، والمناسبات الخاصة مثل الطهي، وكلها بأسعار أقل بكثير من المتاجر الكبرى. لكن المتاجر التي تم تغيير موقعها لم تقدم مبيعات إضافية كافية لتغطية التكاليف المرتفعة لإعادة التصميم بالتركيبات والتجهيزات الجديدة. وكان أداء السهم أقل من أداء السوق بنسبة ٥٢٪ خلال فترة عامين، وغادر Olafsson في عام ٢٠١٢، أيضاً بعد أربع سنوات كرئيس تنفيذي.

وفشل كلاً من Olafsson و Kallasvuo في الارتقاء إلى مستوى التحدي الصعب في الابتكار وإعادة التموضع، وفقدا وظيفتهما في النهاية.

٢- خطط النمو الضمومة

في نسبة أكبر بكثير من التعثرات الإستراتيجية، ٢٣ (أو حوالي نصف إجمالي التعثرات)، افتقرت فيها الأعمال الأساسية للشركة إلى آفاق نمو قوية، لكنها كانت مستقرة ولم تتعرض للتهديد المباشر. بدلاً من مجرد التركيز على كونهم مشرفين

جيدين على الأعمال القوية وخلق قيمة للمساهمين من خلال إعادة الأموال النقدية، اختار كل مدير تنفيذي تحمل مخاطر عالية لزيادة وتيرة النمو. لقد طوروا خططاً طموحة، انتهت بتدمير القيمة.

٣- الإفراط في الاستثمار في الأعمال الأساسية

عشرتان فقط تتعلقان بالإفراط في الاستثمار في الأعمال الأساسية، الرهان على نمو أكبر بكثير في السوق مما ثبت توافره.

واصلت **Tesco** الاستثمار في المتاجر الكبرى خارج المدينة في المملكة المتحدة بعد أن بدأ السوق في التحول إلى التسوق المريح داخل المدينة والتسوق عبر الإنترنت.

واصلت **Transocean** الاستثمار في منصات النفط بعد انخفاض أسعار النفط.

خلقت كل من **Tesco** و **Transocean** طاقة فائضة في هاتين الشركتين اللتين تتطلبان كثافة رأسمالية عالية.

٤- التنوع المحفوف بالمخاطر

اشتملت العديد من العثرات على استثمارات تجارية جديدة. ستة عشر تعثراً، أي ثلث العينة، تضمنت استراتيجية فاشلة لتنوع المحفظة، إما الاستثمار في أعمال أصغر ضمن المحفظة الحالية، أو الدخول في مشاريع جديدة. في حين أن

الاستثمارات الفردية قد لا تكون كبيرة بالنسبة لحجم الشركة، كانت الاستثمارات المتراكمة كبيرة، أو كانت العوائد ضعيفة بشكل استثنائي. تضمنت بعض هذه العثرات شركات تستثمر في أعمال عليها علامة استفهام. كما تم التعبير عنه لأول مرة في نموذج إستراتيجية المحفظة لمجموعة بوسطن الاستشارية، فهذه شركات تتمتع بفرص نمو قوية ولكن بمراكز سوقية ضعيفة. ويجب تحويل مثل هذه الأعمال إلى قائدة قبل أن تصبح مربحة. وهذا أمر صعب، والكثير منهم إما يفشلون تماماً أو يجدون طريقاً وعرّاً وعائداً ضعيفاً على الاستثمار.

حتى أن قلة منهم استثمروا في "الكلاب"، وهي أعمال لا تتمتع بمراكز قوية في السوق أو إمكانات نمو. استثمر دويتشه بنك في **POSTBANK**، وهي الأنشطة المصرفية السابقة للخدمات البريدية التابعة للحكومة الألمانية، وكان ذلك بمثابة حجر رحي حول عنقهم لعدة سنوات.

على سبيل المثال، بعد الخصخصة، واجهت معظم شركات الاتصالات الأوروبية انكماشاً في الإيرادات ومنافسة جديدة في أعمالها الأساسية. عوضوا عن طريق التنويع على الصعيد الدولي. أنشأت الشركة البريطانية **BT** عملاً جديداً في الخدمات العالمية، حيث قدمت عقود خدمات تكنولوجيا المعلومات المتصلة بالشبكة على نطاق واسع لعملاء الأعمال الرئيسيين. وتنافست ضد لاعبين راسخين مثل **IBM** و **EDS**.

ولمّح **BT Global Services** القدرات اللازمة، قامت الشركة الأم بالعشرات من عمليات الاستحواذ. وكان رد فعل السوق على تراكم الخدمات

العالمية إيجابياً في البداية، لكن ذلك تغير في نهاية فترة الرئيس التنفيذي لشركة **BT Ben Verwaayen**. نشأت الشكوك في أن الخدمات العالمية ستحقق الهوامش اللازمة لتحقيق عائد على الاستثمار الكبير والمتزايد. وفي عام ٢٠٠٨، خسرت الشركة ٢.١ مليار جنيه إسترليني على إيرادات قدرها ٨.٨ مليار جنيه إسترليني، وانخفض سهم **BT** بنسبة ٢٥٪ مقارنة بالسوق، وعند هذه النقطة استقال **Verwaayen**.

تضمنت بعض العثرات استثمارات خارج **Heartland** للشركة، في أعمال ذات عوامل نجاح مختلفة تماماً عن الأعمال الأساسية للشركة. بدون الخبرة ذات الصلة على مستوى الشركة، ووجد الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا أنهم لا يستطيعون تقييم هذه الأعمال الجديدة بشكل مناسب أو إضافة قيمة إليها.

الأعمال الأساسية لشركة **AP Møller Maersk** هي شحن الحاويات، وهي شركة رائدة على مستوى العالم. لكن تحت قيادة **Nils Smedegard Andersen**، استثمروا بكثافة في التنقيب عن النفط في البرازيل. تمتلك الشركة بالفعل حصة في التنقيب عن النفط، لكن هذا كان توسعاً كبيراً. كان لدى **Maersk** خبرة قليلة في هذا العمل مقارنة بشركات النفط العالمية الكبرى. وبررت الشركة الالتزام الكبير برأس المال للتنقيب عن النفط كجزء من خطوة لنقل شركة **Maersk** إلى أعمال أكثر استقراراً. ولسوء الحظ، وجدوا

^١ Richard Milne and Mark Odell, "Maersk to Switch Away From Shipping," *Financial Times*, November 18, 2012, <https://www.ft.com/content/adba971c-2ff3-11e2-ae7d-00144feabdc0>.

نفطاً أقل مما كان متوقعاً بينما كانت تكاليف الاستخراج أعلى . والتنقيب عن النفط بعيد كل البعد عن أن يكون عملاً مستقراً، وعندما انخفضت أسعار النفط، كان لا بد من شطب الكثير من الاستثمار البرازيلي . وخسر سهم ميرسك ٢٥٪ مقارنة بالسوق على مدى عامين، وغادر أندرسن في عام ٢٠١٦ . وسرعان ما باعت الشركة أعمال النفط لشركة Total .

٥- عمليات الاستحواذ الضخمة

ذهب بعض الرؤساء التنفيذيين إلى عمليات استحواذ كانت كبيرة بالنسبة لحجم شركتهم، والتي لم تؤت ثمارها . كانت عمليات الاستحواذ هذه متورطة في ثماني تعثرات، أي ما يقارب خمس العينة .

أ- التعثرات بسبب الاستراتيجيات الفاشلة

يوم الأحد، ١٤ سبتمبر ٢٠٠٨، قبل يوم واحد من إفلاس بنك Lehman Brothers، وبعد ٤٨ ساعة فقط من إجراءات العناية الواجبة، وافق بنك أوف أمريكا على دفع ٥٠ مليار دولار لشركة Merrill Lynch . مثل هذا السعر ما يقرب من نصف تقييم بنك أمريكا الخاص في ذلك الوقت . في الربع الأخير من عام ٢٠٠٨، وقبل إغلاق الصفقة في نهاية العام، أعلن Merrill عن خسارة قياسية قدرها ١٥ مليار دولار . فانهار سعر سهم بنك أوف أمريكا، وغادر الرئيس التنفيذي Ken Lewis بعد ذلك بعام .

تم إسقاط كل من (RBS) Royal Bank of Scotland وشركة Fortis للبنوك والتأمين البلجيكية من خلال عرض الكونسورتيوم Consortium الناجح للجزء الرئيس من ABN Amro. كان العطاء عدائياً، مما حد من العناية الواجبة، وأرهق كلا المستحوذين.

لم تقتصر عمليات الاستحواذ المحفوفة بالمخاطر على البنوك. ففي طفرة السلع عام ٢٠٠٧، واجهت شركات التعدين ضغوطاً من المستثمرين للنمو. استجاب معظمهم بالانتقال إلى معادن جديدة أو مناطق جغرافية يفتقرون فيها إلى الخبرة. Rio Tinto، التي تتمتع بموقع قوي في خام الحديد، استثمرت في شركة Alcan، وهي شركة ألومنيوم، ومنجم للفحم في موزمبيق. تطلبت هذه الاستثمارات في النهاية عمليات شطب كبيرة ساهمت في مغادرة الرئيس التنفيذي Tom Albanese.

وفي ذروة الأزمة المالية في عام ٢٠٠٨، أنفقت EDF، شركة الكهرباء الفرنسية، ١٦ مليار يورو في الحصول على شركة British Energy و ٤.٥ مليار دولار أخرى للحصول على نصف شركة Constellation Energy. وقد أدى ذلك إلى إرهابهم مالياً وأدى إلى خفض تصنيف وكالة التصنيف من قبل Standard & Poors. طلبت EDF زيادات غير شعبية في أسعار الكهرباء المحلية الفرنسية لتعزيز التدفق النقدي. انخفض سعر سهمهم بنسبة ٣٥٪ مقارنة بمؤشر Stox 600، وتنحى الرئيس التنفيذي Pierre Gadonneix عن منصبه في عام ٢٠٠٩، أي قبل عامين مما كان متوقعاً.

ما حدث لاحقاً يقدم دليلاً آخر على أن عمليات الاستحواذ الكبرى هذه دمّرت القيمة على المدى الطويل وكانت معيبة من الناحية الاستراتيجية. أدى بعضها، كاستحواذ **BANK OF AMERICA** على **MERRILL LYNCH**، إلى عمليات شطب كبيرة. تم بيع بعض الشركات، مثل شركات الغاز الصخري الأمريكية التي استحوذت عليها **BHP**، في خسارة كبيرة. أدى البعض، مثل التوسع الدولي من قبل **EDF**، شركة المرافق الفرنسية، إلى البيع القسري لأجزاء جذابة من الشركة - باعت **EDF** توزيعها في المملكة المتحدة وأعمال المرافق الألمانية - لتقوية الميزانية العمومية. في حالة **RBS** وأجزاء من **FORTIS**، تم إنقاذ الشركة فقط من خلال التأميم.

ب- التعثرات الناتجة عن أخطاء تشغيلية كبيرة

نتنقل الآن من التعثرات التي كانت بسبب الاستراتيجيات الفاشلة إلى تلك التي نتجت عن أخطاء تشغيلية كبيرة. تسببت هذه التعثرات أو ساهمت بشكل كبير في حدوثها فيما يقرب من نصف دراسات الحالة لدينا. كان عدداً قليلاً من هذه الإخفاقات في الحفاظ على الكفاءة، مثل التحكم في التكاليف أو تحقيق أهداف الإنتاج. ومع ذلك، كانت الأخطاء التشغيلية في الغالب هي إخفاقات في ضمان الامتثال أو الحد من المخاطر المالية. وذلك كالاتي:

(١) الفشل في الامتثال

لعب الإخفاق الخطير في الامتثال دوراً رئيسياً في تسع حالات تعثر، أي ٢٠٪ من التعثرات. كانت هذه نسبة أعلى مما توقعنا وتضمنت بعض المشاكل المفاجئة. في عام ٢٠٠٨، وكجزء من إستراتيجية خفض التكاليف وتعزيز الفعالية في فترة التغيير

التكنولوجي السريع، أعادت شركة الاتصالات الأوروبية **Orange** هيكله القوى العاملة في أعمالها الفرنسية الأساسية. وطالبوا ب ٢٠٠٠٠٠ استقالة طوعية لموظفي الحكومة السابقين الذين لا يزالون غير قادرين على طردهم، وتغييرات كبيرة في وظائفهم تشمل إعادة تدريبهم ونقلهم.

تعارض الإستراتيجية الجديدة مع رفاهية الموظف، وتؤدي إلى زيادة التوتر وعدم الرضا. تلقت سلسلة من حالات الانتحار في القوى العاملة اهتماماً إعلامياً قوياً. فانخفض سعر السهم، وأدى الضغط العام في النهاية إلى تقليص إعادة الهيكلة المؤلمة. غادر الرئيس التنفيذي **Didier Lombard**، مهندس الاستراتيجية، في عام ٢٠١٠ بعد انتقادات شديدة لطريقة تعامل الإدارة مع الأزمة. وخضع لتحقيق رسمي في ٢٠١٢ ومثل للمحاكمة في ٢٠١٩.

عانى الرؤساء التنفيذيون الآخرون، مثل **Oswald Grübel** في **UBS** و **Daniel Bouton** في **Société Générale**، من نقاط ضعف في المخاطرة بشكل مستقل عن قرارات الإستراتيجية. وتسبب التجار المارقون مع الإشراف غير الكافي بخسائر فادحة في تلك المؤسسات.

