

# and the Fourth Industrial Revolution





### تصميم وإنتاج إمبرور

شركة إمبرور هي إحدى الوكالات الإبداعية الأكثر خبرة في لندن، حيث تعمل الشركة في أرجاء الشرق الأوسط وتدير أعمالها من مقرها الإقليمي في دبي. وتركز على علاقات المستثمرين والتواصل بين الشركات.

نقدم لعملائنا طيف من الخدمات التي تمتد إلى مختلف عناصر علاقات المستثمرين والتواصل بين الشركات - "داخلياً" و"خارجياً": إعداد تقارير الشركات وتقارير الاستدامة (بما في ذلك الخدمات الاستشارية لحوكمة الشركات وتحقيق الاستدامة المتعلقة بالتقارير السنوية لعملائنا)، ومواقع الشركات في الإنترنت، وعروض المستثمرين، واستراتيجية العلامة التجارية، والفيديو وإشراك الموظفين.

وتعمل إمبرور التي تأسست منذ 20 سنة مضت مع قاعدة كبيرة من العملاء قاعدة عملاء كبيرة من الشركات المائة المدرجة في سوق لندن للأوراق المالية (100ETSF) مروراً بالمستثمرين المرشحين ما قبل الاكتتاب. كما أن معظم عملائنا مدرجين في سوق لندن للأوراق المالية، والعديد منهم متواجدون أيضاً في أسواق الاستثمار الأخرى المعترف بها في أنحاء العالم، بما فيها أسواق الأوراق المالية الرائدة في منطقة الشرق الأوسط.

لطالما تمثلت قدرة إمبرور الأساسية في نشر قصص عملائنا عبر كافة قنوات التواصل في الشركات وذلك عبر الاستخدام الملهم للتصميم الفعال.

تفضلوا بزيارتنا في إمبرور [emperor.works](http://emperor.works) هاتف: +971 (0) 8292 150 56

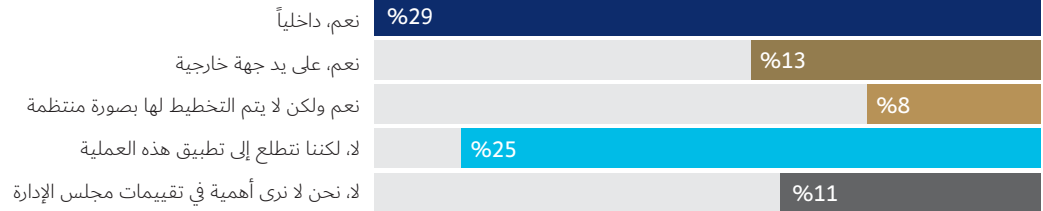
أعد هذا التقرير لصالح معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي على يد البروفيسور بوب غارات.

البروفيسور غارات خبير دولي في مجال حوكمة الشركات وتطوير مجالس الإدارة، ويتمتع بأكثر من ثلاثين عاماً من الخبرة الدولية في مجال العمل مع الشركات العائلية، ومجالس إدارة الشركات المسجلة بالبورصة، والشركات الكبرى، والشركات الحكومية، والممارسات المهنية، والشركات غير الربحية، والحكومات المركزية والمحلية في أوروبا والولايات المتحدة والصين وجنوب شرق آسيا وأفريقيا وجنوب أفريقيا وأستراليا ونيوزيلندا والشرق الأوسط. يشغل حالياً منصب أستاذاً زائراً في كلية كاس لإدارة الأعمال في لندن، وأستاذاً زائراً في كلية إدارة الأعمال بجامعة ستيلينبوش في جنوب أفريقيا. ولقد أصدر العديد من المؤلفات والكتب حول مجالس الإدارة والحوكمة الرشيدة، منها كتاب "تعفن السمكة يبدأ من الرأس" و"أوقف التعفن: إعادة صياغة الحوكمة للمديرين والسياسيين".

## تقييم مجلس الإدارة

## هل تقيم أداء مجلس الإدارة وفعاليتها؟

الشكل (62)



مجلس التعاون الخليجي. حيث تتبنى المزيد والمزيد من الشركات هذه الممارسة، ويظهر الاستبيان أن نسبة ملحوظة من أولئك الذين شملهم الاستبيان يقومون بشكل من أشكال تقييم مجلس الإدارة، وهو رقم مشجع مقارنة بعشر سنوات مضت.

- "ما زال في مراحله الأولى، وذلك لأنه يتعارض مع ثقافة تقييم كبار الموظفين. قد ينجح هذا الأمر فقط من خلال إجراء تقييم جماعي، أي تقييم مجلس الإدارة بأكمله تحت إشراف رئيس مجلس الإدارة"
- "يشير الاستبيان إلى عملية "المراجعة والتطوير" أكثر من عملية "تقييم". هذا نهج أكثر إيجابية وأقل أهمية".
- "نحن نسعى لوضع مقياس لفعالية مجلس الإدارة، وندرس الأدوات الأكثر فعالية. ونأمل القيام بذلك بحلول عام 2020م، كما نأمل أن يتسبب ذلك في حدوث اضطراب أقل ويكون أسهل إذا تم استخدام جهات خارجية مجربة في البداية للبدء ببداية موثوقة".
- "يمثل تقييم مجلس الإدارة أولوية منخفضة للقطاع العام، وتعتبر عُمان أفضل بكثير في ذلك. لقد حاولنا فعل شيء ما قبل عام ولكن تم إسقاطه عندما تم تطبيق الكثير من قواعد حوكمة الشركات. والآن يبدو أن هيئة سوق المال ترغب في رؤيته مرة أخرى".
- "يحدث لكن ببطء شديد، ويحتاج إلى تقييم لكل عضو في مجلس الإدارة. وعندما يحدث ذلك، من المؤكد أن أداء أعضاء مجلس الإدارة يكون أفضل".
- "يجب أن يقود هذا رئيس مجلس الإدارة أو طرف ثالث على غرار المعهد".
- "هذا مهم جداً. لا يمكن أن يكون هناك مجالس إدارة تأتي للجلوس على الكراسي فقط كما يحدث في كثير من الأحيان في الشركات العائلية أو الحكومية. من الأهمية بمكان أن يتم ذلك بانتظام. يمكن للمعهد المساعدة هنا على مستويات مجالس الإدارة ورؤساء الشركات والمدراء الفرديين".
- "في عُمان، أصبح إلزامي الآن. تتم مراجعة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين على مدار العامين الماضيين، ولكن المشكلة تكمن في أن السلطة التنظيمية لم تكن محددة بالمعايير المستخدمة. نحن بحاجة إلى إعادة النظر".
- "ليس لدينا سياسة بعد. نريد جانباً كمياً ولكننا نبحث أيضاً عن جانب نوعي".



## أصحاب المصلحة

أي من هذه الإجابات التالية تصف بشكل أفضل النهج الذي يتبعه مجلس الإدارة في التعامل مع أصحاب المصلحة؟

الشكل (61)

يعتمد مجلس الإدارة المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة أو التقارير المتكاملة أو مبادئ الأمم المتحدة للاستثمار المسؤول	6%
نعم، يوجد نهج موثوق	20%
نعم، تم بذل جهود خاصة	24%
لا يوجد نهج رسمي للتعامل مع أصحاب المصلحة	26%
مجلس الإدارة لا يتعامل مع أصحاب المصلحة	8%

توفر هذه النتائج معياراً مهماً يتم من خلاله تتبع مدى انفتاح مجالس الإدارة الخليجية على التجارة والاتجاهات الدولية بشكل أكثر تكاملاً من ذي قبل. ومع إحراز تقدم، سيتطلب ذلك تعريفاً أوضح بكثير لـ "أصحاب المصلحة" لكي تتمكن ي مجالس الإدارة من تبني استراتيجية وسياسة محددة لإشراك أصحاب المصلحة.

- "بالنسبة لنا، لا يزال "أصحاب المصلحة" في مكانة المساهمين، ولكن الآن مع السلطات التنظيمية، ستتم إضافة المجتمعات / المجتمعات السياسية، حيث أصبحت الاحتياجات الفردية للتنمية في البلد أكثر وضوحاً، ونحن نشهد حركة خاصة في مجال الإدارة البيئية".
- "لا يزال لدينا التباس حول من هم أصحاب المصلحة وماذا يقصد بهم. بعض الشركات تجرب لجان الرقابة هنا".
- "يجب ألا نخلط بين أصحاب المصلحة والمساهمين. في اجتماعنا السنوي العام، نركز بشكل كبير على المساهمين ولكن ليس على العملاء والموردين بشكل كبير على سبيل المثال. نحن بحاجة إلى إعادة التفكير في هذا الصدد".
- "يجب أن تضع حوكمة الشركات القواعد هنا. نحن في حيرة بين تعريفات المساهمين وأصحاب المصلحة".
- "الأمر لا يتعلق فقط بالمساهمين، بل يتعلق بجميع الأشخاص الذين يجب عليهم التصرف فيما يصب لصالح الشركة، بمعنى أي شخص لديه مصلحة بما في ذلك الموظفين".





## إدارة الأزمات

إذا كان على مجلس إدارتك التعامل مع أي أزمة خلال السنوات الثلاث الماضية، كيف قام بإدارتها؟

الشكل (60)

يملك مجلس الإدارة العمليات والمهارات المناسبة	%27
لم نديرها بشكل جيد لكننا وضعنا إجراءات جديدة	%10
لم نديرها بشكل جيد ولم نغير إجراءاتنا	%10
لا ينطبق، لم نواجه حالة أزمة	%33

قالوا إن لدى مجالسهم المهارات والعمليات المناسبة للتعامل مع الأزمة، يعتبر هذا المجال من المجالات التي لا تقضي مجالس الإدارة فيه وقتاً كافياً.

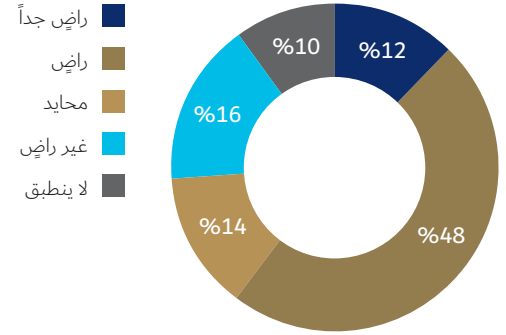
- "لا نشعر بقلق كبير عادةً - وعلى حسب الوضع. ما زلنا نرى عواقب الأزمة المالية لعام 2008م، ولكنني لاحظت أن الآليات البديلة لتسوية النزاعات بدأت تظهر على السطح في دول مجلس التعاون الخليجي".



## تابع اتخاذ قرارات مجلس الإدارة

ما مدى رضاك عن جودة وتوقيت المعلومات المقدمة إلى مجلس الإدارة من قبل الإدارة؟

الشكل (59)



أفاد 12% من المبحوثين أنهم راضين جداً عن جودة وتوقيت المعلومات المقدمة إلى مجلس الإدارة من قبل الإدارة، وأفاد 48% أنهم راضون، و16% غير راضون، و14% محايدون.

يبدو أن مجالس الإدارة الخليجية بشكل عام تحصل على المعلومات الصحيحة في الوقت المحدد. ومع ذلك، مع نضوج مجالس الإدارة في المنطقة، ستحتاج أيضاً جودة التقارير المرفوعة إلى مجلس الإدارة والعروض التقديمية لمجلس الإدارة إلى مزيداً من التحسن والنضج، خاصة مع زيادة الطلب على قضاء وقت مع مجلس الإدارة.

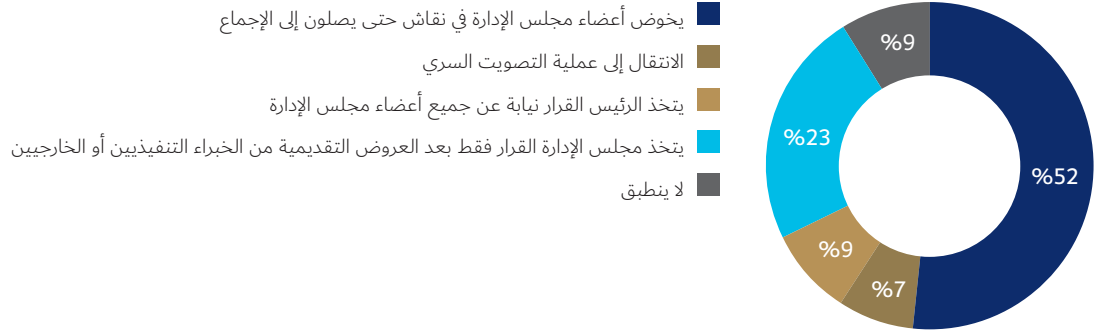
• "تزداد الأمور سوءاً بسبب عدد الأوراق التي تصل إلى مجلس الإدارة – فلك أن تتخيل أنه يتم التعامل مع 1,000 صفحة في غضون ساعتين إلى ثلاث ساعات".



## اتخاذ قرارات مجلس الإدارة

أي من العبارات التالية تقدم أفضل وصف لكيفية اتخاذ القرارات عادةً في اجتماعات مجلس الإدارة؟

الشكل (57)



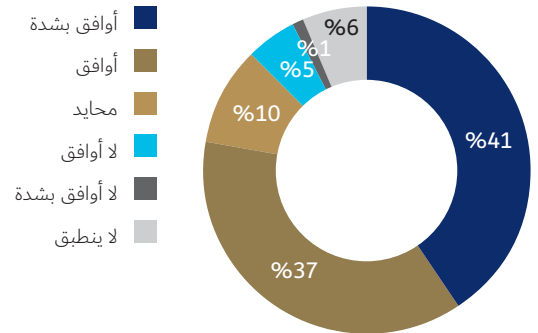
أفاد 52% من المبحوثين بأن أعضاء مجلس الإدارة يخوضون في مناقشة حتى يتم التوصل إلى توافق في الآراء، وأفاد 23% بأن المجلس لا يقرر إلا بعد تقديم العروض من المسؤولين التنفيذيين أو الخبراء الخارجيين، و9% أفاد أن رئيس مجلس الإدارة يتخذ القرار نيابة عن أعضاء مجلس الإدارة، و7% ينتقلون إلى عملية التصويت السري.

هذا يشير إلى استمرار المعايير الثقافية للسعي إلى توافق الآراء وتجنب المواجهة، ولكن من الأفضل أيضاً الوصول إلى توافق في الآراء. ويجب عدم تشجيع فكرة التصويت السري، وكذلك سلطة الرئيس في اتخاذ القرار النهائي رغم أنه في العديد من اللوائح يتمتع الرئيس بحق التصويت.

- "نحن لا نصوت أبداً. يتم مناقشة الخلافات في اجتماع مجلس الإدارة".
- "يعتمد ذلك على الشركة وجودة الرئاسة. بلا شك المدراء التنفيذيين يؤثرون على مجلس الإدارة".

توفر الاجتماعات بين مجلس الإدارة والإدارة العليا منتدى للمناقشة المفتوحة والصادقة.

الشكل (58)



يوافق 41% ممن شملهم الاستبيان بشدة على أن الاجتماعات بين مجلس الإدارة والإدارة العليا توفر منتدى للمناقشة المفتوحة والصادقة، و37% يوافقون و5% لا يوافقون.

يبدو أن هذه ممارسة مقبولة وناجحة بشكل عام في مجالس الإدارة الخليجية.



## تابع إدارة المواهب

هل يرتبط راتب كبار المدراء التنفيذيين بالأداء، وإذا كان الأمر كذلك، كيف يتم تحديد الأداء؟

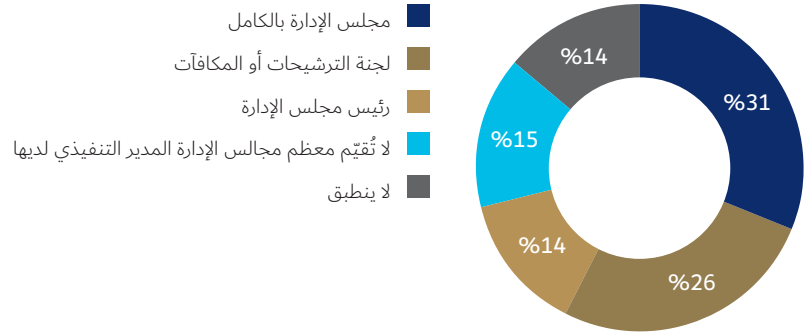
الشكل (55)



تعد مسؤولية الرقابة على أداء كبار المديرين التنفيذيين من المسؤوليات الرئيسية لمجلس الإدارة - يجب ربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية مع مؤشرات الأداء الرئيسية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل. يتمثل دور مجلس الإدارة في تقييم أداء المدير التنفيذي، ولن يتأتى له القيام بذلك بفعالية إلا إذا وضع الأهداف والمعايير التي سيقوم عليها القياس.

ماهي المجموعة أو الفرد الذي تقع على عاتقه المسؤولية الرئيسية عن تقييم المدير التنفيذي؟

الشكل (56)



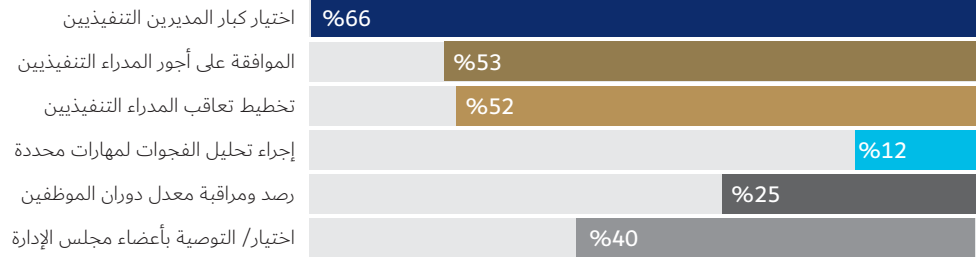
أفاد 31% من المبحوثين بأن مجلس الإدارة بالكامل هو من يتحمل المسؤولية الرئيسية عن تقييم المدير التنفيذي، في حين أفاد 26% أن هذه المهمة تقع على عاتق لجنة الترشيحات أو المكافآت، بينما أفاد 14% أن رئيس مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية عن ذلك، وذكر 1% أن مجلس الإدارة لا يُقيّم المدير التنفيذي.

• "تقوم لجنة الترشيحات بالأعمال الفنية، ويتخذ مجلس الإدارة القرار النهائي. وتقع مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب على عاتق مجلس الإدارة".

## إدارة المواهب

ينخرط مجلس الإدارة في المجالات التالية لإدارة المواهب في المؤسسة. (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

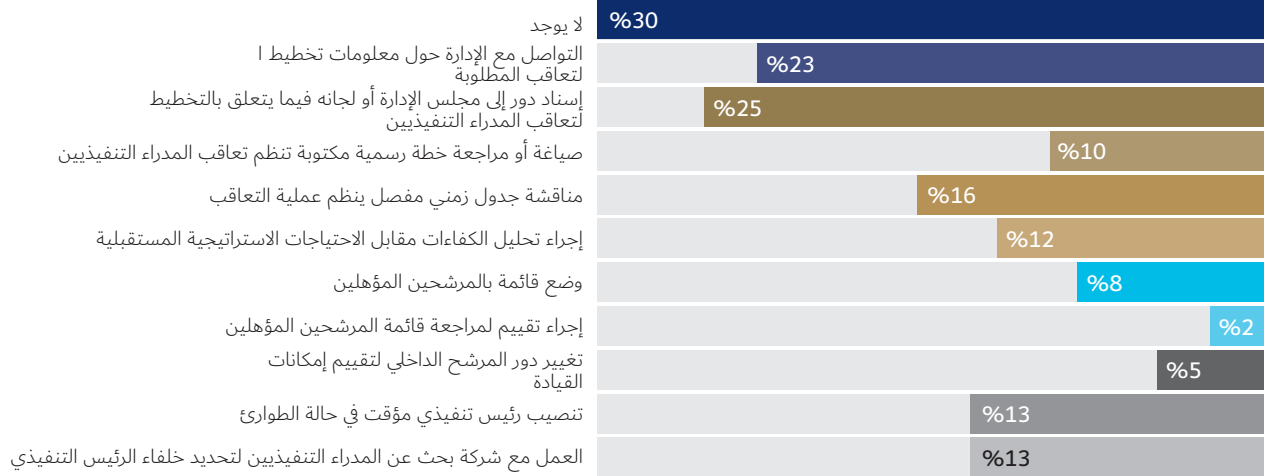
الشكل (53)



يعتبر هذا أحد المجالات النامية، خاصة في الشركات العائلية الكبيرة التي تتخذ التعاقب منهجها وتعتبر الأجر أحد الأسرار المحروسة بإحكام. وتشهد مجالات مثل معدل دوران الموظفين، والصحة والسلامة، ورفاه الموظفين تزايد بطيء في وعي مجالس الإدارة. وتعد إدارة المواهب وتخطيط التعاقب أموراً أساسية على جميع مستويات المؤسسة، وهي اليوم عنصر مهم في جدول أعمال مجالس الإدارة.

أي من الممارسات التالية المتعلقة بتعاقب الرئيس التنفيذي قام بها مجلس الإدارة خلال الـ 12 شهراً الماضية؟ (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

الشكل (54)



يظهر الاستبيان أن العديد من المبحوثين أشاروا إلى أن مجالس إدارتهم لا تركز على تخطيط تعاقب المديرين التنفيذيين مما يدل على تدني الأولوية الممنوحة حالياً لهذا المجال.

- "يعاني هذا المجال من تهاون كبير. ليس لدى معظم الشركات خطط للتعاقب، وخاصة الشركات العائلية. معظم الشركات الخاصة تذهب فقط إلى السوق، ويوجد خطط تعاقب بشكل أكبر في القطاع الخاص".

## التقارير المتكاملة

يطبق مجلس الإدارة ما يلي:

الشكل (52)

التقارير المتكاملة	28%
إعداد ورفع التقارير وفق المبادرة العالمية للتقارير	8%
تقارير الاستدامة	24%
تقارير (الأخلاقيات والاستدامة والحوكمة)	11%
رصد معدل دوران الموظفين	0%
لا شيء مما سبق	33%
لا ينطبق	14%

ما يهمنا هنا أن أعلى إجابة هي "لا شيء مما سبق"، وتلتها التقارير المتكاملة، ثم تقارير الاستدامة وتقارير الأخلاقيات والاستدامة والحوكمة.

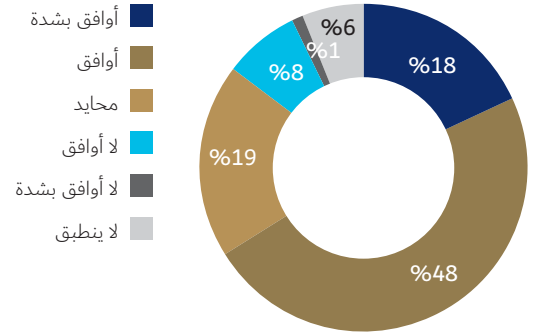
مرة أخرى، تعتبر هذه بوادر مبكرة على حدوث تغييرات كبيرة في مجالس الإدارة الخليجية. ويعود السبب الرئيسي وراء ذلك إلى التغييرات التنظيمية والتشريعية، ولكن هذه التغييرات مهمة وستترك تأثير كبير على مجالس الإدارة الخليجية ومعايير إعداد تقارير الشركات في المستقبل.

- "هذا بالكاد موجود في المنطقة. لا أعرف سوى عدد قليل من الشركات المبتدئة التي تدفع نحو هذا الأمر، خاصة فيما يتعلق بالاستدامة".
- "هناك قبول تدريجي للغاية. ويحاول البعض إعداد تقارير الاستدامة إلى جانب تقاريرهم المالية".
- "لم تمر التقارير المتكاملة بمنحنى النضوج بعد - لكنها ستنتج. يعرف القليل عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، خاصة في حالة الجمعيات الخيرية. ولكن لا أحد يهتم بإعداد التقارير البيئية والاجتماعية والحوكمة. معظم المدراء الماليين يعرفون أن هذا يحدث لكن القليل منهم لديهم معلومات عنه".
- "هناك الكثير من الجلبة مقابل القليل من التنفيذ. يجب تحقيق الاتساق بين أنظمة إعداد التقارير لدينا للوصول إلى الحد الأدنى من التقارير الثلاثية، مع دعمها بتدابير صارمة".



يضمن مجلس الإدارة أفضل نموذج للإفصاح عن المعلومات للمساهمين وفقاً للمعايير العالمية.

الشكل (51)



أظهرت النتائج أن 18٪ موافقون بشدة، و48٪ موافقون، و19٪ محايدون، و8٪ لا يوافقون.

مرة أخرى، يُبين هذا الحاجة إلى ضمان مجلس الإدارة الإفصاح عن المعلومات للمساهمين وفقاً للمعايير العالمية وأن يكون لدى مجلس الإدارة الكفاءات اللازمة. ومع تطور ونضج معايير حوكمة الشركات في دول الخليج، يجب تحسين تقارير الشركات.

- "لقد بدأنا نرى بعض بوادر العمل النشط من المساهمين المتمثل في دراسة حساباتنا المنشورة وبيانات السياسة. ولقد أصبحت "الشفافية" مطلوبة وسيزداد الطلب عليها في المستقبل".
- "الإفصاح للمساهمين؟ علينا أن نفعل ذلك لأنهم نشطين للغاية".



## مجلس الإدارة وأسواق المال

## يشترك مجلس الإدارة بفعالية في إدارة توقعات سوق رأس المال.

الشكل (49)

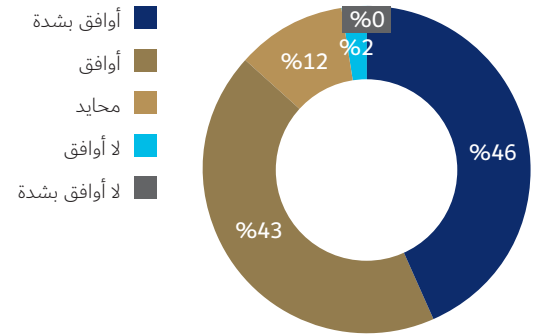


تظهر هذه الأرقام المنخفضة المرحلة الحالية من تطور علاقات المستثمرين الخليجيين. ومع ذلك، نظراً لأن العديد من الشركات الخاصة بدأت تدرس الطرح الأولي للاكتتاب العام، فسيشهد هذا المجال تطورات كبيرة في منطقة الخليج بشكل عام.