^١ David Keohane, France Telecom and Former CEO Didier Lombard to Stand Trial, *Financial Times*, June 16, 2018, <https://www.ft.com/content/f5f51b74-716a-11e8-aa31-31da4279a601>; Emmanuel Jarry and Leigh Thomas, Orange, Former Executives to Stand Trial Over Staff Suicides, *Reuters*, June 16, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-france-orange-suicides/orange-former-executives-to-stand-trial-over-staff-suicides-idUSKBN1JC0NB>.

(٢) عدم الحد من المخاطر المالية

تعثرت ثمانية بنوك وشركات تأمين بسبب الإخفاق في الحد من المخاطر المالية بغض النظر عن قضايا الاستحواذ أو الامتثال .

تشكل البنوك وشركات التأمين نسبة كبيرة من العينة لأن فترتنا تشمل الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨ . تعثرت سبعة من البنوك وشركات التأمين الثمانية في هذه المجموعة بسبب ضعف ضوابط المخاطر عند الاستثمار في الأوراق المالية المدعومة بالرهن العقاري في الأزمة^١ . ومع ذلك، لا يمكن أن تُعزى تعثراتهم بالكامل إلى البيئة غير المواتية . بينما تعثرت **Citigroup** و **Morgan Stanley** و **KBC** و **UBS** ، وكانت البنوك الأخرى المشاركة بشكل كبير في سوق الأوراق المالية المدعومة بالرهن العقاري (مثل **JP Morgan Chase** و **Goldman Sachs** و **Deutsche Bank**) ذكية بما يكفي لرؤية الأزمة قادمة وحماية نفسها^٢ .

على سبيل المثال، بدأ بنك **Goldman Sachs** في تقليل تعرضه للمخاطر في النصف الثاني من عام ٢٠٠٦ ، قبل شهور من إدراك الآخرين لحجم المشكلة . ومع تاريخها الطويل في التداول والخبرة المؤلمة للمخاطر التي تنطوي عليها، كان لدى الشركة توتر صحي بين المتداولين العدوانيين ووظيفة إدارة المخاطر المحترمة . تقوم

^١ الاستثناء هو بنك ستاندرد تشارترد، الذي تعثر فيما بعد بسبب الإهمال في نمو الائتمان في آسيا .

^٢ The heartland concept, as used here, was introduced in Michael Goold, Andrew Campbell, and Marcus Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York, NY: Wiley, 1994).

قاعدة بيانات الأوراق المالية في الوقت الحقيقي المملوكة لها، والمعروفة داخلياً باسم **SecDB**، بتحديث تعرض البنك باستمرار وساعدت الشركة على تحديد بناء المخاطر في سوق الرهن العقاري. وعندما فعلت ذلك، تم رفع النقاش حول كيفية الرد ليشمل المدير المالي **David Viniar**.

وبحلول كانون الأول (ديسمبر) ٢٠٠٦، قرر **Viniar** ومجموعة من المتداولين والمديرين التنفيذيين ومديري المخاطر، على حد تعبير **Viniar**، "الاقتراب من الوطن". لقد أنشأوا سلسلة معقدة من الصفقات التي قللت إلى حد كبير من تعرض **Goldman** الطويل لسوق الرهن العقاري وجعلت الشركة في وضع قصير، وبالتالي قد تستفيد مالياً إذا انهيار سوق الرهن العقاري^١.

كانت معظم البنوك وشركات التأمين المتعثرة لديها ضوابط ضعيفة بشكل واضح للمخاطر أو اعتمدت بشكل كبير على أطراف ثالثة، ثبت أنها غير موثوقة، لتقييم المخاطر.

قامت **AIG**، على سبيل المثال، بالتأمين على التزامات الديون المضمونة **CDOs** في قلب أزمة الرهن العقاري. أدرك قادة الشركات مخاطر هذه المنتجات، وبحلول عام ٢٠٠٦، توقفوا إلى حد كبير عن تأمين أسوأ التزامات الدين المضمونة. لكن

^١ Richard Milne and Mark Odell, Maersk to Switch Away From Shipping, *Financial Times*, November 18, 2012, <https://www.ft.com/content/abda971c-2ff3-11e2-ae7d-00144feabdc0>.

الشركة كانت لا مركزية لدرجة أن الشركات العاملة الأخرى في المجموعة استمرت في الاستثمار في التزامات الدين المضمونة لفترة طويلة بعد هذه النقطة^١. تتطلب المراقبة للقبض على المخاطر المالية بنجاح حكماً جيداً. تقوم المؤسسات المالية الكبيرة بإجراء العديد من الاستثمارات، والكثير من الاستثمارات لا تستطيع الإدارة العليا التحكم فيها بشكل فردي. لفهم تعرضهم للمخاطر بشكل صحيح، لا يحتاجون إلى فريق قيادة قوي فحسب، بل يحتاجون أيضاً إلى قوة في العمق. افتقر UBS إلى هذا العمق في الخدمات المصرفية الاستثمارية، مما ساهم في تعثرها في الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨ تحت قيادة Marcel Ospel. يتمتع Ospel بخبرة شخصية في مجال الخدمات المصرفية الاستثمارية وقام بتوظيف فريق قوي عزز حصته في السوق بشكل مربح. لكن في المناخ القوي قبل الحادث، أراد فريقه المزيد. كان شركاء صناديق التحوط في تلك المرحلة يجنون أموالاً أكثر بكثير من المصرفيين الاستثماريين. لذلك، أقنع John Costas، رئيس بنك UBS الاستثماري، بالسماح له بإنشاء صندوق تحوط داخلي، Dillon Read Capital Management. ثم جندت Costas العديد من أفضل المصرفيين الاستثماريين في UBS، مما ترك الشركة في عام ٢٠٠٧ مع "فريق B" من المصرفيين الاستثماريين. لكن هؤلاء المصرفيين عززوا الإيرادات كما لو أن الفريق "A" لم يغادر أبداً. وبذلك، تراكمت المخاطر على UBS.

^١ Carol J. Loomis, AIG: The Company That Came to Dinner, *Fortune*, January 9, 2009, https://insurancenewsnet.com/oarticle/AIG-The-Company-That-Came-To-Dinner-A-Fortune-Profile-a-102152#.XEXI3s_7Su4.

(٣) عدم تحقيق أهداف الكفاءة

تضمنت أربع عشرات عدم الكفاءة في التحكم في التكاليف أو تحقيق أهداف الحجم.

فشل **Vikram Pandit** من **Citi**، و **Robert Kelly** من **BNY Mellon**، و **Hans Vestberg** من شركة **Ericsson** في إدارة التكاليف. فشل **Pandit** في خفض التكاليف وتقليل الأعمال ذات الأداء الضعيف. ربما يكون فشله في إجراء التخفيضات وتعزيز الكفاءة قد نشأ عن إيمانه بالقيمة الاستراتيجية لشبكة عالمية شاملة. لكن لم يكن لديه أيضاً خلفية قليلة في إدارة بنك تجزئة كبير. استبدل مجلس إدارة **Citigroup**، مع بعض التأخير، **Vikram Pandit** بـ **Mike Corbat**. لم يكن لدى **Corbat** أية مخاوف بشأن تقليل الأعمال غير المربحة وكان لديه الخبرة المهنية للتحرك بسرعة. وسرعان ما تضاعف سعر السهم.

نجح **Kelly** في دمج **Bank of New York** و **Mellon**، لكنه فشل في الضغط على القيمة من تكامل **Postmerger**. يبدو أنه كان مهتماً بالصورة الاستراتيجية الكبيرة أكثر من اهتمامه بالحجب الفعال والتعامل مع العمليات اليومية. وجد **Vestberg** فرصاً للاستحواذ والنمو لشركة **Ericsson**، ولكن ربما كان من المدهش أنه نظراً لخلفيته المالية، فشل في إدارة التكاليف من أجل زيادة القيمة منها.

وقد جمع تعثر **Ericsson** بين استراتيجية نمو فاشلة وأخطاء تشغيلية.

وفي رابع تعثر من هذا القبيل، فشلت **BG Group** في إنتاج كميات أكبر من إنتاج الغاز من الحقول الحالية التي توقعها المستثمرون بناءً على سجلها. فقد مجلس الإدارة الثقة في قدرة الإدارة على التعامل مع هذه العمليات بفعالية، وطُرد الرئيس التنفيذي **Chris Finlayson**. عالج الرئيس التنفيذي الجديد العديد من المشاكل في الإنتاج، ولكن بعد فوات الأوان، وسمح المستثمرون لشركة **Shell** بالاستحواذ على المجموعة.

ج - ما الذي يمكن فعله لمنع التعثر؟

ينطوي العمل عادة على المخاطرة (لا مخاطرة، لا عائد)، لذلك لا ينبغي أن نتوقع القضاء على العثرات.

وتقدم دراسات الحالة لدينا أمثلة متنوعة على نطاق واسع. ولكن هل هناك بعض الأخطاء الشائعة التي لا تُنسى في جذور معظم العثرات التي نعتقد أن القادة يمكنهم القيام بعمل أفضل لمنعها؟

نحن نركز على خطأين مرتبطين يظهران بشكل بارز في عينتنا:

غالباً ما يكون كبار صانعي القرار والقدرات التنظيمية غير متطابقين بشكل جيد مع التحدي الاستراتيجي للشركة. يمكن للمجالس والرؤساء التنفيذيين المساعدة في ضمان أن الفريق الأعلى لديه المهارات والخبرة اللازمة لمواجهة التحدي. يمكن للمديرين التنفيذيين والمجالس المساعدة في ضمان أن الاستراتيجية المختارة تناسب القدرات الإدارية المتاحة^١.

^١ انظر (Doz and Wilson (2018)، مرجع سابق. (2018)، op. cit.

يمكن أن يقال أن هذه الفكرة لها علاقة ما بالمنظور حول فشل الشركات الذي قدمه إيف دوز وكيلي ويلسون، حيث يجادلان بأن فشل الشركة يمكن أن يُعزى إلى ثلاثة مصادر محتملة:

- ١- خيارات وإجراءات الفريق العليا الضعيفة،
 - ٢- والصلابة ونقاط الضعف في قدرات المنظمة الأوسع،
 - ٣- أو التحديات التي تطرحها البيئة الخارجية المتغيرة جذرياً.
- بينما يقدم دوز وكيلي هذه التفسيرات على شكل ثلاثة تفسيرات بديلة للفشل، فإن وجهة نظرنا هي أن الطريقة التي تجتمع بها هذه العوامل الثلاثة تؤدي إلى الفشل. عندما تتطابق قدرات الفريق العليا مع تلك المطلوبة للتعامل مع التحديات، فسوف يتخذون قرارات أفضل بشأن التحديات التي يجب مواجهتها والتغييرات التي يجب إجراؤها على القدرات التنظيمية.

تشير دراسات الحالة التي أجريناها إلى أن العديد من الشركات الكبرى تقوم بعمل ضعيف بشكل ملحوظ في الحصول على هذه المطابقة بالشكل الصحيح، ونتيجة لذلك، تتحمل مخاطر غير ضرورية.

يستسلم كبار صانعو القرار لتحيزات صنع القرار التي تعميهم عن المخاطر الكبرى التي يتحملونها. تبدو نقطتان غير ظاهرتين مهمتين بشكل خاص:

غالباً ما يؤدي التحيز للنمو إلى استراتيجية مفرطة في الطموح، بينما يؤدي التحيز لمعالجة الامتثال والمخاطر المالية بشكل طفيف إلى أخطاء تشغيلية.

٦- قدرات المطابقة والتحدي الاستراتيجي

كان معظم الرؤساء التنفيذيين المتعثرين في عينتنا قادة أقوياء نسقوا تغييراً جوهرياً. ومع ذلك، فقد كانوا هم ومنظمتهم يفتقرون إلى القدرات للتعامل مع التحديات التي تم فرضها عليهم أو، في معظم الحالات، التي واجهوها بحرية.

أ- تطابق القدرات الإدارية مع التحدي الاستراتيجي

واجه بعض الرؤساء التنفيذيين تحدياً صعباً عليهم . لقد احتاجوا إلى الابتكار ليس فقط للنمو بشكل أسرع ولكن لتجنب الانخفاض السريع في الإيرادات . أو كانوا بحاجة إلى حلّ العديد من المشكلات الصعبة ذات الطبيعة المختلفة لكل منها . في هذه الحالات ، لا يمكنهم رفض التحدي؛ بدلاً من ذلك ، كان عليهم إيجاد فريق قوي لإتقانها (انظر الشكل ٢) .

Company/CEO	Key strategic challenge	CEO/Top team background
Carrefour/ Olafsson	Reposition French hypermarkets	CEO a Swede with consumer brands background, Head of France a British retailer
Citigroup/ Pandit	Clean up financial risks, then manage for value in large global money centre bank	CEO a former hedge fund manager, no experience running a large organization
Deutsche Bank/ Jain (and Fitschen)	German businesses and numerous compliance/legal issues	Jain with no German language or experience. Jain and Fitschen personally involved and on defensive in compliance/legal issues
GSK/ Garnier	R&D productivity	CEO PhD in Pharmacology but had not worked in R&D. Head of R&D hired from university hospital and not big pharma experienced
Intel/ Otellini	Innovate to grow revenue in face of long term decline of PC market	CEO first non-engineer to run company. Top team long-serving, ingrown
Nokia/ Kallasvuo	New product development to compete with iPhone and Android	CEO background in law, finance. Top team more marketing than engineering focused
Yahoo!/ Semel	Improve marketing, then new product development to match Google	CEO former Chairman of Warner Brothers, a deal maker with no tech background

الشكل ٢ : الرؤساء التنفيذيون / أفضل الفرق غير المناسبة للتحديات الصعبة المفروضة عليهم .