- "بشكل عام، أصبحت مجالس الإدارة الخليجية أكثر أماناً هنا. وزاد ذكاء المملكة العربية السعودية وأصبحت مستثمراً محترفاً في حد ذاتها. وبدأ المزيد من الأشخاص في فهم الفوائد المذهلة التي يجلبها الاكتتاب العام، ولكن القليل منهم يعرفون ماذا يفعلون بعد الاكتتاب".
- "تبحث هيئة سوق المال في الوقت الحالي فقط عن الجوانب المالية - ولكن ليس في جوانب الموظفين / المجتمع".
- "أصبحت المزيد من البنوك حساسة الآن لتحركات أسعار أسهمها. ولا يزال الكثير يأخذ وجهة نظر طويلة الأجل. فبعد الاكتتاب العام، تصبح الحاجة إلى التمويل عادة أقل بكثير".

## إن الانفتاح المستمر للأسواق والشركات الخليجية على الاستثمار الأجنبي يستلزم اتباع نهج جديد للتعامل مع المستثمرين.

الشكل (50)

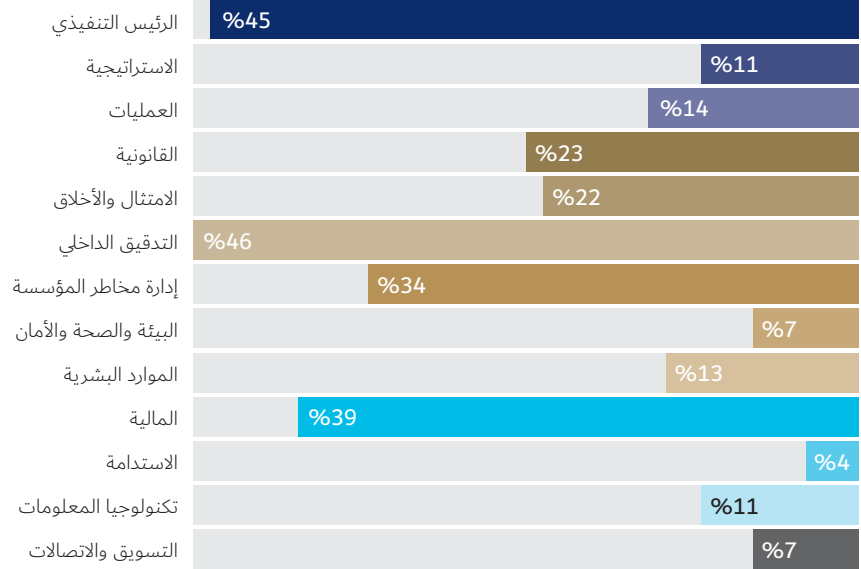


تدل إجابات الـ 46% الذين يوافقون بشدة و 43% الذين يوافقون، مع الـ 12% فقط المحايدون والـ 2% فقط غير الموافقين على وجود اجماع وتوافق في الإجابات. من الواضح أن تطوير نهج جديد للتعامل مع المستثمرين أمر ضروري.



## أي من الإدارات/ الوظائف الداخلية التالية ترفع معلومات عن المخاطر إلى مجلس الإدارة؟ (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

الشكل (48)



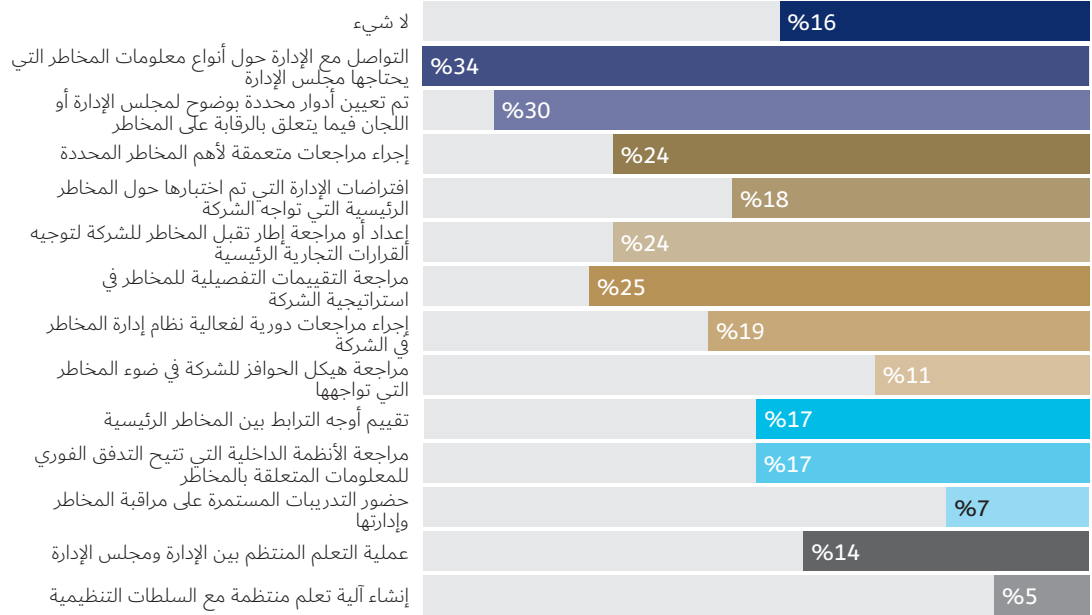
بين الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة، وتعتبر مراقبة المخاطر - بما في ذلك وظيفة رئيس المخاطر التنفيذي المستقل تحت إشراف مجلس الإدارة، والمطالب المستقبلية لإعداد التقارير البيئية والاجتماعية والحوكمة - أحد مجالات التركيز الرئيسية لمجلس الإدارة الخليجية.



## تابع مستوى تقبل المخاطر

أي من ممارسات الرقابة على المخاطر التالية أجراها مجلس الإدارة في العام الماضي؟ (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

الشكل (47)

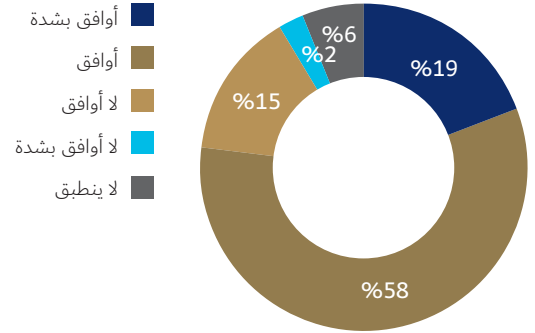


- "هل يمكننا تطوير نظام لمعرفة مقدار المخاطر التي سيقدم عليها المدراء التنفيذيون للحصول على دولار واحد؟ ليس لدينا مثل هذه الإجابات حتى الآن".
- "نعتمد على كل من لجنة المخاطر وشركائنا العاملة، مثل تقارير الصحة والسلامة. نحن بحاجة إلى العمل على إعداد مصفوفة مخاطر مناسبة مع تحديثها بصورة منتظمة".
- "تقوم عُمان بتطوير هذا الجانب خاصة فيما يتعلق بمخاطر الاحتيال. نحن حريصون على تطوير مثل هذه الرقابة في خدماتنا المالية. ويؤدي رئيس المخاطر دوراً أكثر أهمية هنا".
- "لا يتم تطبيق ISO 3100 هنا، لذلك أنا لست على علم بمصطلحات المخاطر. حالياً نحن ننظر فقط في خطر إذا كانت هناك أزمة. باستثناء التمويل، ليس لدينا تقارير واضحة عن المخاطر، ونحن بحاجة إلى سجلات المخاطر المناسبة ورفع تقارير منتظمة إلى مجلس الإدارة".

## مستوى تقبل المخاطر

يشارك مجلس الإدارة بفعالية في تحديد مستوى تقبل المخاطر في الشركة.

الشكل (45)

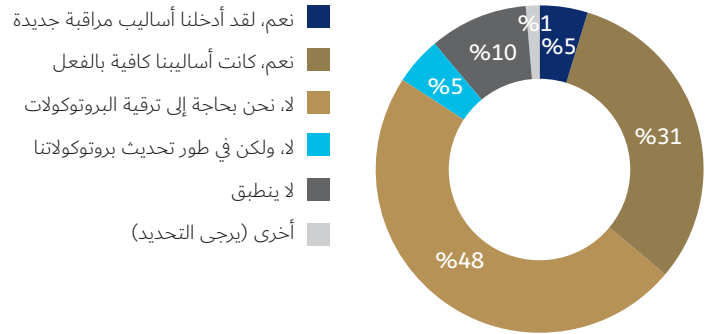


تبين إجابات 19% الذين يوافقون بشدة و58% الذين يوافقون أن هذه المهمة أصبحت من المهام الرئيسية لمجلس الإدارة، على الرغم من أن 15% لا يتفقون مع هذا الرأي.

- "يحتاج هذا الأمر إلى تقييم أفضل بكثير وخاصة في أسواقنا الرئيسية. وفي حالة تم إجراؤه بصورة جيدة، سيحقق أرباحاً جيدة".
- "لا يتم مناقشة هذا الأمر".
- "تقوم شركتنا بعمل جيد في هذا المجال، فنحن شركة تنموية إلى حد كبير".

هل تعتقد أن مجلس الإدارة لديه العمليات اللازمة للتعامل مع المخاطر الناجمة عن التقلبات الدولية والإقليمية؟

الشكل (46)

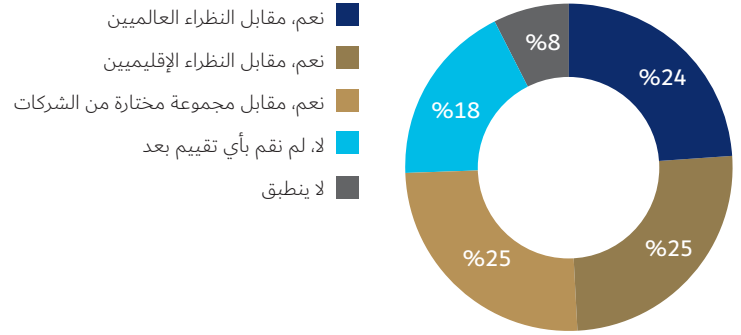


يقول 48% من المبحوثين أن بروتوكولات المخاطر وعملياتها تحتاج إلى تحسين وتحديث، ويعتقد 31% أن الأساليب التي لديهم كافية.

## تابع التفكير المستقبلي والاستراتيجية

هل يسعى مجلس الإدارة لتقييم أداء الشركة؟

الشكل (44)



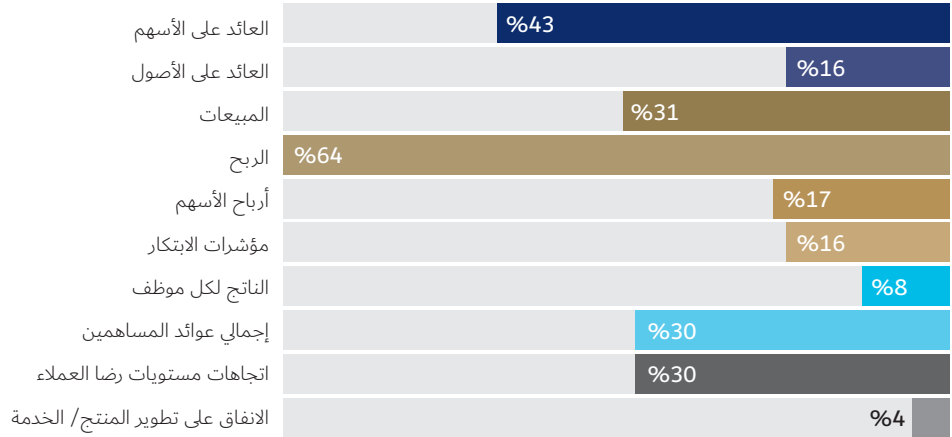
أجاب 25% أن مجلس إدارتهم يسعى إلى مقارنة وقياس أداء الشركة مقابل نظرائها الإقليميين، وأفاد 25% أنه يتم مقارنة أداء الشركة مقابل مجموعة مختارة من الشركات، و24% مقابل نظراءها العالميين، و18% لم تقم بعد بأي تقييم.

لا تزال عملية التقييم والمقارنة والوسائل الأخرى من وسائل مراقبة الأداء في مرحلة مبكرة في دول الخليج، مع بعض الاستثناءات الملحوظة.



## ما هي المؤشرات الرئيسية التي يرصدها ويراقبها مجلس الإدارة فيما يتعلق بالإشراف على أداء الشركة؟

الشكل (43)



من الجدير بالملاحظة مدى بساطة هذه المؤشرات وتوجهها المالي؛ حيث تظهر مستوى متزايد من نضج مجالس الإدارة، كما تظهر مؤشرات مثل مستويات رضا العملاء، لكنها لا تزال بعيدة جداً عن مؤشرات التقارير المتكاملة المتقدمة والمؤشرات البيئية والاجتماعية والحوكمة المستخدمة الآن في أماكن أخرى. ستحتاج مجالس الإدارة الخليجية إلى التركيز أكثر على هذه المؤشرات وعلى أطر مراقبة الأداء في المستقبل.