إن العثور على رئيس تنفيذي يتمتع بالمؤهلات المتخصصة المناسبة لقيادة الابتكار أو إعادة التنظيم، بالإضافة إلى امتلاك القدرات القيادية العامة، يُعدُّ تحدياً صعباً بشكل خاص ولا يحظى بالتقدير الكافي^١.
خبرة الصناعة في حد ذاتها ليست كافية.

كان Olli-Pekka Kallasvuo يعمل مع Nokia لمدة ٣٠ عاماً عندما أصبح الرئيس التنفيذي، لكنه تلقى تعليمه كمحامي وقضى معظم حياته المهنية في مجال التمويل. ربما كان رئيساً تنفيذياً جيداً للعمل كالمعتاد، لكنه لم يكن مؤهلاً بشكل جيد لتوجيه التطوير الاستثنائي للمنتج والتحول التكنولوجي الذي احتاجته Nokia للتنافس مع iPhone. قد يكون لمهندس لديه خبرة في تطوير منتجات عالية التقنية high-tech فرصة أفضل.

استبدلت نوكيا ب Kallasvuo مديراً يتمتع بملف شخصي أفضل هو Stephen Elop. ولكن بحلول ذلك الوقت، كان الوقت متأخراً وجاء Elop من شركة Microsoft، مما منحه بعض التحيزات المؤسفة. ثبت أن اختيار Nokia لنظام تشغيل Microsoft Windows للهواتف المحمولة كان سيئاً، على الرغم من أنه أعطى الشركة على الأقل مشترياً جاهزاً لنشاط تجاري فاشل.

^١ See, for example, Ram Charan, The Secrets of Great CEO Selection, *Harvard Business Review*, 94/12 (December 2016): 52-59; Robert Hooijberg and Nancy Lane, How Boards Botch CEO Succession, *MIT Sloan Management Review*, 57/4 (Summer 2016): 14-16.

كان تحدي **Nokia** صعباً على أي قائد . وكان على الشركة أن تتعامل مع هيكل تنظيمي معقد لإدارة مجموعة واسعة من منتجاتها وعلاقاتها مع شركات الاتصالات – وهي مشكلة لم تواجهها شركة **Apple** . لكن دراسات الحالة واستطلاعنا لكبار المديرين في الشركات الأمريكية والأوروبية الكبيرة تشير إلى أن الأشخاص هم من يصنعون الفرق الأكبر .

إذا كان الرئيس التنفيذي يفتقر إلى خلفية التحديات الحرجة للشركة، فيمكن للآخرين في فريقه أو فريقها الرئيسي سد الفجوة .

كان **Lars Olafsson** من شركة **Carrefour**، وهو سويدي، مديراً تنفيذياً في شركة **Nestlé**، وهي شركة تصنيع سلع استهلاكية متعددة الجنسيات . وبمجرد وصوله إلى **Carrefour**، تولى منصب مدير **hypermarket** متمرس كرئيس لبلده في فرنسا – لكنه كان رجلاً إنجليزياً من **Tesco**، مع خبرة قليلة في فرنسا . بالنسبة لرئيس القسم التجاري وإدارة الموردين، استأجر **Olafsson** إسبانياً من شركة **P&G**، وهي شركة تصنيع سلع استهلاكية أخرى . كان لدى كل فرد في الفريق سيرة ذاتية قوية، لكن لم يكن لدى أي منهم الخلفية المناسبة لمواجهة التحدي . لتحل محل **Olafsson**، اختارت الشركة **Georges Plassat**، وهو فرنسي يتمتع بحياة مهنية طويلة في **hypermarket** وأشكال أخرى من تجارة التجزئة الكبيرة .

البيئة الصعبة بشكل خاص هي البيئة التي تواجه فيها منافسين مبتكرين للغاية .

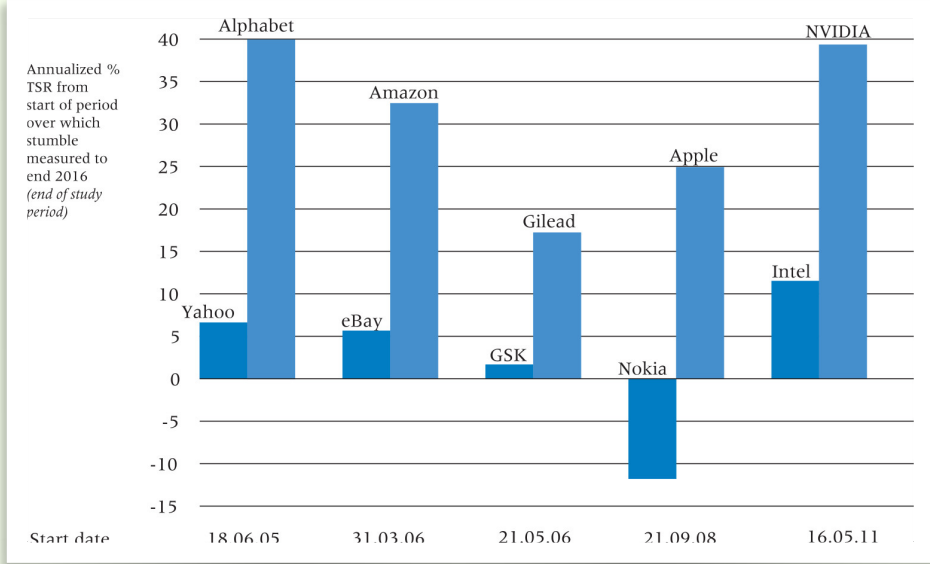
إذا قام منافسوك بالابتكار وفشلت في القيام بذلك، فسوف يدفع المساهمون في النهاية غرامة كبيرة، كما يشير الشكل ٣ .

الرؤساء التنفيذيون للشركات المقارنة التي ابتكرت بشكل أفضل من الشركات المتعثرة جميعهم يتمتعون بخلفيات تعليمية وخلفيات مهنية قوية في تطوير المنتجات الجديدة شخصياً.

من الصعب العثور على مقارن جيد لشركة عامة لكارفور، الذي كان التحدي الرئيس في تجارة التجزئة في هايبر ماركت في فرنسا. الأفضل أداءً في ذلك السوق، **LECLERC** و **AUCHAN**، لم يتم تداولهما في البورصة. **LECLERC** هو صاحب امتياز مملوك بشكل تعاوني، و **AUCHAN** مملوكة للعائلة. بشكل أكثر عمومية، من الصعب العثور على أمثلة لإعادة ناجحة لصيغة البيع بالتجزئة القديمة والمتعبة في الملكية العامة. ومع ذلك، فإن إحدى قصص النجاح البارزة، بربري تحت قيادة أنجيلا أريندس كرئيس تنفيذي، تتناسب بشكل وثيق مع معادلة نجاح الرئيس التنفيذي والفريق الذي يتمتع بخلفية قوية ذات صلة وسجل حافل بالنجاح.

لا يحتاج **Steve Jobs** في شركة **Apple** و **Jeff Bezos** في **Amazon** إلى مزيد من التعريف. كان **Eric Schmidt** مهندس برمجيات، وكان كبير موظفي التكنولوجيا في **Sun Microsystems** والرئيس التنفيذي لشركة **Novell** قبل الانضمام إلى **Google**. شارك **Jen-Hsun Huang**، الرئيس التنفيذي لشركة **Nvidia**، عن كثب في قيادة رسومات **Nvidia** وألعاب الكمبيوتر وتطوير شرائح السيارات المستقلة. حصل على درجة الماجستير في الهندسة الكهربائية من جامعة ستانفورد، ومثل

Steve Jobs هو مبتكر متسلسل – فقد عمل في AMD و LSI Logic و Nvidia . قبل أن يشارك في تأسيس Nvidia .



الشكل ٣: يؤدي عدم مطابقة الابتكار إلى خلق قيمة أقل بكثير على المدى الطويل .

منطق الأعمال	منطق القيمة المضافة
هل السوق جاذب للاستثمار بشكل عام؟ هل تتمتع الشركة بميزة تنافسية في الأعمال؟ أم أننا بحاجة لأن نكون قادرين بشكل استثنائي على تحقيق عائد جيد؟	هل يتمتع المسؤولون التنفيذيون بالشركة بالخبرة ذات الصلة وسجل الإنجازات لتحسين هذا العمل؟ أم سيكون هناك تآزر كبير مع الشركات الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق العوائد؟

تعدُّ Gilead تبايناً مفيداً مع GSK ، على الرغم من أنها كانت أصغر بكثير في عام ٢٠٠٤ وتركز على الابتكار . قد يُعتبر Jean-Pierre Garnier ، الحاصل على درجة الدكتوراه في علم الصيدلة ، مؤهلاً جيداً لمعالجة مشاكل البحث والتطوير في شركة GSK ، نظراً لأن معظم الرؤساء التنفيذيين لشركات الأدوية

الكبرى لديهم خلفيات في القانون أو التمويل أو المبيعات أو التسويق بدلاً من البحث والتطوير^١. ولكن رغم ذلك، أمضى **Garnier** حياته المهنية في التسويق وإدارة الأعمال، واختار رئيساً للبحث والتطوير **Tachi Yamada**، الذي جاء من المستشفيات بدلاً من الأدوية. لم يكن **John Martin**، الرئيس التنفيذي لشركة **Gilead** عندما كان **Garnier** يقود **GSK**، مؤسساً ولكنه قضى حياته المهنية بأكملها في مجال البحث والتطوير في مجال الأدوية – في **Syntex** و **Bristol-Myers Squibb**. عندما جاء إلى **Gilead**، كان لديه بالفعل سجلاً حافلاً بالنجاح في البحث عن عقاقير جديدة وتطويرها. ضم الفريق التنفيذي الأعلى لشركة **Gilead** المكوّن من ١١ شخصاً ثمانية من حملة الدكتوراه في العلوم الطبيعية – بما في ذلك المدير المالي، الذي انضم كعالم أبحاث – مع ثلاثة منهم يعملون في مناصب البحث والتطوير. افتقر فريق **GSK** الأعلى (وفريق العديد من المتعثرين الآخرين) إلى هذه الخلفية لدعم الابتكار. منذ عام ٢٠٠٤، نمت شركة **Gilead** بسرعة وفي عام ٢٠١٨ كانت تعادل تقريباً القيمة السوقية لشركة **GSK**.

توضح هذه الأمثلة الفرق الذي يحدثه وجود فريق مؤهل جيداً. يمكن تقليل مخاطر التعثر عند مواجهة تحدٍ صعب إذا كان القادة يمتلكون المهارات المناسبة. تقع

^١ فيليكس باربر وجوليا بيستروفا، العديد من الرؤساء التنفيذيين ليسوا مبتكري الاختراق (وهذا جيد)، هارفارد بيزنس ريفيو (مقال رقمي)، 4 سبتمبر 2015، <https://hbr.org/2015/09/many-ceos-arent-breakthrough-innovators-and-thats-ok>.

مسؤولية ذلك على عاتق الرئيس التنفيذي، وإلى حد كبير على عاتق مجلس الإدارة.

كانت بعض التعثرات نتيجة اضطرار الرئيس التنفيذي للتعامل مع تحديات متعددة. واجهه **Vikram Pandit** من **Citigroup** و **Terry Semel** من **Yahoo** تحديات ذات شقين. لقد تعاملوا بشكل جيد مع شخص

كانوا مجهزين جيداً من أجله، لكنهم تعثروا بعد ذلك في التعامل مع شخص آخر كانوا أقل ملاءمة له. نجح **Semel**، على سبيل المثال، في البداية في تحسين تسويق **Yahoo** وربحيته على المدى القصير. ولكن مع عدم وجود خلفية تقنية، كافح لدفع تطوير منتج جديد لمواجهة **Google**.

عندما يتغير التحدي الاستراتيجي، غالباً ما تفشل مجالس الإدارة في اختيار رئيس تنفيذي جديد يتوافق مع التحدي الجديد، أو أنها بطيئة في التحرك. من الصعب تغيير الفريق الفائز حتى عندما تعلم أن اللعبة قد تغيرت.