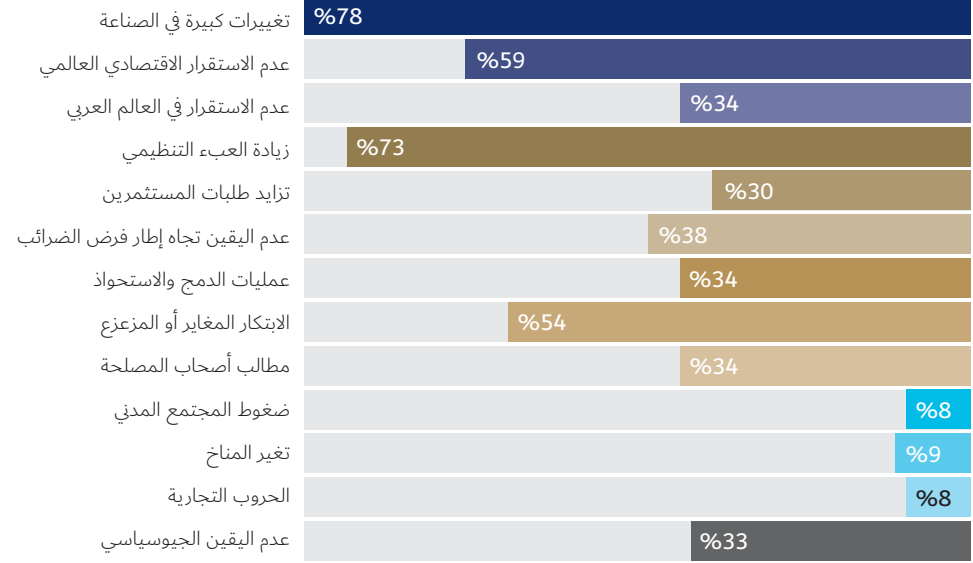
- "تعتمد هذه على الأعمال ومرحلة تطورها. أميل إلى النظر إلى الربحية - من حيث الهامش وليس الوسيط. أبحث عن علاقات النمو ومعدلات التحرك، وخاصة فيما يتعلق بسعر السهم. وأيضاً أنظر إلى تصوراتنا العامة. نحن بحاجة إلى المزيد من النماذج السلوكية هنا".
- "لا يوجد لدينا مؤشرات رئيسية، ونستخدم حالياً العوامل المعتادة. ولكن الشركات تحتاج أيضاً إلى رؤية العيوب، مثل مستويات دوران الموظفين ورضا العملاء. هذا ليس شائع جداً بعد، ونحتاج أيضاً إلى إلقاء نظرة على نتائج الصحة والسلامة، ومعدل الدوران الوظيفي للرئيس التنفيذي".
- "مؤشرات الأداء الرئيسية؟ لست أدري ما تعنيه هذه المؤشرات في الحقيقة".
- "تم وضع مؤشراتنا بعناية، فمن أدوار مجلس الإدارة الاستراتيجية تصميم هذه المؤشرات. ولكن يجب ألا نستخدمها للتدخل في الأعمال اليومية".



## تابع التفكير المستقبلي والاستراتيجية

أي من الاتجاهات التالية تتوقع أنها ستؤثر على شركتك في السنوات الثلاث القادمة تأثيراً كبيراً؟ (حدد أعلى 5)

الشكل (42)

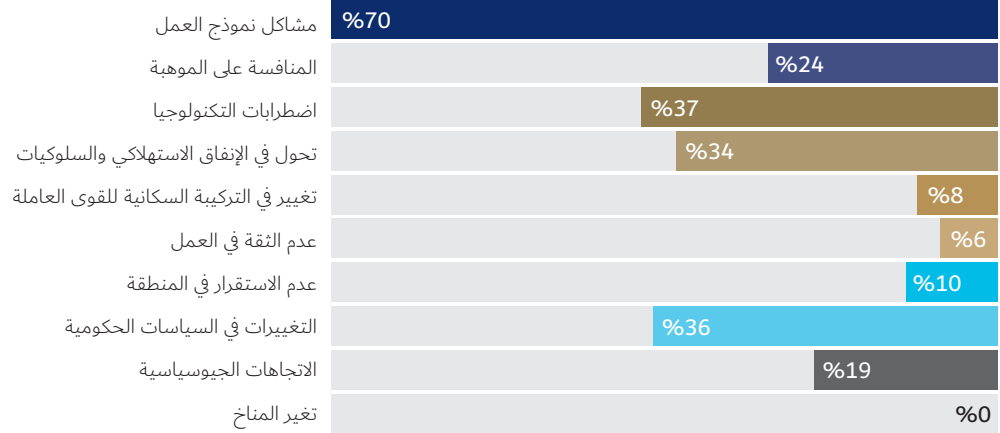


النطاق واسع للغاية والعواقب المحتملة عميقة لدرجة تحتم على مجالس الإدارة الخليجية تغيير مواقفها وسلوكياتها من التركيز الحالي الذي يتصف بالانطوائية بشكل كبير نحو ضمان زيادة معدل التعلم الذي يتناول التغيير في العالم الخارجي بحيث تصل إلى مستوى في التعلم يساوي أو يتجاوز معدل التغيير الخارجي. من السهل قولنا ذلك ولكنه يتطلب تغييرات كبيرة في المواقف والسلوكيات والوقت المخصص.

- "هناك الكثير من الاتجاهات المغايرة والمزعجة. وتغير المناخ كبير الآن، وكذلك الكوارث".
- "هناك الكثير من الاتجاهات المغايرة والمزعجة، ولكن هناك القليل من الأزمات الحقيقية - حتى الآن. لكن عموماً، هناك شعور بالاتجاه نحو الأسفل. وتظهر بلدان المنطقة بوادر على وجود اتجاه قوي لخفض الإنفاق الحكومي في سعيها لتحقيق الكفاءة. ونشهد تغييرات سريعة في التكنولوجيا، على سبيل المثال في مجال الخدمات المصرفية. ومع ذلك، لا ينظر إلى هذه الأمور في باقي القطاع الخاص. ولذلك سنمضي في رحلة على طريق وعر على مدى السنوات الـ 25 المقبلة".
- تشهد السعودية تحولاً، في ظل بذل الحكومة جهود متضافرة لإدخال نشاط اقتصادي جديد، وبالتالي تقليل المدخلات الحكومية وتشجيع الابتكار والعمالة الجديدة الكبيرة. لديهم نظرة ثقافية تجاه نماذج وتكاليف الأعمال الجديدة، ويسألون "ماذا تفعل للاقتصاد المحلي؟" و "ما مدى جودة تنفيذ العقود التي لديكم؟" إنهم يبحثون عن شركات رائدة حقيقية - وليس مجرد شركات ناشئة. في هذا السياق، يجب علينا تطوير مجالس إدارة جديدة وتطوير تفكيرها الاستراتيجي. ونأمل أن يجذب هذا مستثمرين جدد. ثانياً، أصبحت المنافسة العالمية محتدمة، لا سيما نتيجة الرقمنة. سيتعين على نموذجنا الذي يعاني من الشيوخة أن يفسح المجال للتعامل بشكل أكثر تطوراً مع - على سبيل المثال - الولايات المتحدة والصين وروسيا والمملكة المتحدة. علينا أن ننظر، على سبيل المثال، إلى برامج كفاءة استخدام الطاقة، إلخ. ولكن معظم أعمالنا تتركز في شركات الخدمات، ولا تتركز في شركات التصنيع أو العلوم".
- "نحن متخلفون عن ركب الابتكار على الرغم من الجهود الحكومية المبذولة. ولا زلنا نميل إلى عدم التشاور أو التعاون بل الاعتماد على التعليمات الحكومية الجديدة المفروضة بموجب القانون. ولا تزال الشركات العائلية بعيدة عن التطور هنا وتحتاج إلى فهم أفضل لمفهوم "الترخيص بالعمل".
- "نحن محاطون بأمتلة على التغييرات التكنولوجية المغايرة - السيارات بدون سائق، وخلايا الطاقة، والمياه النظيفة والغذاء، والأفكار الجديدة حول التمويل العقاري، إلخ".

## أي من العوامل التالية تتطلب معظم انتباه مجلس الإدارة عند الإشراف على الاستراتيجية؟ (حدد أعلى 3)

الشكل (41)



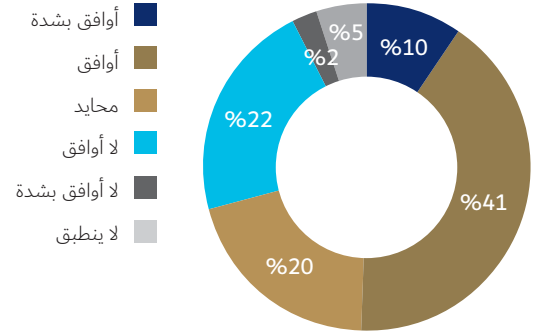
تعتبر هذه نظرة جيدة للعديد من التغييرات المعقدة في القضايا التي تواجه مستقبل الشركات الخليجية وما يترتب على ذلك من الحاجة إلى مزيد من الصرامة التي تحتم على مجالس الإدارة قضاء مزيد من الوقت في التفكير الاستراتيجي قبل اتخاذ الإجراءات التنفيذية.



## تابع التفكير المستقبلي والاستراتيجية

يقضي أعضاء مجلس الإدارة وقتاً كافياً في مناقشة قضايا الاستراتيجية المتعلقة بنموذج الأعمال.

الشكل (40)



أظهرت النتائج أن 51٪ ممن شملهم الاستبيان يوافقون أو يوافقون بشدة على أن أعضاء مجلس الإدارة يقضون وقتاً كافياً في مناقشة قضايا الاستراتيجية، و22٪ لا يوافقون، و20٪ محايدون.

هذه خطوة إيجابية وتظهر أن مجالس الإدارة الخليجية تقضي المزيد من الوقت على الاستراتيجية. ويجب الآن تضمين هذا كالتزام لضمان أن تقوم مجالس الإدارة بذلك بشكل منتظم وصارم.

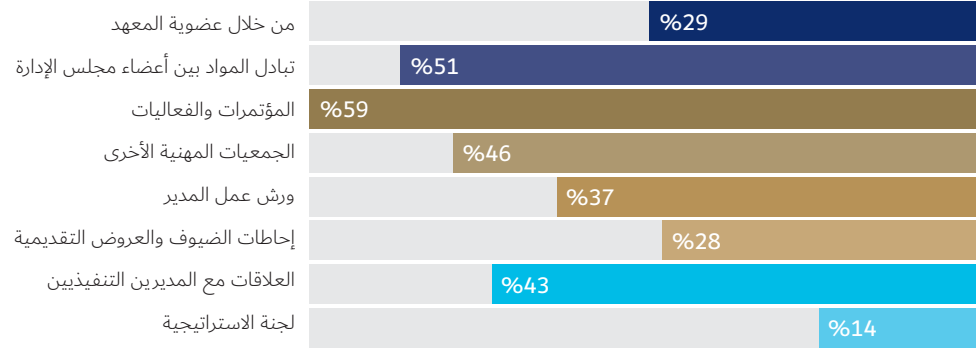
- "يتم قضاء الكثير من الوقت على "الاستراتيجية".
- "نادراً ما يتم مناقشة التغييرات التي تطرأ على السوق الذي نعمل فيه على الرغم من أن هذه التغييرات متسارعة".
- "لا نتحدث بما فيه الكفاية عن استراتيجية للتعامل مع المخاطر المتزايدة. نادراً ما يناقش مجلس الإدارة هذا".
- "لدينا تقويم مستمر ونوزع الملاحظات بعد كل اجتماع لمجلس الإدارة، وملتقي مرة واحدة في السنة على الأقل لمناقشة الاستراتيجية ثم نلتقي دون تخطيط حسب الضرورة، لا سيما فيما يتعلق بتطوير التكنولوجيا المالية".
- "نحن بحاجة إلى الانضباط هنا لمحاربة التهاون".
- نعم، نحن بحاجة إلى وقت لتطوير تفكيرنا الاستراتيجي، ونحتاج أن نفهم بشكل أفضل مستوى تعقيد التطورات العالمية".
- "أشعر بقلق حيال هذا الأمر. حيث أن اجتماعات مجلس إدارتنا قصيرة إلى حد ما - من ساعتين إلى ثلاث ساعات - لذلك لا تتم مناقشة هذه المشكلات مطلقاً. نحن بحاجة إلى أن نكون أكثر انفتاحاً على المزيد من الآفاق ومن ثم تخصيص وقت لمناقشتها".



## التفكير المستقبلي والاستراتيجية

ما هي الآليات التي تستخدمها لمواكبة تطورات الشركة والصناعة؟ (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

الشكل (39)



يعد نهج التنبؤ بالمستقبل مفهوماً جديداً للعديد من المدراء الخليجيين، وهو تحتاج مجالس التركيز عليها مع زيادة تدخل المجلس في إعداد الاستراتيجية.

- "لدينا "نظام مساندة" غير رسمي ولكن يجب أن نفعل المزيد".
- "لقد رأيت هذا في سيتي بنك. وهو أمر جيد لتطبيقه".
- "لست مرتاحاً لهذا. سيتعين علينا إعادة التفكير في الموارد كثيراً – وماهي الغاية من ذلك؟
- "يجب أن تؤثر مجالس الإدارة على هذا أكثر لتتبع تغييرات الصناعة".
- "هناك العديد من الطرق المختلفة للقيام بذلك. إن العمل في الشركات المساهمة يساعدني كثيراً هنا".



## تابع لجان مجلس الإدارة

يرجى ذكر عضوية لجنة التدقيق (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

الشكل (38)

بقيادة مدير مستقل	%40
تتكون من غالبية المديرين المستقلين	%30
تتكون من غالبية المديرين غير المستقلين	%30
الرئيس التنفيذي ليس عضواً في لجنة التدقيق	%49
تحتوي على عدد كافٍ من الأعضاء ذوي الخبرة المالية/ التدقيق	%48
تحتوي على محاسب واحد على الأقل	%30

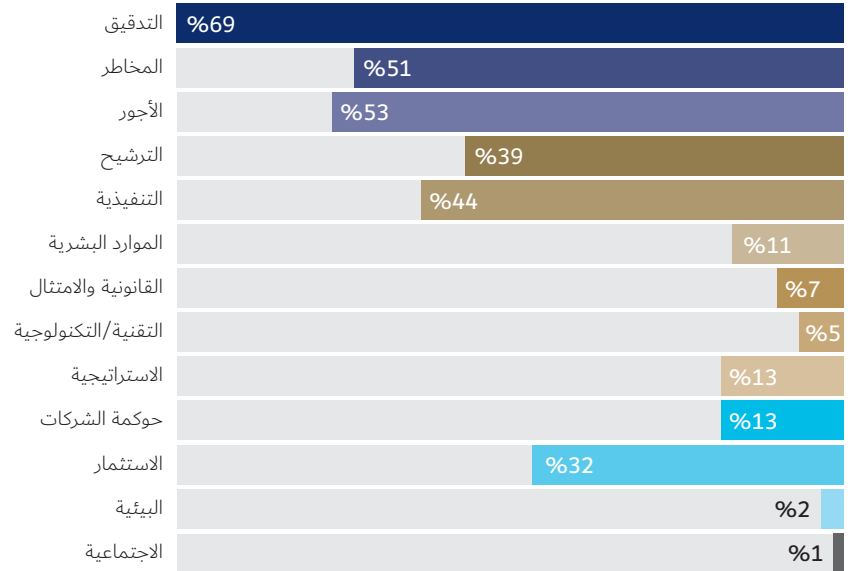
تظهر النتائج أن عضوية لجنة التدقيق تشهد تطوراً إيجابياً مع تزايد الخبرات والاستقلالية مدفوعة إلى حد كبير بتشريعات جديدة، وهناك اتفاق وإدراك أن المدير التنفيذي لا ينبغي أن يكون عضواً في لجنة التدقيق.





## أي من اللجان التالية تتبع مجلس الإدارة؟ (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

الشكل (37)



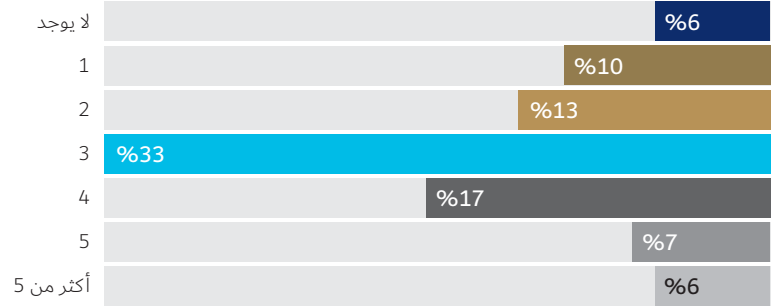
اللجان السائدة في دول الخليج هي لجان التدقيق والأجور والمخاطر والتنفيذية والترشيحات والاستثمارات. وعادة ما تتطلب اللوائح في دول الخليج وجود لجان التدقيق والترشيح والأجور والجدير بالملاحظة لجان "الاجتماعية" و"البيئية" تحظى بأولوية منخفضة في عالم أصبحت فيه المجالات "البيئية والاجتماعية والحوكمة" مجالات رئيسية في حيز تفكير مجلس الإدارة بصحة الشركة المستقبلية، فهذا الأمر يتطلب مزيداً من الاهتمام من مجالس الإدارة في الخليج.

- "لا بأس به. لدينا لجنة دائمة، ثم لجان تنفيذية ولجان تدقيق وترشيحات واستراتيجية واستثمار. أرى بعض الشركات تقسم التدقيق إلى لجان إضافية وهي المخاطر والامتثال. ما زال الوقت مبكراً"
- "ستقوم كل شركة بالحد الأدنى هنا، فحتى الآن لا تعتبر المدخلات البيئية والاجتماعية مهمة".
- "لقد اجتمعنا لمحاولة وضع تقرير الاستدامة، وهو لا يعتبر مطلباً تنظيمياً بعد. نحن ندرك أن هذا الضغط سوف يستمر في النمو وسيصبح جزءاً مهماً من مجالسنا الدولية. لكننا متخلفون عن الركب بشدة - كما هو الحال في مجالس الإدارة الخليجية".

## لجان مجلس الإدارة

## كم عدد لجان مجلس الإدارة الرئيسي؟

الشكل (36)



قال 33% من المبحوثين أن مجالس الإدارة لديهم يضم ثلاث لجان، وأفاد 17% أنه يضم أربع لجان، و13% لجنيتين، و10% لجنة واحدة، و8% أنه يضم خمس لجان.

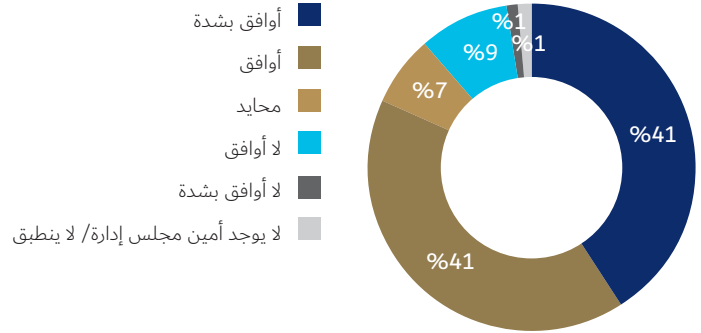
تجري مناقشة مسألة لجان مجلس الإدارة بشكل مكثف في عالم حوكمة الشركات على الصعيد الدولي. ويبدو أن هناك اتفاقاً واسعاً، مدعوماً بالقانون، على وجوب وجود لجنة تدقيق كحد أدنى. والسؤال هو ما إذا كانت هناك حاجة إلى أي من لجان مجلس الإدارة الأخرى، أو ما إذا كانت مجموعات العمل قصيرة الأجل من المديرين أكثر ملاءمة لتقديم توصيات في مجالات مثل الأجور والترشيح والاستثمار والمخاطر هنا في دول الخليج، ولا يزال هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به لجعل أعضاء مجلس الإدارة يفهمون دور اللجان وكيفية تفاعلها مع مجلس الإدارة ومع بعضها الآخر.

- "ابق عدد اللجان صغير ليسهل التحكم فيها".
- "أعتقد أنه يمكننا القيام بالكثير بدون هذا العدد المبالغ فيه من لجان مجلس الإدارة. عليك أن تكون حذراً هنا أو يمكن أن تصبح لجنة تنفيذية لجنة عليا. وعادة ما توجه المخاطر الأمور المالية، فهل نحن بحاجة إلى لجنة منفصلة؟ تستهلك اللجان الكثير من وقت مجلس الإدارة والإدارة دون داع".
- "نجد أن اللجان لا تتمتع بسمعة طيبة في الشرق الأوسط. في شركتنا ليس لدينا أي منها. أتمنى لك التوفيق في نشر هذه الفكرة".
- "ما هو مقياس الفعالية للجان مجلس الإدارة؟ لتجنب الالتباس، تحتاج أولاً إلى ميثاق مجلس الإدارة. ثم تحتاج إلى تحديد الأشخاص المناسبين. والتدقيق ضروري، ولكن ينبغي أن يوصي ببساطة مجلس الإدارة بالاستفادة من خبراته. ويجب تحديد العدد المناسب لاجتماعات اللجان لتقليل عدد زياراتها لمجلس الإدارة، خاصة إذا كان من مهامها الموافقة على الصفقات".

## أمين مجلس الإدارة

يجب أن يكون أمين مجلس الإدارة على دراية عالية بالموضوعات المتعلقة بالحوكمة وشؤون مجلس الإدارة وهو موظف غير تنفيذي.

الشكل (35)



تبلغ الدرجات المجمعة إجابتي "أوافق بشدة" و"موافق" 82٪، بينما 9٪ فقط لا يوافقون على هذه العبارة.

يشير هذا إلى وجود توجه نحو تعيين أمين لمجلس الإدارة أو أمين للشركة، والذي يُنظر إليه الآن على أنه جزء أساسي من تطوير حوكمة الشركات الفعّالة. حيث يعتبر التأهيل المهني في هذا المنصب ضرورياً بشكل متزايد على الرغم من النقص في هذه المهن في دول مجلس التعاون الخليجي. غالباً ما يُنظر إلى الأمين كعضو في الفريق التنفيذي الذي يرفع تقاريره إلى المدير التنفيذي. بينما في التوجه الدولي يدفع نحو قبولهم كعنصر رئيسي في مجلس الإدارة يرفع تقاريره مباشرة إلى رئيس مجلس الإدارة. وهم بحاجة إلى أن يتصرفوا بصفة "ضمير مجلس الإدارة".

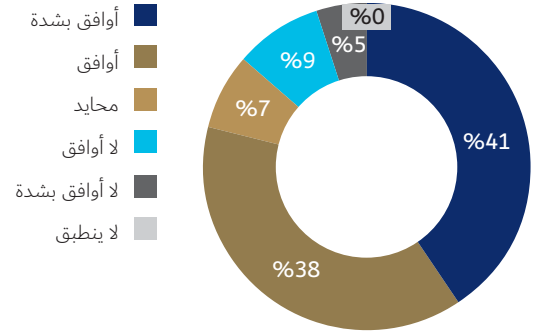
- "هذا المنصب مهم للغاية. إنهم بحاجة إلى إشراف كامل على الشركة، ولكن ليس الكثير من يفهم ذلك. يتمثل دورهم في شرح سياسات الشركة لرئيس مجلس الإدارة والمجلس".
- "نستعين حالياً بموظفي الشؤون القانونية لدينا، ولكنهم ليسوا الأفضل دائماً للاضطلاع بهذا الدور الهام".
- "الأمين لدينا هو شخص مؤهل تأهيلاً جيداً لذلك سمي بأمين مجلس الإدارة. ويهتم الكثير من موظفينا بوضع هذا في هيكل "الموظفين التنفيذيين في مجلس الإدارة" المناسب، حيث سيبدأ هذا المنصب بالانتقال من دور الامتثال إلى أن يصبح عضواً رئيسياً في مكتب الرئيس. ونحتاج إلى خلق ثقافة جديدة لكفاءة أمين مجلس الإدارة هنا. إن دور أمين مجلس الإدارة الحديث هو أكثر بكثير من مجرد إدارة، وعليه الآن أن يتعامل مع مجلس الإدارة والمساهمين. نحن بحاجة إلى مزيد من التأهيل".
- "يساعدون في حل تضارب المصالح. وينبغي عليهم بذل العناية الواجبة لاختيار مجلس الإدارة. الأمين هو صندوقنا الأسود".
- ليس لدينا أمين شركة فعّال لجميع شركاتنا حتى الآن، ولكننا بدأنا بالتحرك ليصبح لدى الشركة أمين. ولن يكونوا مجرد موظفين".
- أنا فخور بسمعتي هنا، فأنا أهتم، وأعرف القانون، وأخلص لهذه المؤسسة، لكن يجب أن أتأكد من أن المديرين لا يعتمدون علي. يجب أن أكون "ضمير مجلس الإدارة". أرفع تقريراً إلى رئيس مجلس الإدارة، وليس للرئيس التنفيذي. لدي ميزانية منفصلة عن الرئيس التنفيذي".





تتبع اجتماعات مجلس الإدارة جدول أعمال واضح وهيكل يساعد المجلس في ضمان تخصيص وقت كاف للمواضيع الرئيسية التي سيتم تغطيتها في الاجتماع.

الشكل (34)



أظهرت النتائج أن 79٪ من الذين شملهم الاستبيان يوافقون أو يوافقون بشدة على أن اجتماعات مجلس الإدارة تتبع جدول أعمال وهيكل واضح، بينما 9٪ لا يوافقون و7٪ محايدون.