ب- مقابلة التحدي الاستراتيجي بقدرات الإدارة

في كثير من الحالات، اختار الفريق الأول بحرية مواجهة التحدي الذي افتقروا هم وشركتهم إلى القدرات الإدارية من أجله. فشركات التعدين **Rio Tinto** و **BHP** و **Anglo American**، على سبيل المثال، تعثرت جميعاً عندما ضلوا طريقهم إلى سلع أو مناطق جغرافية غير مألوفة. كان لدى معظم هؤلاء المتعثرين أعمال أساسية صلبة كانت تنمو ببطء. كان بإمكانهم تجنب التعثر باختيار تحدٍ استراتيجي يضع مطالب أقل على الإدارة لتوليد عوائد جيدة. قبل الاستثمار، كان بإمكانهم تقييم صعوبة الاستراتيجية بشكل واقعي على ثلاثة معايير^١:

(١) منطق أسواق رأس المال

هل نحن واثقون من أن أي عمليات استحواذ أو استثمارات كبيرة ستكون ميسورة التكلفة دون الحاجة إلى تحوّل معقد للأعمال؟ لقد انتهكت معظم الشركات في هذه المجموعة منطق الأعمال أو منطق القيمة المضافة من خلال تحويل تخصيص رأس المال إلى استراتيجية تنوع محفوفة بالمخاطر. لقد استثمروا في شركات ليس لها مركز قوي في السوق. لقد قاموا بالتنوع خارج "اختصاصهم" إلى شركات حيث كان التنفيذيون يفتقرون إلى المعرفة ولديهم

^١ أندرو كامبل، جو وايتهد، ماركوس ألكسندر، ومايكل غولد، إستراتيجية مستوى الشركة: أين تستثمر، ما الذي يجب تقليصه، كيف تنمو المنظمات ذات الأقسام المتعددة (لندن: وايلي، 2014).

فرص قليلة للتآزر. أو انتهكوا منطق أسواق رأس المال من خلال عمليات استحواذ باهظة الثمن، راهنوا على أشياء افتقروا إلى قيمتها أو المعلومات أو الخبرة اللازمة لفهمها.

كان لدى العديد من هؤلاء المتعثرين فرص واضحة لاتباع استراتيجية أقل تطلباً ومخاطر أقل. تحت ضغط الهامش ونمو منخفض في إعادة التأمين التقليدية، نوعت Swiss Re في منتجات إعادة التأمين المالي المعقدة. وبدءاً من عام ٢٠٠٥، قامت بتسريع الاستثمارات في هذا المجال، وأنشأت وحدة لإدارة رأس المال والاستشارات في نيويورك يعمل بها المصرفيون الاستثماريون. اتخذت الوحدة رافعة مالية عالية لتوريق المخاطر المالية، وحتى انخرطت في تداول الملكية على الرغم من افتقار الشركة للخبرة في هذا العمل المحفوف بالمخاطر. جعلت الأدوات ذات الأغراض الخاصة خارج الميزانية العمومية الكثير من هذا النشاط مبهماً في التقارير المالية. على الجانب الاستثماري، ولتعزيز العوائد، قامت الشركة في عام ٢٠٠٧ بتحويل جزء كبير من قاعدة أصولها من سندات الخزنة إلى الأوراق المالية المدعومة بالأصول.

على النقيض من ذلك، تمسكت شركة Munich Re بحياسة أعمالها كشركة إعادة تأمين تقليدية، وعلى الجانب الاستثماري، احتفظت بمحفظة أصول متحفظة. كانوا يواجهون الضغوط نفسها على الهوامش والنمو، لكنهم كانوا يعرفون أن خبرتهم كانت في الاكتتاب وليس الاستثمار. كان ردهم هو قبول نمو أقل، وتشديد الضوابط على الاكتتاب، والتركيز على هوامش ربح أفضل. كما قال

الرئيس التنفيذي Nikolaus von Bomhard : " يجب أن يتم إنشاء القيمة على جانب الخصوم في الميزانية العمومية – وليس جانب الأصول"^١. عندما ضربت الأزمة المالية، تعثرت Swiss Re ولم تتعثر Munich Re^٢.

يأتي المزيد من الأدلة على مزايا استراتيجية تطوي على تحدٍ أقل تطلباً للنمو من الإجراءات التي اتخذها الرؤساء التنفيذيون الجدد والفرق العليا المعيّنة بعد التعثر. في كثير من الحالات، تضمنت استراتيجياتهم العودة إلى الأساسيات. لقد قاموا بتجريد الأصول غير الأساسية، وتعزيز الميزانية العمومية، وخفض التكاليف، وتعزيز العمليات، وجعل أي هياكل لا مركزية لمزيد من السيطرة، وخفض النفقات الرأسمالية.

على سبيل المثال، تعثرت شركة RIO TINTO، وهي شركة أصولها في تعدين خام الحديد، في عمليتي استحواذ كارثيتين تضمنتا التنوع في الألومنيوم وتوسيع أعمالها في مجال الفحم إلى إفريقيا. نتج عن ذلك شطب ١٤ مليار دولار. بعد التعثر، استبدل مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي توم ألبانيز بسام والش، رئيس أعمال خام الحديد المخضرم البالغ من العمر ٦٣ عاماً، كرئيس تنفيذي جديد. يعتقد والش أن الشركة "ضلت طريقها"، وعلى وجه الخصوص، انضباطها في استثمار رأس المال. وطالب مديري المستوى المتوسط بتحمل المزيد من المسؤولية لتقديم مقترحات الاستثمار التي تم تحليلها بدقة، مع التركيز على لجنة الاستثمار لتكون "الضمانة النهائية، وليست الوحيدة". ورفع معدل العقبة إلى ١٥٪ معدل عائد داخلي، وخفض الإنفاق الرأسمالي من 17.6 مليار دولار إلى 5 مليارات دولار. لقد وضع أهدافاً ضيقة للتدفق النقدي للشركة ككل وأعمالها. وطالب المديرين بتحمل المزيد من المساءلة

^١ Jonathan Kandell, Restoring Munich Re, *Institutional Investor*, May 13, 2008, <https://www.institutionalinvestor.com/article/b150q7try3r545/restoring-munich-re>.

^٢ لمزيد من التفاصيل، راجع Sam Walsh، "الرئيس التنفيذي لشركة Rio Tinto حول الإدارة في صناعة شديدة التقلبات الدورية"، هارفارد بيزنس ريفيو، 94/3 (مارس 2016)، 33-36؛ ماثيو ستيفنز، "كيف بدأ سام والش التراجع الذي أكسب ريو تينتو 9 مليار دولار أمريكي"، فاينانشال ريفيو، 2 أبريل 2018، <https://www.afr.com/business/how-sam-walsh-started-the-retreat-us9b-20180329-h0y4fe>.

لتقديم قيمة للمساهمين - والعمل أكثر كمالكين. لقد خفض أكثر من نصف عدد الموظفين في المقر وحصل على 5 مليارات دولار من التكاليف مقابل الهدف الأولي البالغ 3.5 مليار دولار. وانخفض صافي الدين من 22.1 مليار دولار في يونيو 2013 إلى 12.5 مليار دولار في ديسمبر 2014. وفي الآونة الأخيرة، خرجت ريو من تجارة الفحم - وحصلت على أسعار مرتفعة لمناجمها الأسترالية منخفضة التكلفة - حتى تتمكن من التركيز على أعمال تعدين خام الحديد والبوكسيت والنحاس. أعادت هذه التغييرات تركيز ريو تينتو على توليد قيمة من أعمالها الأساسية وكان من الممكن إجراؤها خلال فترة ألبانيز

يمكن للشركة استخدام المعايير الثلاثة الموضحة لاختبار ما إذا كانت العوائد المحتملة تستحق المخاطرة حقاً.

وإذا كانوا لا يزالون يعتقدون أنهم كذلك، فإنهم بحاجة إلى: بناء فريق أعلى، وأحياناً قوة أكبر في العمق عبر مؤسسة أوسع، تتناسب مع قدرات القادة الراسخين في تلك الأسواق، ويجب عليهم كبح جماح طموحاتهم إذا لم يتمكنوا من ذلك.

(٢) مواجهة التحيزات في صنع القرار

حتى فريق الإدارة المقتدر سيتخذ قرارات سيئة إذا كان يعاني من تحيزات القرار الموثقة جيداً^١. إذا كان الفريق يفتقر إلى فهم التحديات التي يواجهونها، فقد تكون قراراتهم أكثر تشويهاً.

وقد جدنا نوعين معينين من التحيز الذي يؤثر على المتعثرين:

— التحيز للنمو.

^١ انظر، على سبيل المثال، أوليفيه سييوني، ودان لوفالو، وتوماس سي باول، "الإستراتيجية السلوكية وهيكل القرار الاستراتيجي للشركة"، مراجعة إدارة كاليفورنيا، 59/3 (ربيع 2017): 21-5؛ سيدني فينكلستين، جو وايتهد، وأندرو كامبل، "فكر مرة أخرى: لماذا يتخذ القادة الجيدون قرارات سيئة"، مراجعة استراتيجية الأعمال، 20/2 (صيف 2009): 62-66.

– التحيزّ للتعامل مع الامتثال أو المخاطر المالية باستخفاف .

تشير التعثرات العديدة حول طموحات النمو، من منظور عائد المساهمين، إلى أن الشركات لديها تحيز عام للنمو . كما توضح نظرية الوكالة، يمكن للمنظمات ومديريها الاستفادة من التوسع بينما يعاني المساهمون .

النمو يخلق فرص عمل وترقيات حتى لو كان العائد على الاستثمار ضعيفاً . النمو مشير أيضاً ويحث القادة على التقليل من المخاطر . وقد يتم تقديم خدمة أفضل للمساهمين من خلال خفض التكاليف والاستثمار المحدود، وتحرير الأموال لتوزيعها من خلال إعادة شراء الأسهم أو توزيعات أرباح أعلى، ومع ذلك فإن هذا النهج يتطلب عموماً تسريجات غير سارة للعمال .

قد تساهم بعض التجارب المضللة أيضاً في التحيز للنمو . ربما تكون القواعد الأساسية قد أوصلت الفريق إلى حيث هم في الغالب، لأن الحظ كان معهم حتى الآن . تم حث RBS على تقديم عرض عدائي لشراء ABN Amro من خلال نجاحها السابق مع بنك Westminster الوطني، والذي تقدم بالمثل بمعلومات مسبقة محدودة . وعلق Johnny Cameron، رئيس بنك الاستثمار في بنك RBS، بذلك : اشترينا NatWest كعملية استحواذ معادية . لم نعمل العناية الواجبة . لم نتمكن من ذلك لأنها كانت معادية . بعد أن اشترينا

NatWest، كان لدينا الكثير من المفاجآت، لكن جميعها تقريباً كانت ممتعة. وأعتقد أن هذا هدأنا للشعور بالرضا^١.

تضمنت معظم الأخطاء التشغيلية في عينتنا الفشل في ضمان الامتثال أو الحد من المخاطر المالية. هذه منفصلة عن الفشل في تعزيز كفاءة العمليات؛ وفي الواقع، فإن معالجة الامتثال أو المخاطر المالية بشكل طفيف عادة ما يعزز تدابير الأداء المالي لحين خروج الشركة. أجهزة اختبار الانبعاثات لشركة **Volkswagen**، على سبيل المثال، جلبت لها فوائد كبيرة حتى تم اكتشاف خداعهم. وغالباً ما تغري ضغوط الأداء قصيرة المدى المديرين بالتراخي في إدارة الامتثال أو المخاطر المالية.

تكشف دراسات الحالة التي أجريناها عن علامات منبهة على عدم كفاية الاهتمام بالامتثال والمخاطر المالية. حتى القادة الذين يعتقدون أنهم شجعوا الامتثال ربما عليهم التفكير مرة أخرى. في شركة **BP**، أعلن الرئيس التنفيذي **Tony Hayward** أن السلامة تمثل أولوية قبل كارثة **Deepwater Horizon**. لكنها كانت واحدة من عدد من الأولويات والمنافسة بهدف إبقاء التكاليف منخفضة لزيادة العوائد. اتخذت شركة **BP** قراراً بعدم تمديد برنامج السلامة ليشمل الموردين الخارجيين. كما أنهم لم يجعلوا المنظمة مركزية، على عكس **Exxon** بعد تسرب **Valdez**، لضمان الاتساق في عمليات السلامة.

^١ Neils Pratley, What Was the RBS Board Thinking When It Backed ABN Amro Takeover? It Wasn't, *The Guardian*, December 12, 2011, <https://www.theguardian.com/business/nils-pratley-on-finance/2011/dec/12/what-rbs-board-thinking-abn-amro>.

قد يكون التصدي للتحيزات أمراً صعباً، ولكن كبداية، نقترح التدابير المباشرة التالية:

١- اختبر بصرامة منطق استثمارات النمو

يمكن للمديرين التنفيذيين أن يتحمسوا بسهولة بشأن استراتيجية النمو بمجرد وضعها، لذلك يلتزمون بها دون إعطائها التحليل الرصين الضروري لتقليل احتمالية التعثر. لمواجهة هذا التحيز، يجب على الإدارة، على الأقل، اختبار استثمارات النمو بدقة وفقاً لمنطق البنود الثلاثة الموصوفة أعلاه. ويشير مسحنا لعمليات التخطيط المؤسسي في ٣٥ شركة كبيرة إلى أن معظم الشركات تستثمر بالفعل في عمليات التخطيط للقيام بذلك. علاوة على ذلك، في العديد من الحالات التي تختار فيها الشركات بحرية الاستراتيجيات التي تتطلب الكثير من المتطلبات، كانت المخاطر الرئيسية المتضمنة واضحة. قد لا تكون المعلومات الأفضل كافية، إذا قمت بزيادة وعي الناس بالمخاطر التي يتعرضون لها، فقد يكون ذلك مساعداً، لكنها قد لا تتغلب على تحيزاتهم^١.