يشير هذا إلى أنه مع زيادة المطالب التنظيمية، أصبحت مجالس الإدارة أكثر انضباطاً في جدول أعمالها وهيكلها ولكن لا يزال أمامها طريق لتجتازه. وتتطلب إدارة جداول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة وضبطها عمليات منظمة ومهيكلية، ولكن يمكن أن يكون لها تأثير كبير على فعالية مجالس الإدارة حيث يتم تركيز وقت محدود على القضايا الرئيسية.



## تابع تواتر اجتماعات مجلس الإدارة ومدتها

في العامين أو الثلاثة أعوام المقبلة، ما هو برأيك مقدار الوقت الأمثل الذي يجب تخصيصه لكل نشاط من نشاطات مجلس إدارة رئيسية؟

الشكل (33)

	زيادة	لا تغيير	خفض
الاستراتيجية	86%	14%	0%
التنفيذ	45%	45%	10%
ادارة الأداء	53%	47%	0%
الحوكمة والامتثال	58%	41%	1%
إدارة مخاطر الأعمال	68%	30%	3%
إدارة الموهبة	57%	40%	3%

لي جانب التعليقات من السؤال السابق، يشير هذا إلى أنه يتم استثمار قدر كبير من الوقت في تغيير محتوى اجتماعات مجالس الإدارة الخليجية، وسيشكل هذا تحولاً سلوكياً ملحوظاً وتغيراً كبيراً في الاتجاه، وهو ما تعززه السلطات التنظيمية. وتجدر الإشارة إلى أنه من المتوقع حدوث انخفاض طفيف في المحتوى الحالي لمجلس الإدارة.

- "الاستراتيجية مهمة ولكن التنفيذ هو الأهم. أؤيد وضع مؤشرات أداء هامة يتم الاتفاق عليها".
- "سوف يعتمد ذلك بشكل أكبر على السلطات التنظيمية. يجب أن تكون الاستراتيجية دائماً على رأس جدول الأعمال. ويتوقف كل هذا على الأولويات المتفق عليها وأن جدول أعمال مجلس الإدارة يعكس ويلتزم بذلك".
- "أوافق على أن دور المجلس يستمر في الازدياد أكثر فأكثر، ويزداد تأثير القضايا البيئية الخارجية/ المادية أكثر فأكثر. وعلى الرغم من أننا نجتمع ست إلى ثماني مرات في السنة، يبدو أن عدد الاجتماعات ليس كافياً".
- "نؤكد الآن على الحوكمة، ثم الاستراتيجية، والتي أعتقد أنها تعكس نضج مجلس إدارتنا. نرى أيضاً الكثير من الجهد المبذول في مجال الرقمنة. لا ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة بالضرورة خبراء ولكن يجب أن يكون لديهم فهم أساسي وأن يكونوا واثقين من طرح الأسئلة تسمى "أسئلة ساذجة بذكاء".

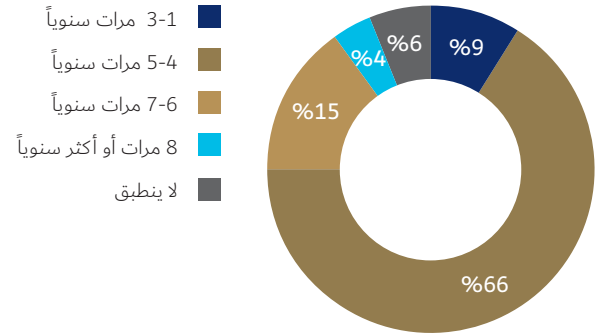




## تواتر اجتماعات مجلس الإدارة ومدتها

ما مدى تواتر اجتماعات مجلس الإدارة (باستثناء اجتماعات اللجان) من واقع تجربتك؟

الشكل (31)

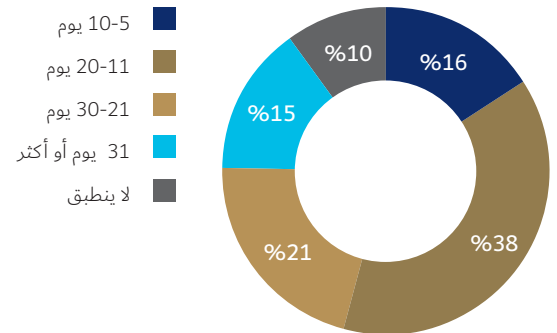


أفاد 66% من المبحوثين بأن مجالس إدارتهم تجتمع من أربع إلى خمس مرات سنوياً، و15% يجتمعون ست إلى سبع مرات سنوياً، بينما 9% يجتمعون مرة واحدة إلى ثلاث مرات سنوياً، و4% يجتمعون أكثر من ثماني مرات في السنة.

تتجه هذه الأرقام نحو المعايير الدولية. ومع ذلك، مع استمرار دول الخليج في تعزيز إجراءات حوكمة الشركات ومع تزايد ضغوط السوق الخارجية، لا سيما مع واجبات ومسؤوليات المديرين، فمن المحتمل أن تحتاج مجالس الإدارة إلى عقد اجتماعات أكثر في حدود ست إلى ثماني مرات سنوياً في المستقبل.

**كم من الوقت تتوقع أن تقضي سنوياً في ممارسة واجبات مجلس الإدارة الذي تعمل فيه؟ يتضمن ذلك حضور اجتماعات مجلس الإدارة واللجان والمحادثات الرسمية/ غير الرسمية مع أعضاء الإدارة/ أعضاء مجلس الإدارة الآخرين، ومراجعة التقارير، والسفر لحضور الاجتماعات.**

الشكل (32)



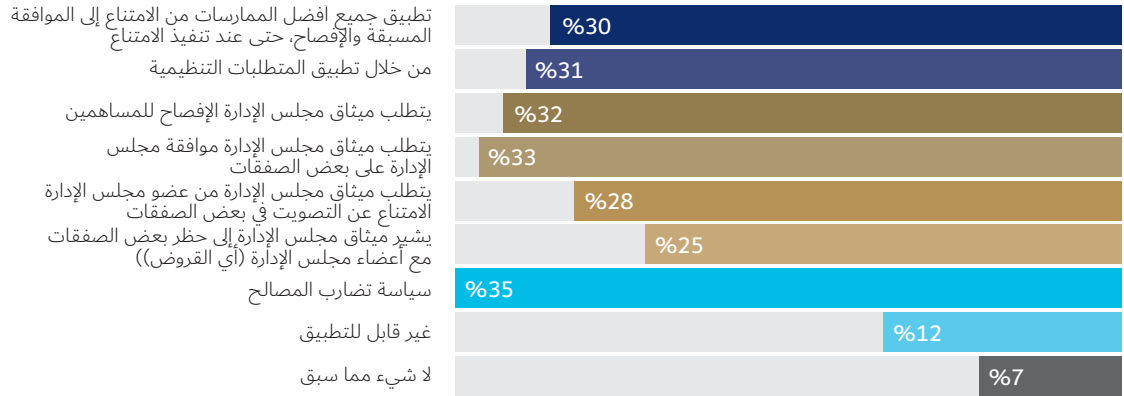
يقول 38% من المبحوثين إنهم يقضون ما بين 11 إلى 20 يوماً سنوياً في ممارسة واجباتهم في مجالس الإدارة، ويفيد 21% أنهم يقضون من 21 إلى 30 يوماً، و15% أكثر من 31 يوماً، و16% يقولون من 5 إلى 10 أيام.

يشير هذا إلى وجود استثمار متزايد في الوقت الذي يقضيه كل عضو من أعضاء مجالس الإدارة في القيام بأعمال مجالس الإدارة التي يعملون فيها، ومن المرجح أن يزداد الوقت الذي يقضونه مع زيادة حوكمة الشركات واللوائح في المنطقة. لن تكون الأيام العشر أو 12 يوماً التي يقضيها العديد من أعضاء مجلس الإدارة على الوظيفة كافية بالنظر إلى حجم مسؤولياتهم. وتحدد العديد من مجالس الإدارة الدولية ذات الأداء الجيد التزاماً يصل إلى 25 يوماً من العمل لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، حيث يقضي أعضاء مجلس الإدارة وقتاً في الميدان ويسعون للعب دور بناء وتطلعي مع كسب معرفة حقيقية بعمليات شركاتهم، والأسواق، والمنافسين.



## كيف يتم إدارة تضارب المصالح في مجلس الإدارة؟ (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

الشكل (30)



هذا يدل على وجود عزيمة عالية على معالجة مشكلة عميقة. ومع ذلك، فهي معقدة في دول مجلس التعاون الخليجي حيث لا تزال جوانب ملكية الأغلبية والممارسات الثقافية تتماشى مع ممارسات حوكمة الشركات العالمية الحديثة. ويعتبر مجال يزداد فيه تشدد السلطات التنظيمية.

- " هذا الموضوع موجود بالتأكيد!"
- تعتبر ذلك بالتأكيد مشكلة. هناك الآن قواعد أكثر صرامة للمدققين الخارجيين، حيث يحتاج المرء إلى اعتماد سياسة الاستقلال التام".
- "أنه يتمدد لذا يجب مراقبته بعناية. نحن في حاجة إليها أكثر من الغرب".
- "توجد لدينا الآن لوائحنا وإجراءاتنا المعمول بها، بما في ذلك الحاجة إلى الاحتفاظ بسجل محدث. ويجب التحقق منه قبل كل اجتماع لمجلس الإدارة لتحديثه، ونطبق ذلك أيضاً في جميع لجاننا الآن".



## تابع فهم الواجبات والمسؤوليات

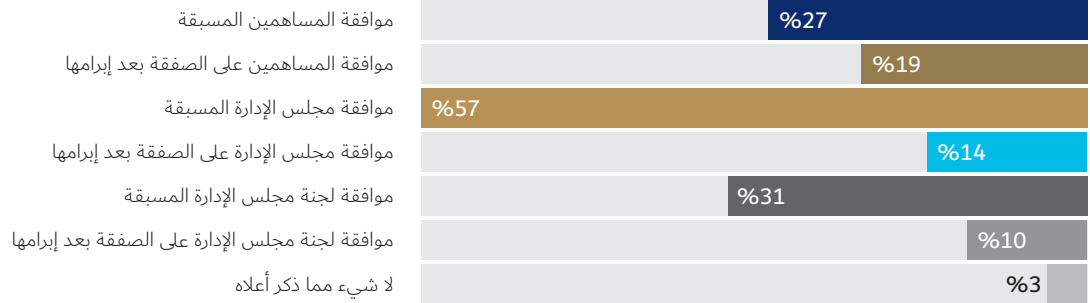
لدى 25٪ من المبحوثين تأمين مدير لجميع مناصبهم، بينما أفاد 22٪ لبعض مناصبهم، وقال 25٪ "لا" لكنني أمل الحصول على تأمين، وقال 17٪ "لا، هذا ليس ضرورياً".

لا يزال هذا موضوعاً جديداً لمجالس الإدارة الخليجية، ولا يزال الكثير من المديرين غير مدركين لتأمين مسؤولية للمدراء والموظفين. يحتاج هذا مجال إلى استكشاف أعمق مع تعرض دول مجلس التعاون الخليجي لمزيد من الضغوط الدولية على حوكمة الشركات.

- "هذا يبدو طبيعياً ولكن معظمهم لا يفعلون ذلك".
- "نحن الآن نغطي جميع مدراءنا بتأمين المسؤولية للمدراء والموظفين".

## ما هي عملية الموافقة على الصفقات الكبيرة المبرمة مع أطراف ذات علاقة؟ (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

الشكل (29)



يعتبر هذا أحد المجالات التي بدأت تترك اللوائح الجديدة تأثير إيجابي عليها. ويبدو أنه يمكن تحديد هذه المسألة بشكل أوضح مع مراعاة وجود ولايات قضائية وسلطات تنظيمية مختلفة تتطلب عمليات موافقة مختلفة. وسيكون للتطبيق تأثير إيجابي على حوكمة الشركات في الخليج.

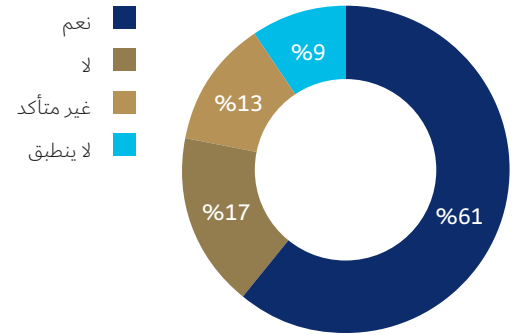
- بالتأكيد هناك تحسن، ويجب علينا الآن الامتثال لقانون الشركات البحرينية".
- "لا يزال يُساء فهمه قليلاً مع وجود انحياز، خاصة عند التعامل مع قضايا الأسرة. وتعتبر هذه قضية خطيرة يجب ألا نتهاون فيها".

حتى في الولايات المتحدة، فإن هذا الأمر يشهد تغييراً، وفي أغسطس 2019م، أسقطت المائدة المستديرة للأعمال في الولايات المتحدة، والتي كانت إحدى الداعمين السابقين لهيمنة المساهمين، هذا المنصب وتتحرك نحو فكرة أفضلية كل من مديري الشركة ومسؤوليتهم نحو مجموعة واسعة من "أصحاب المصلحة".

- "هذه المواضيع مفهومة ولكن لا يتم التقيد بها دائماً. يرجع الولاء الرئيسي للأسرة ويحصل الانقسام بين الأولاد والملكية".
- "يدرك البعض اليوم أنهم يشاركون في المسؤولية تجاه جميع المساهمين وأصحاب المصلحة، وخاصة مصالح الأقليات. لكن لا يتم التعامل مع قضايا الرعاية العامة بشكل جيد دائماً".
- "هذا غير مفهوم من قبل معظم مجالس الإدارة هنا. ويجب على المعهد التصرف أكثر بشأن هذه الأساسيات. إن برنامج المدراء المعتمدين رائع في تحقيق ذلك".
- "واجب الرعاية يبدأ مع أصحاب المصلحة! وهو أمر لا يحظى بفهم كبير وخاصة الواجب تجاه الموظفين".

### هل لدى مجلس الإدارة ميثاق أو ما يعادله؟

الشكل (27)

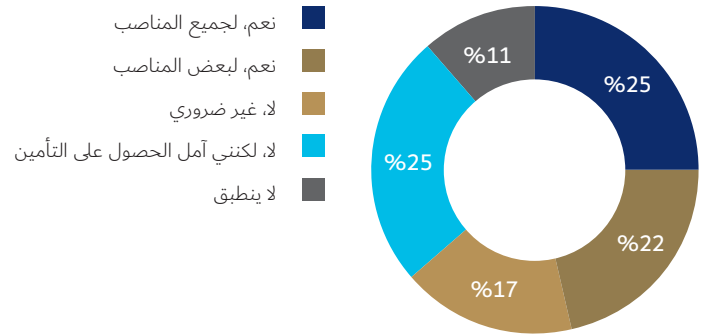


أفاد 61% من الذين شملهم الاستبيان أن مجلس إدارتهم لديه ميثاق لمجلس الإدارة، بينما أفاد 17% بأنه ليس لديهم ميثاق، وأفاد 13% أنهم غير متأكدين. في حين أن معظم مجالس الإدارة في المنطقة لديها ميثاق مجلس إدارة، فإن معظمها لا تراجعها بانتظام ولا يبدو أنها تفهم الفائدة المتحصلة منها.

- "ليس لدينا ميثاق مجلس إدارة ولكننا نعمل على صياغته. لا نعتبر الآثار البيئية والاجتماعية مهمة حتى الآن".

### هل لديك تأمين مدير؟

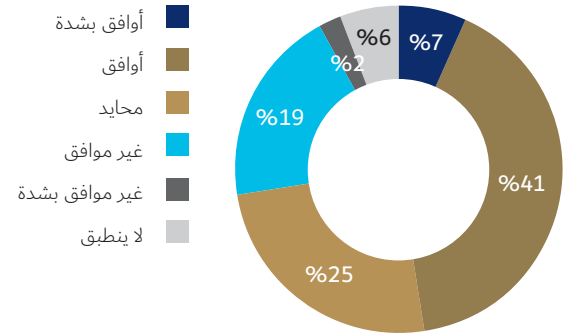
الشكل (28)



## فهم الواجبات والمسؤوليات

أعضاء مجلس الإدارة لديهم فهم راسخ لواجباتهم ومسؤولياتهم.

الشكل (25)



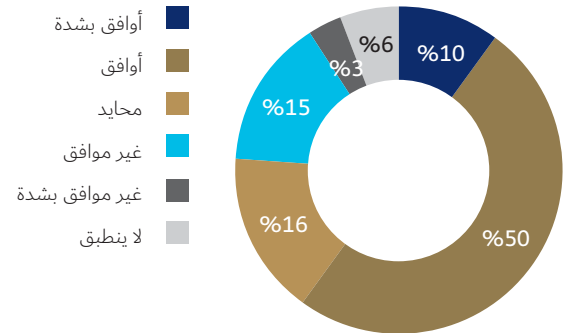
أظهرت النتائج أن 7٪ فقط يوافقون بشدة على هذه العبارة، بينما وافق 41٪، و25٪ محايد، و19٪ لا يوافقون.

توضح هذه الإجابات جلياً أن الفهم الأساسي للواجبات والمسؤوليات القانونية لأعضاء مجلس الإدارة لا يزال أمامه شوط طويل قبل أن يتم ترسيخه وتأسيسه كموقف وسلوك أساسي للمدراء في دول الخليج. ولا يزال هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به هنا، لكنه يُبنى على قاعدة إيجابية.

- "يستغرق هذا الأمر بعض الوقت ليفهمه الموظفون. ولدينا سلطة نهائية على إعادة انتخابهم إذا لم يستطيعوا".
- "يأخذ معظم الناس العمل على محمل الجد. في السابق، كانت الثقافة تتمحور حول المكانة ولكن هذا الوضع يتغير الآن".
- بدأت تطراً التطورات وهناك فهم متزايد للمنصب. يميل الناس الآن إلى "الفهم الجيد". فقد بدأوا في مجارة الحديث، ولكنهم لا يفعلون ما يقولون دائماً".
- "إنه مزيج حالياً، ولكن اللوائح والقوانين تتغير إلى الأفضل. أشعر أن التوجيه الوظيفي السليم يؤتي ثماره هنا".

يفهم مجلس الإدارة ككل وأعضائه واجبات الحرص والرعاية والولاء جيداً

الشكل (26)



اختار 50٪ من المبحوثين عبارة "أوافق"، و10٪ موافق بشدة، في حين أفاد 15٪ أنهم لا يوافقون.

بينما وافق الأغلبية على السؤال، إلا أنه ليس من الواضح ما إذا كان المبحوثين يعتقدون أن واجب الولاء والرعاية هذا مستحق للشركة كشخصية اعتبارية أو لمساهمي الشركة. في دول مجلس التعاون الخليجي، تنص القوانين واللوائح بوضوح على أنه يجب على أعضاء مجلس الإدارة وضع مصلحة الشركة أولاً، وليس المساهمين أو أي شخص آخر.





## تابع الخبرات اللازمة لتحسين مجالس الإدارة الخليجية

هل لدى مجلس الإدارة عمليات اختيار وتوجيه وظيفي ومراجعة وتطوير وإلغاء الاختيار؟

الشكل (24)

نعم، جميعها موجودة	21%
التوجيه الوظيفي- نعم	25%
المراجعة- نعم	21%
تطوير المدير- نعم	9%
إلغاء الاختيار- نعم	6%
لا، لا شيء مما سبق	32%

جاءت الردود مخيبة للآمال في هذا السؤال. في الواقع، أفاد 32% عن عدم وجود أي من هذه العمليات، كما أفاد 21% بأن لديهم جميع العمليات، وأفاد 25% أن لديهم عملية التوجيه الوظيفي، وقال 21% أن لديهم عملية مراجعة، وأفاد 9% أن لديهم عملية تطوير المدير و6% عملية إلغاء الاختيار. ويعتبر هذا أحد المجالس التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام من قبل مجالس الإدارة الخليجية.

- "نحن بحاجة إلى التفكير أكثر في عملية تطوير مجلس الإدارة بالكامل - من الاختيار إلى إلغاء الاختيار. فهذا أمر صائب".
- "أوافق على أنه يجب على المعهد أن يلعب دوراً رئيسياً هنا".
- "يعتمد الاختيار والتوجيه الوظيفي بدرجة كبيرة على المساهمين. في حالتنا، فإنهم يشكلون 86% وعددهم 15 مساهماً. وعملية التوجيه الوظيفي لدينا جيدة. ويتم إرسال تقارير من مجلس الإدارة إليهم، وبصفتي رئيس مجلس الإدارة، أجلس معهم وأطلعهم وأحدثهم".
- "يجب أن نحاول تطوير هذا الأمر كعملية للتعلم".

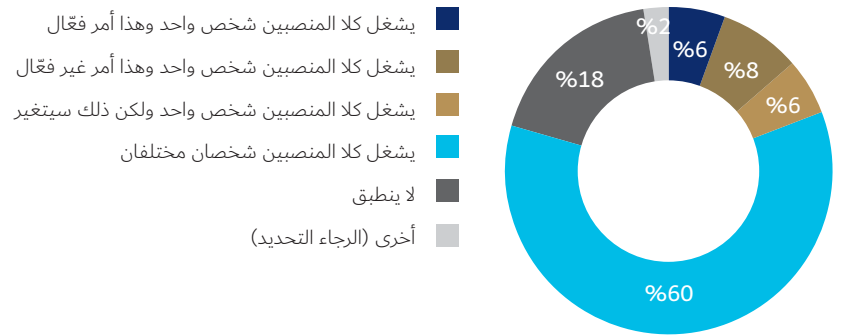


تُعد الإحصاءات هنا مثيرة للاهتمام. فلقد أظهر المبحوثون خبرة كبيرة في التمويل، تليها التفكير الاستراتيجي، ومن ثم التدقيق، ودوافع العملاء واتجاهاتهم، والتعويضات، والترشيح.

- "يعتبر التأهيل المهني أمر أساسي. فيما مضى، كان التركيز على النمو، ولكن تغير الأمر الآن إلى التفكير الاستراتيجي والخبرة الإدارية كمفاتيح للوصول إلى نموذج الأعمال في المستقبل. الآن يجب علينا أن نفكر أيضاً في الرقمنة، ونحتاج إلى التفكير أكثر في جانبين هما رحلة العملاء في الخطوط الأمامية بالإضافة إلى التأهيل المهني الداخلي. نحن بحاجة إلى أن نتعلم بسرعة بمجرد دخول الحصص التجارية".

### هل يشغل دور الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة نفس الشخص، وإذا كان الأمر كذلك، فيرجى تقييم فعالية الترتيب.

الشكل (23)



أفاد 60% من المبحوثين أن هذه الأدوار منفصلة الآن في مجالس الإدارة التي يعملون فيها عليها، وأفاد 8% أن كلا المنصبين يشغلها نفس الشخص وأن هذا أمر غير فعال، وأفاد 6% أن كلا المنصبين يشغلها نفس الشخص وأن هذا أمر فعال.

الاتجاه نحو فصل هذه الأدوار يتحرك سريعاً. ومع ذلك، فإنه ليس من السهل القيام بذلك دائماً لأسباب الملكية والثقافية، لا سيما في الشركات العائلية، لأن السلوكيات اليومية يمكن أن تحبط الرغبات التنظيمية.

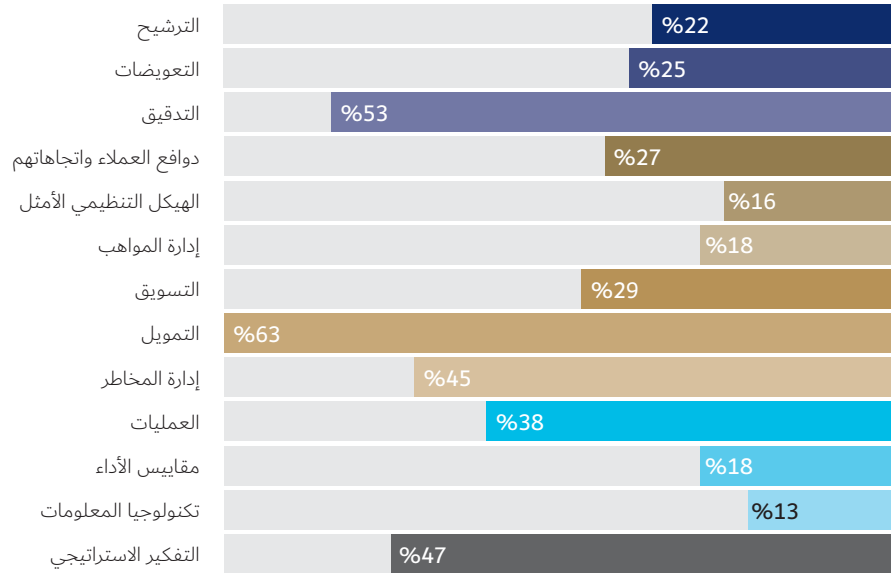
- "من الصعب تنفيذ ذلك إذا كان الأعضاء المؤسسون ما زالت لديهم سيطرة. إذا تولى الجيل الثاني الإدارة، فيمكن أن يصبح العمل أكثر احترافية. ولكن يبدو أن الجيل الثالث أصبح أكثر صعوبة في هذا الخصوص! ففي بعض الأحيان، لا يكون الرئيس التنفيذي عضواً في مجلس الإدارة".
- "في المملكة العربية السعودية هذا غير مسموح به. لكني أرى أن هذا دور تعاوني".
- "لم يتغير هذا الأمر في شركتي".
- "في عُمان، هذا غير مسموح به بموجب القانون. ولكنها ممارسة جيدة. لا يمكنك أن تكون كلاهما لأنهما مختلفان للغاية".
- "يعتمد ذلك على التشريع. ففي البحرين، من المتفق عليه أن يتم الفصل بينهما، ولكن عليك دائماً أن تكون واضحاً بشأن تضارب المصالح هنا".
- "أنا لا أؤيد كونه نفس الشخص، وإلا يصبح مجلس الإدارة امتداداً للإدارة. يجب أن يكون المدير التنفيذي عضواً في مجلس الإدارة".