يمكن لأعضاء مجلس الإدارة فقط مواجهة تحيز الإدارة الراسخ للنمو. كما يمكنهم تعريض صناعات القرار لتجارب أو بيانات وتحليلات جديدة، وتشجيع الفريق الأعلى لمناقشة الخيارات بقوة أكبر، وكما لاذ أخير، يمكنهم إلغاء قرار الإدارة^٢.

^١ See, for example, Sibony et al. (2017), op. cit.

^٢ إن المنحة الدراسية المتعلقة بمكافحة التحيزات واسعة النطاق هنا، ولا نقدم هنا إلا موجزاً موجزاً. فينكلستين وآخرون. (2009)، مرجع سابق. al. (2009).

٢- تأكد بعمق في قوة الإدارة ومراقبة شركائك بالاستعانة بمصادر خارجية

على عكس التحركات الموجهة نحو الإستراتيجية في الجزء العلوي من الشركة، يمكن اتخاذ القرارات التي تقوّض الامتثال أو ضوابط المخاطر المالية في أي مكان في المؤسسة. لذا، فإن الخطوة الأولى للوقاية هي وجود عدد كافٍ من الأشخاص في الإدارة على مختلف المستويات التشغيلية.

بعد **Deepwater Horizon**، حددت **BP** جميع الوظائف التي ساهمت بشكل كبير في السلامة العامة وقصّرتها على الأفراد المؤهلين وذوي الخبرة فقط. لكن الشركة ذهبت إلى أبعد من ذلك. حيث وقع الانفجار على منصة تم تكليف شركة **Transocean** بتشغيلها. قامت شركة **BP** الآن بتوسيع عمليات السلامة الخاصة بها لتغطية ما يفعله موردها. تمثل الاستعانة بمصادر خارجية جزءاً كبيراً من سلسلة القيمة للشركات الكبيرة هذه الأيام، وغالباً ما تكون بمثابة مساعد مهم لضمان الامتثال.

٣- وضع عمليات رقابة قوية وثقافة امتثال فاعلة

عادة ما تكون القرارات الإستراتيجية فريدة من نوعها لمرة واحدة. لكن إدارة الامتثال والمخاطر المالية هي عملية متكررة في العمليات اليومية، لذلك هناك إجراءات تشغيل قياسية مع استجابات منتظمة حتى يتمكن المشرفون من اكتشاف أوجه القصور. وجدنا أن المتعثرين عادة ما طوروا مثل هذه الإجراءات، لكن من الواضح أنها كانت غير كافية.

في عام ٢٠١١، تعثر **UBS** عندما تجاهل **Kweku Adoboli** – وهو تاجر من لندن يعمل في مكتب الصناديق المتداولة في البورصة – حدود التداول وخسر ١.٥ مليار جنيه إسترليني للشركة. استثمر **UBS** في عمليات اكتشاف المتداولين المحتملين والقبض عليهم، من خلال أنظمة الكمبيوتر والإشراف الشخصي. ومع ذلك، كان **Adoboli** يتجاوز الحدود ويزور التقارير لعدة أشهر قبل القبض عليه. اتضح أن نظام الكمبيوتر **UBS** المصمم لمنع التجارة المارقة قد توقف عن العمل منذ ما يقرب من عام. كان لدى **Adoboli** نفسه القليل من الإشراف الفعال، حيث كان مشرفه في محيط نيويورك^١. عانى **UBS** أيضاً من ثقافة الامتثال المتراخية التي فشلت في حل المشكلات في مهدها. في إحدى المرات عندما خرق **Adoboli** حدود التداول اليومية، هنأه المشرف أولاً على تحقيق ربح قبل تذكيره بالحدود اليومية. على الرغم من العديد من الحوادث المعروفة التي تنطوي على انتهاكات مماثلة، تم أيضاً تعويض **Adoboli** بشكل كبير واختياره لبرنامج داخلي عالي الإمكانيات.

حدث كل هذا في عهد الرئيس التنفيذي **Oswald Grübel**، الذي قام بعمل معقول في تنظيف الفوضى من سلفه **Marcel Ospel**. سواء نشأ الخطأ عن مستواه أو أدنى منه، فإن الإدارة العليا سوف تتحمل العواقب. تولى

^١ للاطلاع على جميع جوانب حادثة التجارة المارقة في **UBS**، راجع "التحقيق في الأحداث المحيطة بخسائر التداول البالغة 2.3 مليار دولار أمريكي التي تكبدتها إدارة الخدمات المصرفية الاستثمارية في **UBS AG** في لندن"، هيئة الإشراف على الأسواق المالية السويسرية، 21 نوفمبر 2012.

Grübel المسؤولية عن التجارة المارقة واستقال في غضون أسبوعين من إعلانها^١. ولمنع الأخطاء وللحماية الذاتية، يجب على المديرين التنفيذيين التأكد من وجود نظام للإبلاغ عن الاستثناءات يحدد مناطق المشكلات مبكراً ويبلغ أعلى المنظمة. تلبية قيود الامتثال والحد من المخاطر المالية أمر لا بد منه. إذا لم تكن متأكداً من أنك مسيطر، فيجب أن تعمل بجدية أكبر أو تتوقف عن الاستثمار في الشركة. ليس من الجيد أن نقول ما فعله **Charles Prince** في **Citigroup** في منتصف عام ٢٠١٧. عندما سئل عن المخاطر المتزايدة في الإقراض بالرافعة المالية، أجاب: "طالما أن الموسيقى تعزف، يجب أن تنهض وترقص"^٢. إذا كان **Prince** غير متأكد من قدرة **Citigroup** على الحد من المخاطر المالية، فينبغي عليه أن يحد من استثمار **Citi** في هذه الأعمال – كما فعل المنافسون الأذكاء مثل **Deutsche Bank** و **Goldman Sachs** بحلول هذا الوقت.

٤- تقوية مجلس الإدارة

^١ Deborah Ball And Dana Cimilluca, Grübel's Exit Leaves UBS in Lurch, *Wall Street Journal*, September 26, 2011, <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970204010604576593043781588316>.

^٢ Citi Chief on Buyouts: 'We're Still Dancing,' *DealBook*, *New York Times*, July 10, 2007, <https://dealbook.nytimes.com/2007/07/10/citi-chief-on-buyout-loans-were-still-dancing/>

بالنسبة للمخاطر الإستراتيجية بشكل خاص، ولكن أيضاً مع التحديات التشغيلية، فإن خط الدفاع الأخير ضد التحيزات هو مجلس الإدارة^١. لكن العديد من المجالس تكافح لمواجهة إدارتها^٢. لا يحتاجون فقط إلى استقلال كافٍ عن

^١ انظر، على سبيل المثال Terry McNulty and Andrew Pettigrew، Strategists on the Board، *Organization Studies*، 20/1 (January 1999): 47-74
 Tim O'Shannassy، ممارسة مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في وضع استراتيجية المودم: كيف يتم تطوير الإستراتيجية، من هو الرئيس وفي أي ظروف؟ مجلة الإدارة والتنظيم، 16/2 (مايو 2010): 298-280.

^٢ Steven Boivie، Michael K. Bednar، Ruth V. Aguilera، and Joel L. Andrus، Are Boards Designed to Fail? The Implausibility of Effective Board Monitoring، *Academy of Management Annals*، 10/1 (January 2016): 319-407.

الإدارة لطرح أسئلة صعبة، بل يحتاجون أيضاً إلى خبرة كافية لطرح الأسئلة الصحيحة^١.

^١ لا يكفي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مستقلين. على سبيل المثال، راجع Sanjai Bhagat and Bernard S. Black، 'The Non-Correlation between Board Independence and Long-Term Firm Performance، *Journal of Corporation Law*، 27/2 (Winter 2002): 231-273؛ دان ر دالتون، كاثرين إم ديلي، آلان إي إستراند، وجوناثان إل جونسون، مراجعات التحليل التلوي لتكوين مجلس الإدارة، وهيكل القيادة، والأداء المالي، مجلة الإدارة الإستراتيجية، 19/3 (مارس 1998): 290-269. هم أيضاً بحاجة إلى خبرة ذات صلة؛ والإدارة العامة أو الخبرة الوظيفية، في حد ذاتها، ليست كافية. انظر دونالد سي هامبريك وفيلموس ف. ميسانجي وتشولجين إيه بارك، النموذج الرباعي لتحديد إمكانات مدير الشركة للمراقبة الفعالة: نحو نظرية جديدة لكفاية مجلس الإدارة، أكاديمية مراجعة الإدارة، 40/3 (يوليو 2015): 344-323؛ برناديت أ. مينتون، وجيروم ب. تيلارد، وروهان ويليامسون، الخبرة المالية لمجلس الإدارة، والمخاطرة، والأداء: دليل من شركات البنك القابضة، مجلة التحليل المالي والكمي، 49/2 (أبريل 2014): 380-351. تحتاج المجالس أيضاً إلى الخبرة المناسبة. انظر، على سبيل المثال، René M. Stulz و Angie Low و Rüdiger Fahlenbrach، لماذا تعين الشركات الرؤساء التنفيذيين كمديرين خارجيين؟ مجلة الاقتصاد المالي، 97/1 (يوليو 2010): 32-12؛ Olubunmi Faleye، مديرو الرؤساء التنفيذيين، والحوافز التنفيذية، والمبادرات الاستراتيجية المؤسسية، مجلة البحوث المالية، 34/2 (صيف 2011): 277-241؛ مايكل إل ماكدونالد، وجيمس دي ويستفال، وميليسا إي غرايبنر، ماذا يعرفون؟ آثار تجربة اكتساب المدير الخارجي على أداء اكتساب الشركات، مجلة الإدارة الاستراتيجية، 29/11 (نوفمبر 2008): 1177-1155؛ Udi Hoitash، Industry و Rani Hoitash و Olubunmi Faleye، 'Expertise on Corporate Boards، مراجعة المالية والمحاسبة الكمية، 50/2 (فبراير 2018): 479-441.

ويجب أن تكون المجالس صغيرة بما يكفي لإجراء نقاش جيد، بحيث لا يزيد عدد أعضائها عن ١٢ عضواً. وجدنا ما يقرب من نصف جميع المجالس المتعثرة تفشل في تلبية هذه المعايير الثلاثة. يوضح الشكل ٤ المجالس الـ ٢٣ التي اعتبرناها مؤهلة بشكل ضعيف لتقديم تحدٍ قوي ومستقل للفريق التنفيذي.

	All Board members	NEDs with industry experience	Not independent: excl. CEO and FD		All Board members	NEDs with industry experience	Not independent: excl. CEO and FD
Anglo	11	1	0	Morgan Stanley	12	0	0
AP Moeller	12	1	0	Nokia	10	1	0 (1)
BHP	13	0	3	Rolls Royce	14	1	2
BP	16	0	3	RBS	16	3	4
BOA	18	1	1	RTZ	13	1	0
BT	14	1	3	Swiss Re	12	3	2 (1)
Carrefour	12	1	0	Target	12	0	0
CME	32	7 (20)	1 (19)	Tesco	17	0	6
Deutsche	20	0	(1)	Time Warner	15	3	0 (5)
EDF	19	1 (3)	0 (7)	UBS (Ospel)	12	0.5	3
GSK	10	1	1	VW	20	0 (4)	0 (6)
KBC	26	0	2 (21)				

الشكل ٤: العديد من المجالس كبيرة جداً أو تفتقر إلى الخبرة الصناعية أو غير مستقلة بما يكفي.

١ اقترح تقرير ووكر لعام 2009 حجماً مثالياً من 10-12. https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+www.hm-treasury.gov.uk/d/walker_review_261109.pdf. يوفر بحث آخر مزيداً من التأكيد على مخاطر اللوح الكبير. على سبيل المثال، (Boivie et al. (2016)، مرجع سابق. ذكر؛ كينيث إم لين، سوكيش باترو، ومينغشين جاو، محددات حجم وتكوين مجالس إدارة الشركات الأمريكية: 1935-2000 الإدارة المالية، 38/4 (شتاء 2009): 747-780. كما وجد تقرير صادر عن GMI، تمت الإشارة إليه في صحيفة وول ستريت جورنال، أن اللوحات الصغيرة كانت أكثر فاعلية من اللوحات الكبيرة. جوان لوبلين، اللوحات الصغيرة تحقق عوائد أكبر. وول ستريت جورنال (على الإنترنت)، 26 أغسطس 2014 <https://www.wsj.com/articles/smaller-boards-get-bigger-returns-1409078628>. ستكون الحجة الرئيسية لصالح مجلس إدارة كبير هي إمكانية تضمين المزيد من المديرين المستقلين من ذوي الخبرة ذات الصلة للتحديات التي تواجه الشركة. ومع ذلك، فإن تحليلنا للألواح المتعثرة لم يجد هذا. كما هو موضح في الشكل 4، لم يكن لدى المجالس الكبيرة زيادة متناسبة في مثل هؤلاء المديرين، مع استثناء محتمل لشركة واحدة، CME، حيث كان حجم مجلس الإدارة عند 32 أعلى بكثير مما يمكن اعتباره عادةً حجماً جيداً للمناقشة المثمرة.

ملاحظة: جميع أعضاء مجلس الإدارة: تم القياس قبل التعثر في وقت كان من الممكن أن يساعد فيه الإجراء على تجنبه.

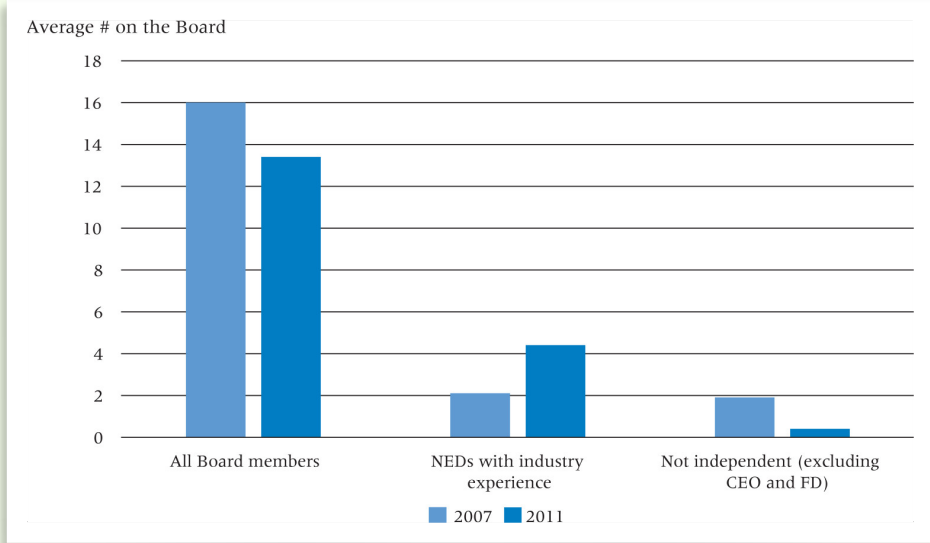
المدراء غير التنفيذيين (NEDs) من ذوي الخبرة في الصناعة: لا.

NEDs المستقلة، وبين قوسين، لا.

غير التنفيذيين الآخرين – باستثناء المديرين التنفيذيين المتقاعدين وممثلي الموظفين ذوي الخبرة في الصناعة. "غير مستقل: باستثناء الرئيس التنفيذي و FD": يشمل المديرين التنفيذيين، باستثناء الرئيس التنفيذي و FD، وبين قوسين، لا.

من المديرين التنفيذيين المتقاعدين، والمديرين التنفيذيين المتقاعدين للشركات المكتسبة، وممثلي الحكومة، و "الحالات الخاصة"، على سبيل المثال، الرئيس في المكتب لأكثر من ١٢ عاماً. لا يتم تضمين ممثلي القوى العاملة. لقد تم التعامل مع متداولي بورصة شيكاغو التجارية على أنهم غير مستقلين.

يأتي الدعم لهذه المعايير من التغييرات التي أجريت في البنوك وشركات التأمين التي تعثرت في الأزمة المالية. لقد عملوا جميعاً على تقوية مجالسهم لتحدي الإدارة بشكل أفضل. لقد أضافوا جميعاً خبرة في الصناعة، أو زادوا من استقلالية مجلس الإدارة، أو قللوا من عدد المديرين. لم يقم أي منها بأي تحركات معاكسة (انظر الشكل ٥).



الشكل ٥: قام متعثرو البنك / شركة التأمين بتغيير المجالس لتحدي الإدارة بشكل أفضل.

ملاحظة: من بين المتعثرين AIG و BoA (Bank of America) و Citi (Prince) و Swiss و RBS (Royal Bank of Scotland) و Morgan Stanley و KBC و Re (Ospel) و UBS.

٥- اختبار أفضل صناع قرار

تشير دراسات الحالة التي أجريناها إلى أن التعثرات تحدث عموماً لأن كبار صانعي القرار يفتقرون إلى الخلفية التعليمية والوظيفية المناسبة لتحدي استراتيجي يواجهونه، أو يعانون من تحيزات شائعة في اتخاذ القرار – بعضها مدفوع بتاريخ نجاح الشركة. هذا يقودهم إلى ارتكاب أخطاء بسيطة ولكنها مكلفة للغاية. من المخرج أن يتحدى الرئيس التنفيذي والفريق الأعلى أنفسهم بشأن قدراتهم وتحيزاتهم. قد يكون من المخرج بالمثل بالنسبة لمجالس الشركات العامة أن تتحدى بقوة فريق الإدارة الذي عينوه والذي نجح حتى الآن. ليس الأمر محرراً فحسب، بل

إنه صعب أيضاً إذا كان أعضاء مجلس الإدارة يفتقرون إلى القدرات المناسبة لتقديم تحدٍ فعال .

لكن هذه الأسئلة الصعبة لا بد من طرحها . وإذا تم سؤالهم بانتظام كجزء من عملية منظمة، فقد يفقدون وصمة العار التي يعانون منها ويُنظر إليهم على أنهم كما هم عليه، وهو عنصر مهم في تجنب التعثرات الشائعة مع السماح بالنمو . بعد كل شيء، قد تتغير المواقف بسرعة، ولا يوجد قائد، ولا توجد شركة هي مقبس لجميع المهن . هناك حاجة متكررة لإعادة التوازن بين التحديات والقدرات . إن التحيزات في صنع القرار شائعة، وحتى أفضل القادة يمكن أن يخضعوا لها . بدلاً من أي تقنيات تخطيط جديدة متطورة . إنه يجبر الجميع – بما في ذلك المساهمين – على التفكير فيما إذا كانت شركتهم تمتلك حقاً الأساسيات الصحيحة .

هل كبار صناع القرار مناسبون تماماً؟

تقوم الشركات عادة بمراجعة استراتيجيتها سنوياً. إذا كان التحدي الاستراتيجي يتغير، فيجب عليهم أيضاً مراجعة الفريق الأعلى والمجلس لمعرفة ما إذا كان لديهم القدرات المناسبة للوضع الجديد. بعد كل شيء، أخبرنا كبار المديرين في الشركات الأوروبية والأمريكية الكبيرة التي قمنا باستطلاعها أن اختيار الرئيس التنفيذي والفريق التنفيذي الأعلى يصنع الفرق الأكبر في أداء الشركة. يجب أن يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن تنظيم المراجعة. ولكن نظراً لأن أعضاء مجلس الإدارة يخضعون للتدقيق، فإن هذا أيضاً موضوع يتعين على كبار المساهمين مناقشته مع الشركة.

قد يكون من الصعب الحكم على المؤهلات التنفيذية. ولكن إذا كان هذا الاختبار يسمح بمجال للحكم، كما هو الحال في الصياغة الموجزة للأسئلة حول كبار صانعي القرار في الشكل التوضيحي ٦، فهو مُسكّن. حيث سيتمكن أي شخص من ثني المعايير لتمريرها. ولإعطاء الاختبار "لدغة"، نقترح تشغيله بطريقة مفرطة في التبسيط بشكل متعمد. الهدف ليس الاعتراض على المرشحين المقترحين، ولكن إجبار الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة على تبرير الخيارات التي يحتمل أن تكون مقلقة – وإثارة نقاش جيد. لا تحتاج الشركات إلى الامتثال لقواعدنا، ولكن إذا لم تمتثل، فعليها توضيح سبب عدم الامتثال، وما الذي ستفعله لتقليل مخاطر التعثر.

- Well qualified CEO and top executive team
 - CEO with strong background and track record to address the current key strategic and operational challenges
 - Other members of the top management team chosen to close any gaps in the CEO's qualifications
 - Strategy chosen to reduce risks related to CEO and top team qualifications (e.g. out-source where not advantaged, prefer businesses in the heartland for your capabilities)
- Appropriate Board composition
 - Sufficient industry experience among NEDs
 - Sufficient other experience relevant to key strategic challenge among NEDs
 - Sufficiently independent of executive management
 - Not too many directors for good debate

الشكل ٦: هل كبار صانعي القرار مناسبون تماماً؟

على سبيل المثال، طبقنا الاختبار – في الإصدار مع "bite" وفي وقت كتابة هذا التقرير في أوائل عام ٢٠١٨ – على شركة Nestlé، عملاق صناعة الأغذية العالمي. تتمتع شركة Nestlé بسجل حافل من العوائد القوية للمستثمرين، لكن الماضي في ذلك أصبح أكثر صعوبة. يبتعد المستهلكون عن العلامات التجارية للأطعمة التقليدية ويبحثون عن منتجات صحية. لا يفضل الإنترنت العلامات التجارية الاستهلاكية التقليدية التي تفتقر إلى الاتصال المباشر مع المستهلكين. شهد عملاء Nestlé الرئيسون، سلاسل الأغذية الكبرى، انخفاضاً في الأرباح بسبب ارتفاع التجارة الإلكترونية. في عام ٢٠١٧، وشهدت Nestlé عامها السادس من انخفاض النمو العضوي، والسنة الثالثة من انخفاض العائد على رأس المال.

١- هل الرئيس التنفيذي مناسب للوظيفة؟

بالنسبة للمدير التنفيذي، نقترح طرح أسئلة حول الخلفية الصناعية وخبرة الإدارة المباشرة والتعليم والخلفية المهنية ذات الصلة بمعالجة التحديات الاستراتيجية والتشغيلية^١. من المرجح أن يكون التعليم والوظيفة مهمين بشكل خاص عندما يدور التحدي الصعب حول الابتكار أو إعادة التهيئة (انظر الشكل ٧).

- Substantial business experience in key industry and industry segments?
 - Experience with key customer groups, products, technologies, processes, countries?
- Substantial line management experience?
 - Business Head or Sales, Production, R&D, Marketing
 - Not Finance, Legal, HR etc
- Education and functional background to deal with the toughest strategic challenges the company needs to crack?
 - If the tough challenges, as they often do, relate to innovation and repositioning, usually R&D/Technical and/or Marketing background required
 - BU Head will usually qualify on Marketing but not R&D/Technical

الشكل ٧: هل الرئيس التنفيذي مناسب للوظيفة؟

كيف ستسجل شركة Nestlé؟

الرئيس التنفيذي Mark Schneider الذي تم تعيينه في بداية عام ٢٠١٧، ليس لديه خلفية في صناعة Nestlé الرئيسة، والعلامات التجارية للأغذية

^١ كما أوضحت شركة McKinsey، في مقالتي مرتبطين، قد تكون هناك ظروف يكون فيها اختيار شخص ليس لديه خبرة خطية كمدير تنفيذي اختياراً جيداً، ولكنها نادرة نسبياً. مايكل بيرشان، توماس ميكن، وكيرت ستروفينك، كيف يصبح القادة الوظيفيون رؤساء تنفيذيين، ماكينزي كوارترلي، ٢ (أبريل ٢٠١٧): 76-73؛ ريتشارد دويس ودوينا هاريس وأندرس راسموسن، متى يجب أن يتولى الرؤساء الماليون القيادة؟ 3، *McKinsey on Finance* (خريف ٢٠٠٦): 23-17. إذا اختار مجلس الإدارة شخصاً ليس لديه خبرة خطية كرئيس تنفيذي، فعليه توضيح السبب.

الاستهلاكية سريعة الحركة. كان الرئيس التنفيذي لمجموعة **Fresenius Group**، وهي شركة رعاية صحية متنوعة مع أعمالها الرئيسية في إمدادات المستشفيات وعملياتها. إذا كان المجلس قد طبق الاختبار قبل تعيينه، لكان على مناصريه القيام ببعض الشرح. من المحتمل أن يكونوا قد أشاروا إلى أن مستهلكي **Nestlé** أصبحوا أكثر وعياً بالصحة، حيث كانت إحدى شركات مجموعة **Fresenius** في التغذية السريرية. كما تم الإبلاغ عنه في تعيين **Schneider**، فقد جلب خبرة قيّمة في المساعدة على "تسريع رحلة **Nestlé** لتصبح الشركة الرائدة في مجال التغذية والصحة والعافية في العالم".

بعد ذلك، نسأل عما إذا كان الرئيس التنفيذي لديه خلفية في الوظيفة في تلك الصناعة، وليس فقط الشؤون المالية أو القانونية أو الموارد البشرية أو بعض وظائف الدعم الأخرى. نجح **Schneider** في هذا الاختبار جيداً، بعد أن كان مديراً تنفيذياً ناجحاً للغاية لأكثر من عقد من الزمان.

أخيراً، نسأل عما إذا كان الرئيس التنفيذي لديه خلفية تعليمية ووظيفية مناسبة لأصعب التحديات الإستراتيجية للشركة. تواجه **Nestlé** التحدي المزدوج المتمثل في الحفاظ على الربحية وزيادة أرباحها في العلامات التجارية للأغذية الاستهلاكية التقليدية مع بناء عرض قوي للتغذية والصحة والعافية. من الواضح أن **Schneider** لديه مهارات إدارية ومالية عامة ولكنه يفتقر إلى الخبرة في العلامات التجارية الاستهلاكية. على الرغم من أنه يتمتع بخلفية رعاية صحية، إلا أنه يفتقر إلى التعليم الفني أو الخبرة في علوم التغذية، أو في تخصص تقني ذي

صلة بتصميم وتطوير عرض رعاية صحية فعلياً. لم يكن نجاحه في Fresenius من العمليات ولكن إلى حد كبير من عمليات الاستحواذ. هنا قد يواجه دعاة هذا الأمر أن هذه التجربة الناجحة في عقد الصفقات ستساعد على وجه التحديد في التحول الاستراتيجي.

٢- هل يساعد الفريق التنفيذي الأعلى والاستراتيجية في تصحيح أي ثغرات؟

العمل من هذه الإجابات على **Schneider**، كان بإمكان مجلس الإدارة أن يسأل عن الفريق التنفيذي الأعلى الذي يدعمه. هل يوفرون القوة حيث يكون **Schneider** ضعيفاً؟ (انظر الشكل ٨).

- Other members of the top management team chosen to patch any holes in the CEO's qualifications
 - Top team with “extra strength” where CEO has weaknesses?
- Strategy chosen to reduce risks related to CEO and top team qualifications
 - Outsource/acquire activities where CEO and top team not advantaged?
 - Prefer businesses in the heartland for your CEO and top team capabilities?

الشكل ٨: هل يساعد الفريق التنفيذي الأعلى والاستراتيجية في تصحيح أي ثغرات؟

كان فريق **Nestlé** الأعلى قوياً فيما يتعلق بالسلع ذات العلامات التجارية، ولكن يبدو أنه ضعيف في المهارات الفنية لتطوير عرض الرعاية الصحية والتغذية. تم تدريب **Greg Behar**، اعتباراً من أوائل عام ٢٠١٨، عضو المجلس

التنفيذي لعلوم التغذية، كمهندس ميكانيكي وعمل لسنوات عديدة في
Boehringer Ingelheim، وهي شركة أدوية. لم يكن لديه خلفية
واضحة في التغذية.

الآن نعود إلى الاستراتيجية. يجب أن يساعد وجود رئيس تنفيذي يتمتع بخلفية
رعاية صحية شركة **Nestlé** على زيادة وجودها في مجال التغذية / الرعاية
الصحية.

نظراً لأن الفريق الأعلى يفتقر إلى المعرفة الفنية لقيادة الابتكار الداخلي في هذا
المجال، يجب أن تتضمن استراتيجية الشركة بعض بناء القدرات داخلياً، أو خطة
لعمليات الاستحواذ بدلاً من الاستمرار في ذلك بمفرده.

٣- هل مجلس الإدارة مناسب؟

يكشف تطبيق الاختبار على الفريق التنفيذي عن مخاطر واضحة للشركة، في كل
من العلامات التجارية التقليدية للأغذية الاستهلاكية وفرصها في التغذية والصحة
والعافية. هذا هو نوع الموقف الذي يجب أن يكون فيه الاستجواب الصعب من
قبل مجلس إدارة شركة **Nestlé** مفيداً. هل المجلس على مستوى هذا الدور
الصعب؟ نحن نركز على المجلس في وقت كتابة هذا التقرير في أوائل عام ٢٠١٨،
بدلاً من وقت تعيين **Schneider** في عام ٢٠١٦ (انظر الشكل ٩).

- At least three NEDs with substantial industry experience in an executive role?
- No executive directors on the Board other than CEO and Finance Director (and former CEOs on Board only for a short transition period)?
- Not more than twelve people on the Board?

الشكل ٩ : هل المجلس مناسب؟

أولاً، نسأل عما إذا كان هناك على الأقل ثلاثة مديرين غير تنفيذيين يتمتعون بخبرة كبيرة في الإدارة التنفيذية في الصناعة الأساسية للشركة. إذا كانت الصناعة الأساسية هي العلامات التجارية للأغذية الاستهلاكية، فإن الوضع مقلق. واحد فقط من ١٢ مديراً غير تنفيذي لشركة Nestlé لديه علامات تجارية استهلاكية أو خلفية عن بيع المواد الغذائية بالتجزئة، **Eva Cheng** من **Amway** وتركز هذه الشركة على بيع منتجات الصحة والجمال والعناية المنزلية عبر التسويق متعدد المستويات، وليس العلامات التجارية التقليدية. ومع ذلك، كان هناك خمسة أعضاء غير تنفيذيين لديهم خلفية عن الخدمات المالية. إذا كنت تؤمن بالخبرة الصناعية في مجلس الإدارة، فإن الشركة لديها قدر كبير من الشرح للقيام به هنا^١.

تمثيل الرعاية الصحية ضعيف بنفس القدر. ربما يقال إن **Amway** تغطي منتجات الرعاية الصحية، على الرغم من أن التسويق متعدد المستويات هو مكانة

^١ يمكن القول إن التعيينات الأخيرة في مجلس إدارة شركة Nestlé لكيمبرلي روس وبابلو إيسلا، قبل نشر هذا المقال، قد ساعدت في سد هذه الفجوة.

خاصة جداً. هناك أيضاً **Ruth Khasaya Oniang'o**، التي لديها خلفية أكاديمية في علوم التغذية. مرة أخرى، سيتم طرح بعض الأسئلة. بعد ذلك، سوف نتحقق مما إذا كان المجلس مستقلاً بشكل كافٍ. لا يوجد مديرين تنفيذيين حاليين في مجلس الإدارة بخلاف الرئيس التنفيذي، ومع ذلك فإن خلفية رئيس مجلس الإدارة، كرئيس تنفيذي سابق، قد تثير بعض المشكلات. أخيراً، نسأل ما إذا كان مجلس الإدارة يضم أكثر من ١٢ عضواً. إنها كذلك، لكن مع وجود ١٤ مخرجاً فقط، فإن المشكلة ليست حادة.

يجب أن تكون هذه الأسئلة البسيطة والمحددة أساساً على الأقل لنقاش جيد في شركة **Nestlé** والعديد من الشركات الكبيرة الأخرى. وهي تشير إلى مناطق محددة من الضعف وبعض الحلول الممكنة. بالنسبة لشركة **Nestlé**، يمكن لمجلس الإدارة أو الفريق التنفيذي دعم الرئيس التنفيذي بشكل أفضل في تجديد عرض العميل والانتقال بقوة أكبر إلى التغذية / الرعاية الصحية. يمكن لمجلس الإدارة بناء خبرة صناعية كافية في كل من السلع الاستهلاكية والرعاية الصحية بين أعضائه غير التنفيذيين.

وأخيراً، إذا تبين أن القضايا الرئيسية لا تتعلق بالرعاية الصحية / التغذية، يمكن لمجلس الإدارة أن يسأل عن مؤهلات الرئيس التنفيذي لمواجهة التحدي الرئيس.

٤- هل التحيزات ضارة في صنع القرار؟

إضافة إلى مراجعة قدرات كبار صانعي القرار، فمن المفيد مراجعة ما إذا كانوا يخضعون لأي تحيزات حاسمة في صنع القرار. في حين أنه قد يكون من الصعب

تحديد تحيزات اتخاذ القرار بشكل مباشر، فإن السلوكيات التي تسببها التحيزات في النهاية هي التي تؤدي إلى التعثر وليس التحيزات نفسها. يمكن ملاحظة السلوكيات عالية الخطورة بسهولة أكبر، وأدرجنا أدناه تلك التي تشير إما إلى التحيز للنمو أو الميل إلى الاستخفاف بالامتثال أو المخاطر المالية (انظر الشكلين ١٠ و ١١).

- Business logic
 - Investing heavily in core business despite low market growth?
 - Investing heavily in “question-marks” (or “dogs”)?
- Added-value logic
 - Diversifying into businesses (or asset classes) outside the “heartland” that company doesn’t sufficiently understand?
- Capital markets logic
 - Making big bet-the farm acquisitions (especially of public companies with limited due diligence possibilities)?

الشكل ١٠ : الانحياز للنمو؟

- People
 - Lack strength in depth of suitably qualified and experienced people, both “operators” and supervisors?
- Processes
 - Standard operating processes not developed, not operational, not covering outsourcing, not updated to learn from experience, too blindly relied on, or not providing exception reporting to flag problems to top team?
- Behaviors
 - Lax culture: e.g. continuing to invest in the business when in doubt if meeting constraints, or not sanctioning small transgressions in meeting business constraints if performance targets met?

الشكل ١١ : التحيز للتعامل مع الامتثال أو المخاطر المالية باستخفاف؟

قد تكون السلوكيات التي تشير إلى التحيز للنمو، في الواقع، مبررة في بعض الأحيان. غالباً ما تتضمن الإدارة مناطق رمادية. لذا يجب أن تكون مراجعة

مجلس الإدارة على أساس "الامتثال أو التوضيح" نفسه الذي تمت مناقشته أعلاه لتقييم قدرات الإدارة. ولكن إذا تم العثور على أي من استراتيجيات النمو المحفوفة بالمخاطر المدرجة، فيجب أن تخضع على الفور لمستوى عالٍ من التدقيق والتحدي. تسبب الأخطاء التشغيلية أو تساهم بشكل كبير في ما يقرب من نصف جميع التعثرات، ومعظم هذه الأخطاء تنطوي على الامتثال والمخاطر المالية. نحن نقدم قائمة طويلة ومحددة من العوامل التي يجب مراعاتها أدناه. لكننا نعطي هذا الاختبار النهائي، على عكس اختبار القدرات الإدارية، القليل من المناقشة. ويرجع ذلك أساساً إلى أن الأسئلة يجب أن تكون أسهل في الإدارة من تلك التي تنطوي على قدرات إدارية. غالباً ما يتم تحديد السلوكيات التي تشير إلى التراخي مع الامتثال أو المخاطر المالية بوضوح، ويسهل تحديدها نسبياً (فكر في مثال UBS)، وإذا تمت ملاحظتها، فإن الاستجابة المباشرة هي تصحيحها في أقرب وقت ممكن.

الخاتمة

إن طبيعة العمل تجعل حتى الشركات الكبيرة معرضة دائماً لخطر الانتكاسات الكبيرة. لذلك:

- يجب على الرؤساء التنفيذيين وكبار المديرين التنفيذيين اتخاذ قرارات صعبة في مواجهة المنافسين.
- يجب أن تستغل المجالس الوقت المحدود المتاح لها لتقرير ما إذا كان الفريق التنفيذي المناسب موجوداً أم لا، لتحدي هذا الفريق، وللموافقة - أم لا - على الاستراتيجيات الرئيسية.
- ومع تطور الأسواق، يجب أن تمتد المنظمات لبناء مهارات جديدة واستعمار مناطق استراتيجية جديدة. هناك دائماً معلومات غير كاملة وبيئة غير متوقعة. الحلول الوسط في تعيين الأفراد وصياغة التغيير التنظيمي أمر لا مفر منه.
- ومع ذلك، هناك ظروف تكون فيها المخاطر عالية بشكل خاص، ويصعب تحقيق الابتكار وإعادة التنظيم والاستراتيجيات لزيادة الإيرادات بشكل أسرع من نمو السوق، مع أن الضغط لتبني مثل هذه الاستراتيجيات المحفوفة بالمخاطر يمكن أن يكون قوياً للغاية.
- لا تواجه هذه الاستراتيجيات الخطر المباشر المتمثل في العوائد المخيبة للآمال فحسب، بل تواجه أيضاً المخاطر غير المباشرة المتمثلة في إغراء المديرين التنفيذيين بالتنازل عن تلبية متطلبات الامتثال أو التحكم في المخاطر المالية.

تعتمد المخاطر التي تواجهها أنت وفريقك في تسلق الجبل على تجربتك في التسلق، واستعدادك العام، واحتياطاتك ضد المخاطر الشائعة مثل الانهيارات الصخرية، وما إذا كان بإمكانك مقاومة السباق إلى القمة إذا انقلب الطقس ضدك. وبالمثل، فإن خطورة الاستراتيجية تعتمد على من يتخذ القرارات وكيف يتخذونها.

تزداد احتمالات النجاح مع الجمع بين رئيس تنفيذي يتمتع بمؤهلات قوية لمواجهة التحديات المحددة التي ينطوي عليها الأمر، وفريق رفيع المستوى يتمتع بنقاط قوة تكميلية، ومجلس إدارة مستقل، والمعرفة الكافية لاكتشاف الأخطاء.

وعندما يكون لدى صانعي القرار وعي كامل بالأسباب الأكثر شيوعاً للتعثر، سيكونون أكثر قدرة على تحدي تحيزاتهم التي لا مفر منها.

قد تبدو هذه الاختبارات بسيطة، لكنها يمكن أن تقلل من احتمالية السقوط الموصوفة هنا، والهدف ليس تقييد الإستراتيجية، بل منحها الدعم الذي تستحقه.

المراجع والمراجع الإثرائية

1. Citi Chief on Buyouts: 'We're Still Dancing', *DealBook*, *New York Times*, July 10, 2007, <https://dealbook.nytimes.com/2007/07/10/citi-chief-on-buyout-loans-were-still-dancing/>.
2. Investigation into the Events surrounding Trading Losses of USD 2.3 billion incurred by the Investment Banking Division of UBS AG in London, *Swiss Financial Markets Supervisory Authority*, November 21, 2012.
3. A report by GMI, referenced in the *Wall Street Journal*, also found that small boards were more effective than large boards. Joann Lublin, Smaller Boards Get Bigger Returns. *Wall Street Journal (Online)*, August 26, 2014, <https://www.wsj.com/articles/smaller-boards-get-bigger-returns-1409078628>.
4. Andrew Campbell, Jo Whitehead, Marcus Alexander, and Michael Goold, *Strategy for the Corporate Level: Where to Invest, What to Cut Back, How to Grow Organizations With Multiple Divisions* (London: Wiley, 2014).
5. Bernadette A. Minton, Jérôme P. Taillard, and Rohan Williamson, Financial Expertise of the Board, Risk Taking, and Performance: Evidence From Bank Holding Companies, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 49/2 (April 2014): 351-380.
6. Boivie et al. (2016), op. cit.; Kenneth M. Lehn, Sukesh Patro, and Mengxin Zhao, Determinants of the Size and Composition of US Corporate Boards: 1935-2000, *Financial Management*, 38/4 (Winter 2009): 747-780.
7. Carol J. Loomis, AIG: The Company That Came to Dinner, *Fortune*, January 9, 2009, https://insurancenewsnet.com/oarticle/AIG-The-Company-That-Came-To-Dinner-A-Fortune-Profile-a-102152#.XEXI3s_7Su4.

8. Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman, Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, 53/4 (Summer 2011): 5-22.
9. Dan R. Dalton, Catherine M. Daily, Alan E. Ellstrand, and Jonathan L. Johnson, Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 19/3 (March 1998): 269-290.
10. David Keohane, France Telecom and Former CEO Didier Lombard to Stand Trial, *Financial Times*, June 16, 2018, <https://www.ft.com/content/f5f51b74-716a-11e8-aa31-31da4279a601>.
11. Deborah Ball And Dana Cimilluca, Gröbel's Exit Leaves UBS in Lurch, *Wall Street Journal*, September 26, 2011, <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970204010604576593043781588316>.
12. Donald C. Hambrick, Vilmos F. Misangyi, and Chuljin A. Park, The Quad Model for Identifying a Corporate Director's Potential for Effective Monitoring: Toward a New Theory of Board Sufficiency, *Academy of Management Review*, 40/3 (July 2015): 323-344.
13. Emmanuel Jarry and Leigh Thomas, Orange, Former Executives to Stand Trial Over Staff Suicides, *Reuters*, June 16, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-france-orange-suicides/orange-former-executives-to-stand-trial-over-staff-suicides-idUSKBN1JC0NB>.
14. Felix Barber and Julia Bistрова, Many CEOs Aren't Breakthrough Innovators (and That's OK), *Harvard Business Review* (Digital Article), September 4, 2015, <https://hbr.org/2015/09/many-ceos-arent-breakthrough-innovators-and-thats-ok>.
15. Jonathan Kandell, Restoring Munich Re, *Institutional Investor*, May 13, 2008, <https://www.institutionalinvestor.com/article/b150q7try3r545/restoring-munich-re>.

16. Michael Birshan, Thomas Meakin, and Kurt Strovink, How Functional Leaders Become CEOs, *McKinsey Quarterly*, 2 (April 2017): 73-76; Richard Dobbs, Doina Harris, and Anders Rasmussen, When Should CFOs Take the Helm? *McKinsey on Finance*, 3 (Autumn 2006): 17-23.
17. Michael Goold, Andrew Campbell, and Marcus Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York, NY: Wiley, 1994).
18. Michael L. McDonald, James D. Westphal, and Melissa E. Graebner, What Do They Know? The Effects of Outside Director Acquisition Experience on Firm Acquisition Performance, *Strategic Management Journal*, 29/11 (November 2008): 1155-1177.
19. Neils Pratley, What Was the RBS Board Thinking When It Backed ABN Amro Takeover? It Wasn't, *The Guardian*, December 12, 2011, <https://www.theguardian.com/business/nils-pratley-on-finance/2011/dec/12/what-rbs-board-thinking-abn-amro>.
20. Olivier Sibony, Dan Lovallo, and Thomas C. Powell, Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm, *California Management Review*, 59/3 (Spring 2017): 5-21; Sydney Finkelstein, Jo Whitehead, and Andrew Campbell, Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions, *Business Strategy Review*, 20/2 (Summer 2009): 62-66.
21. Olubunmi Faleye, CEO Directors, Executive Incentives, and Corporate Strategic Initiatives, *Journal of Financial Research*, 34/2 (Summer 2011): 241-277.
22. Olubunmi Faleye, Rani Hoitash, and Udi Hoitash, Industry Expertise on Corporate Boards, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 50/2 (February 2018): 441-479.
23. Ram Charan, The Secrets of Great CEO Selection, *Harvard Business Review*, 94/12 (December 2016): 52-59; Robert Hooijberg and Nancy Lane, How Boards Botch CEO

- Succession, *MIT Sloan Management Review*, 57/4 (Summer 2016): 14-16.
24. Richard Milne and Mark Odell, Maersk to Switch Away From Shipping, *Financial Times*, November 18, 2012, <https://www.ft.com/content/adba971c-2ff3-11e2-ae7d-00144feabdc0>.
25. Rüdiger Fahlenbrach, Angie Low, and René M. Stulz, Why Do Firms Appoint CEOs as Outside Directors? *Journal of Financial Economics*, 97/1 (July 2010): 12-32.
26. Sam Walsh, The CEO of Rio Tinto on Managing in a Hypercyclical Industry, *Harvard Business Review*, 94/3 (March 2016), 33-36; Matthew Stevens, How Sam Walsh Started the Retreat That Earned Rio Tinto \$US9b, *Financial Review*, April 2, 2018, <https://www.afr.com/business/how-sam-walsh-started-the-retreat-that-earned-rio-tinto-us9b-20180329-h0y4fe>.
27. Sanjai Bhagat and Bernard S. Black, The Non-Correlation Between Board Independence and Long-Term Firm Performance, *Journal of Corporation Law*, 27/2 (Winter 2002): 231-273.
28. Steven Boivie, Michael K. Bednar, Ruth V. Aguilera, and Joel L. Andrus, Are Boards Designed to Fail? The Implausibility of Effective Board Monitoring, *Academy of Management Annals*, 10/1 (January 2016): 319-407.
29. Terry McNulty and Andrew Pettigrew, Strategists on the Board, *Organization Studies*, 20/1 (January 1999): 47-74.
30. The 2009 Walker Report suggested an ideal size of 10-12. https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+www.hm-treasury.gov.uk/d/walker_review_261109.pdf.
31. Tim O'Shannassy Board and CEO Practice in Modern Strategy-Making: How is Strategy Developed, Who is the Boss and in What Circumstances? *Journal of Management & Organization*, 16/2 (May 2010): 280-298.
32. William D. Cohan, How Goldman Sachs Made Money Mid-Crisis, *Bloomberg*, September 12, 2013, <https://>

www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-12/how-goldman-sachs-made-money-mid-crisis.

33. Yves Doz and Keeley Wilson, *Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones* (Oxford: Oxford University Press, 2018).

صدر للمؤلف

- (١) ترشيد عمليات الصيانة بالأساليب الكمية، رسالة ماجستير، ١٩٩٠، جامعة حلب، منشورات كاي، نشر إلكتروني. ويتضمن ثلاثة نماذج رياضية فريدة:
 - نموذج استبدال التجهيزات (أسلوب البرمجة الديناميكية).
 - نموذج تخزين قطع التبدل (أسلوب البرمجة الخطية والبرمجة الديناميكية).
 - نموذج قياس الموثوقية.
- (٢) دور الحضارة الإسلامية في تطوير الفكر الحاسبي، رسالة دكتوراه، جامعة حلب، ٢٠٠٣، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٣) فقه المحاسبة الإسلامية / الجزء الأول: المنهجية العامة، مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٤) معجم مصطلحات فقهية عربي / عربي، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٥) فقه المحاسبة الإسلامية / الجزء الثاني: المحاسبة الاجتماعية، دار النهضة بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٦) مشكلة البطالة وعلاجها في الفقه الإسلامي، مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٧) الفروق الجوهرية بين المصارف الإسلامية والمصارف الربوية، دار شعاع، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٨) صناعة التمويل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، دار شعاع، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٩) التأمين الإسلامي التكافلي، أسسه ومحاسبته، دار شعاع.
- (١٠) لغة الإفصاح المالي والحاسبي XBRL، دار أبي الفداء للنشر والتوزيع والترجمة، منشورات كاي، نشر إلكتروني.

- (١١) سياستا تحصيل الزكاة وإلغاء الضرائب المالىتين (فقه الاقتصاد المالى)، دار شعاع، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- (١٢) صندوق القرض الحسن، دار شعاع، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- (١٣) ضوابط الاقتصاد الإسلامي في معالجة الأزمات المالية العالمية، دار النهضة بدمشق – ودار السيد بالمملكة العربية السعودية – ودار شعاع بحلب (نسخة مزيدة ومنقحة)، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- (١٤) فقه المعاملات الرياضى، دار أبي الفداء للنشر والتوزيع والترجمة، منشورات كاي، نشر إلكتروني . ويتضمن خمسة نماذج رياضية فريدة :
- النموذج الرياضى للربا .
 - النموذج الرياضى للبيوع .
 - النموذج الرياضى للغرر .
 - النموذج الرياضى للاقتصاد الإسلامى .
 - نموذج قياس أداء المعاملات المالية الإسلامية بديلا عن مؤشر اللابور .
- (١٥) فقه الأسواق، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- (١٦) فقه الإيراد، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني . والكتاب مترجم للغة الأوردو .
- (١٧) فقه التكلفة، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- (١٨) فقه الربح، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- (١٩) أيهما أصلح في الاستثمار معيار الربح أم معيار الاستثمار؟، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

- ٢٠) نموذج توزيع أرباح وخسائر شركات المضاربة الإسلامية - نموذج رياضي - ، (سلسلة
 فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر
 إلكتروني . والكتاب مترجم للإنكليزية .
- ٢١) الفساد ، أسبابه ونتائجه والحلول المقترحة للقضاء عليه، (سلسلة فقه المعاملات
 الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٢) معيار قياس أداء المعاملات المالية الإسلامية (بديلاً عن مؤشر الفائدة)، (سلسلة فقه
 المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٣) مؤسسات البنية التحتية للصناعة المالية الإسلامية، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٤) أربعون قاعدة في الاقتصاد لبناء الأمة وإصلاح البلاد قواعد اقتصادية من أحاديث
 النبي صلى الله عليه وسلم، دار الحديث والسيرة النبوية بدمشق، ومنشورات كاي، نشر
 إلكتروني، ونشرته هيئة الإعجاز العلمي في القرآن والسنة لشمال المغرب .
- ٢٥) البحث العلمي نظرات في منهجه ورسالته، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٦) فقه الابتكار المالي بين التثبوت والتهافت، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٧) منهج التغيير في كلمات رئيس التحرير، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٨) نظرات في كتاب لحة الناظر في مسك الدفاتر (تأليف مشترك)، منشورات كاي، نشر
 إلكتروني .
- ٢٩) حلو الكلام، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣٠) إضاءات على الهداية الإلهامية في مسك الدفاتر والأعمال التجارية (تأليف
 مشترك)، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣١) معيار قياس أداء المعاملات المالية الإسلامية، (مقام) بديلاً عن مؤشر اللايبور،
 منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣٢) محاسبة التأمين الإسلامي، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

- ٣٣) نظرات اقتصادية في تفسير الآي القرآنية - الجزء الأول : التفسير التحليلي، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣٤) فقه الإدارة المالية والتحليل المالي، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣٥) السياسات النقدية والمالية والاقتصادية، المثلث غير المتساوي الأضلاع بنظرة إسلامية، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣٦) إدراك الحقائق طريق الإيمان، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣٧) المصارف المركزية بين القيل والقال والمستقبل المنشود، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣٨) الإدارة الاستراتيجية (السمت الحسن والتؤدة والاقتصاد)، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣٩) فقه المخازن وسلاسل التوريد - الكون أنموذجاً، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٤٠) نهاية الإمبريالية الفائقة، ترجمة، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٤١) فتاوى مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، المجلد الأول، مشترك، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٤٢) فقه المحاسبة ومسك الدفاتر، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٤٣) لماذا يتعثر العمالقة، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

إضافة لأكثر من ٤٣٥ مقالاً متخصصاً .

المؤلفات كلها متاحة على الرابط : www.kantakji.com

لماذا يتعثر العمالقة؟

قراءة في مقال Sage Journals

Why Giants Stumble ?

درس المؤلفون ٤٥ تعثرًا كبيرًا في أوروبا والولايات المتحدة. حيث أشارت دراسات الحالة التي أجروها، إلى بعض الأخطاء الشائعة، كاتباع استراتيجيات نمو محفوفة بالمخاطر دون داعٍ، أو معالجة مشكلات الامتثال باستخفاف، أو ضعف التحكم في التكاليف. وغالبًا ما كانت لهذه الأخطاء البسيطة أصولًا معقدةً، كمحاولات تحقيق أهداف متضاربة، أو ضعف حوكمة مجلس الإدارة، أو حتى تضليل المديرين التنفيذيين من خلال التجارب الإيجابية مع استثمارات النمو الطموحة.

وقد حاول المؤلفون تطوير قائمة تحقق من الإخفاقات لمساعدة المديرين التنفيذيين والمجالس على تقليل مخاطر أسوأ العثرات.

وقد وجدوا أن المتعثرين عادة ما يرتكبون أخطاء كان من الممكن تفاديها باتباع تشخيص بسيط إلى حد ما. وقد يكون هذا التشخيص ذو قيمة كبيرة للمساهمين وصناع القرار في الشركة، لا سيما المديرين التنفيذيين الذين يمكن أن تتضرر سمعتهم بشدة بسبب التعثرات.

المؤلف..