## تابع الخبرات اللازمة لتحسين مجالس الإدارة الخليجية

- "تعتبر ثلاث سنوات دورة جيدة. فليس من الحكمة الاستمرار لأكثر من فترتين وإلا فستفقد استقلاليته".
- "ثلاث سنوات، تماشياً مع القواعد. ولكنك تحتاج إلى ستة أشهر للتوجيه الوظيفي، ومن الجيد أن يكون هناك بعض التدوير. نحن بحاجة إلى مزيد من التجديد المدروس والحذر - والتقييم".

هل يتمتع عضو واحد أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة بخبرة كبيرة في المجالات التالية؟ (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

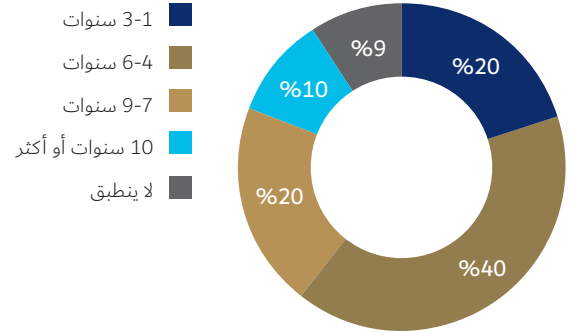
الشكل (22)





## مدة العضوية لعضو مجلس الإدارة في مجلس الإدارة الرئيسي هي:

الشكل (21)



أفاد 40% من المبحوثين أن متوسط مدة خدمتهم تتراوح من أربع إلى ست سنوات، بينما أفاد 20% أنها من سنة إلى سنتين، و20% من سبع إلى تسع سنوات. وأفاد 10% أن متوسط المدة 10 سنوات أو أكثر.

نظراً لعدم وجود معايير وطنية أو خليجية متفق عليها لاختيار المديرين، لا يوجد اتفاق على تقييم أدائهم. لذلك، تميل عدد سنوات الخدمة الحالية إلى أن تكون اختياراً عشوائياً استناداً إلى العلاقات والأسرة والراحة بدلاً من أن تكون مستندة على الكفاءة. ولقد بدأت السلطات التنظيمية في دراسة هذا الموضوع.

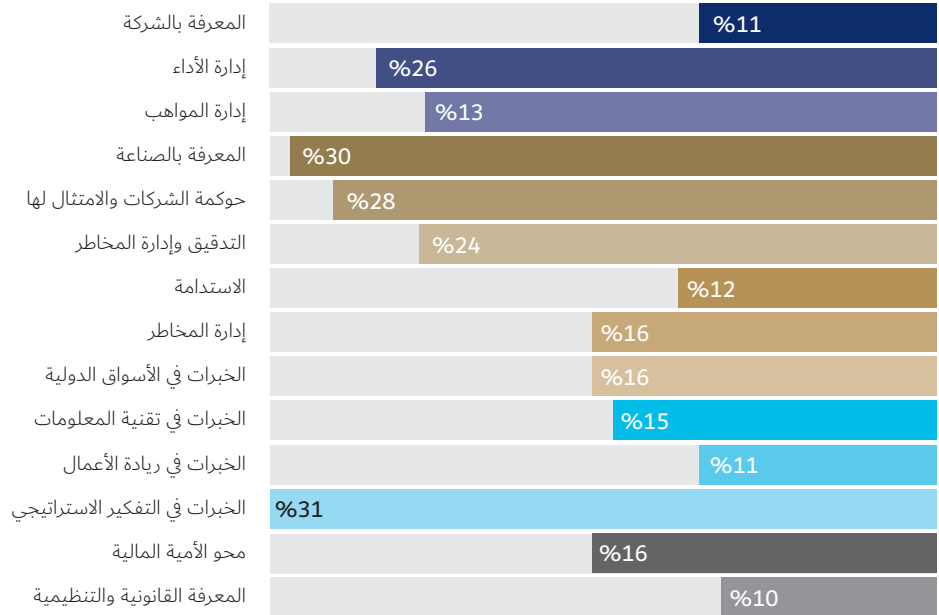
- "نحن نبقى في الخدمة لفترة طويلة تصل إلى 25 سنة! ولكنني أفضل أن تكون من ثلاثة إلى ثلاث سنوات. ولحسن الحظ، يفرض مديرونا المستقلون هذا الأمر".
- "نعتمد على الخبرات. ومع ذلك، فإن رئيس مجلس الإدارة يعمل لمدة خمس سنوات مع فترة مراجعة لثلاث سنوات".
- "نحن عادةً ما تكون بين سنة إلى ثلاث سنوات. وأقصى فترة هي أربع سنوات ولكن تبقى أقلية لمدة تسع سنوات. نحن بحاجة إلى زيادة معدل الدوران لأن نعاني دائماً من تضارب في المصالح".
- "ينص قانون حوكمة الشركات إنه لا يجب أن تكون المدة طويلة أو أن تصبح مستقلاً. معظم مدرءنا يبقون في الخدمة لمدة خمس سنوات، واثنان منهم فقط ظلوا في الخدمة لمدة عشر سنوات".



## الخبرات اللازمة لتحسين مجالس الإدارة الخليجية

بالنظر إلى مجلس الإدارة الرئيسي الذي تعمل فيه، ما هي الجوانب التي تحتاج مزيد من الخبرات؟ (حدد أعلى 3)

الشكل (20)



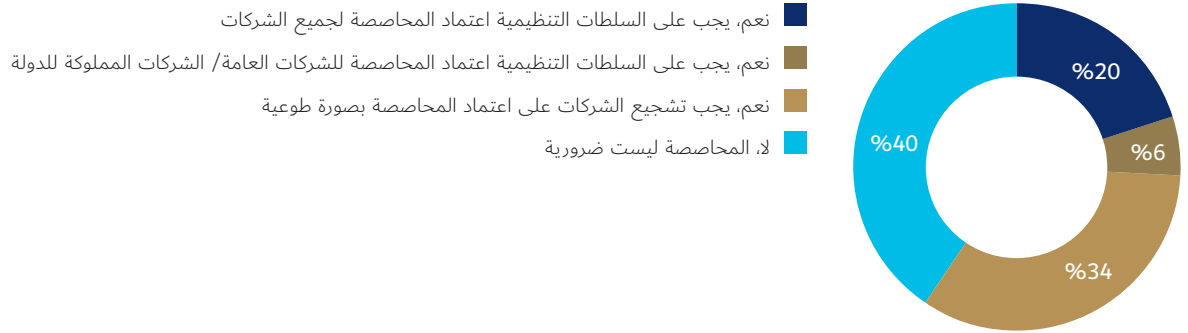
في الماضي على أنه أمر عفا عليه الزمان. ومن بين المجالات الثلاثة الرئيسية للخبرات التي يُنظر إليها على أنها ضرورة ملحة الآن، يأتي التفكير الاستراتيجي في الصدارة، ويليه المعرفة بالصناعة، وتأتي ثالثاً إدارة المخاطر ومحو الأمية المالية والخبرات في الأسواق الدولية.

- "نحن بحاجة إلى مزيد من الخبرات في مجالات الاستراتيجية والنمو. كما نحن بحاجة إلى تعزيز مجالات التمويل والمحاسبة والمخاطر. بشكل عام، نحن بحاجة إلى مزيد من الخبرات الفنية التي يفتقرها العديد من المديرين التنفيذيين الحاليين".
- "هناك حاجة ماسة إلى الخبرات في مجال التدقيق والمخاطر، وكذلك حوكمة الشركات والامتثال لها".
- "تحسين المعارف الدولية ومحو الأمية المالية. ونحن بحاجة إلى زيادة تنوع الأفكار حول طاولة الاجتماعات في مجلس الإدارة لمواجهة هيمنة بعض شخصيات الصناعة. ونحن بحاجة إلى المزيد من الفنانين والأساتذة والمثقفين".
- "نحن بحاجة للحفاظ على توازن جيد. ولا نريد أن يكون لدينا كل التمويل أو التدقيق أو حوكمة الشركات".
- "الحوكمة والامتثال وإدارة المخاطر. يتحدث مجلس الإدارة لدينا عن هذه الأمور ولكنه لا يعرف حقيقة ما تعنيه".
- "لم يتم اتخاذ الاستراتيجية والمخاطر على محمل الجد بعد. فنحن نحتاج أيضاً إلى النظر أكثر في إدارة الموظفين".



## سؤال 27: هل تعتقد أن المحاسبة ضرورية لزيادة مشاركة المرأة في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي؟

الشكل (19)



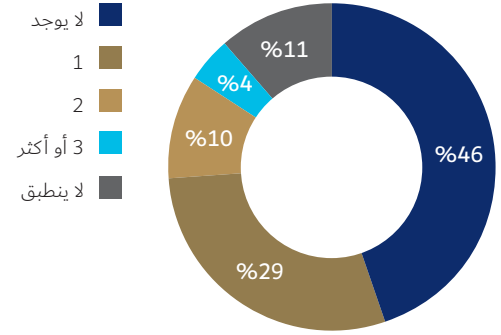
يعتقد 40٪ أن المحاسبة ليست ضرورية، بينما يعتقد حوالي 54٪ أنها ضرورية وأن على السلطات التنظيمية اعتماد المحاسبة لجميع الشركات. هناك وعي متزايد بالقضايا العالمية حول هذا الموضوع. ولقد اعتمدت معظم دول شمال أوروبا المحاسبة الإلزامية. ولقد حققت المملكة المتحدة 30٪ من المدراء النساء في الشركات المسجلة في البورصة من خلال المحاسبة الطوعية، وتسعى الآن إلى تحقيق نسبة مماثلة في أوساط كبار المديرين التنفيذيين.

- "هل نحتاج إلى المحاسبة؟ لا! الخبرة أفضل بكثير".
- "هل نحتاج إلى المحاسبة؟ في الواقع لا أعرف. الذي أعرفه أنهم أحدثن فرقاً شاسعاً".
- "أدرك الاعتراضات قصيرة الأجل على المحاسبة، ولكن هناك حاجة إلى التعديل".

## تابع عضوية وتكوين مجالس الإدارة وتنوعها

## كم عدد الأعضاء الإناث في مجالس الإدارة الذي تعمل فيه؟

الشكل (17)



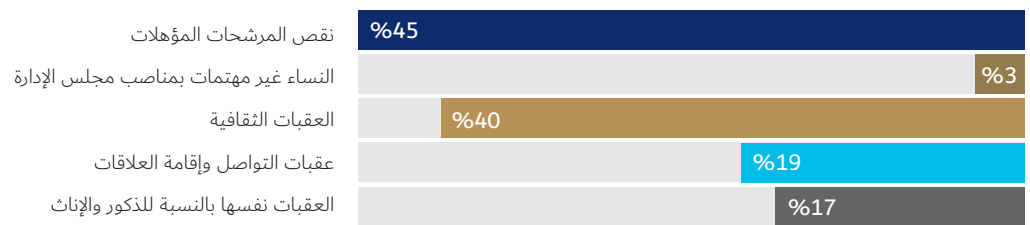
وجد بأن 46% من المبحوثين ليس لديهم نساء في مجالس إدارتهم، بينما 29% لديهم امرأة واحدة، و10% لديهم امرأتان.

بينما لا يزال عدد النساء في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي منخفضاً بنسبة حوالي 2%، إلا أن هناك وعياً متزايداً بالحاجة إلى تنوع جنساني أكبر في مجالس الإدارة الخليجية. فالإمارات العربية المتحدة هي الدولة الوحيدة في دول مجلس التعاون الخليجي التي حصلت حتى الآن على حصة طوعية تبلغ 20% من النساء في مجالس الإدارة، ونحن نرى أن تزايد عدد النساء في عضوية مجالس الإدارة في الشركات العائلية الكبيرة والشركات المملوكة للدولة من الاتجاهات المتنامية.

- "أشعر أن المشكلة الأكبر تكمن في عدم وجود الكثير من النساء المؤهلات".
- "النساء أكثر إدراكاً ولديهن وجهات نظر مختلفة، على عكس الرجال. فهن مفيدات بطرح أسئلة لا يطرحها الرجال".
- "بصراحة، هناك الكثير من السيدات المؤهلات - فقط أعطهن فرصة! وإلا فإننا سنبقى في مأزق. لقد خضت تجربة لمجلس إدارة فيه 30% من النساء في أوروبا. ولقد لاحظت أن المملكة المتحدة قد حققت 30% من دون فرض تحاصص. فالنساء يضيفن تنوعاً في التفكير ويعطين فرصة لسماع أفكار الأقليات".
- "في عُمان، المرأة متعلمة ومحترمة. وفي البحرين والإمارات العربية المتحدة، نصف القوى العاملة من الإناث. نائيتي أنثى، وستحل محلي. ويتقلد منصب مدير المخاطر التنفيذي لدينا أنثى، ولدينا ممثلتين للمساهمين. ولكن في دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى، لا يزال الأمر كله يتعلق بالعلاقات والوساطات".

## أي من العقبات التالية تعتقد أن تقف عائقاً أمام تعيين النساء في مجالس الإدارة؟ (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

الشكل (18)

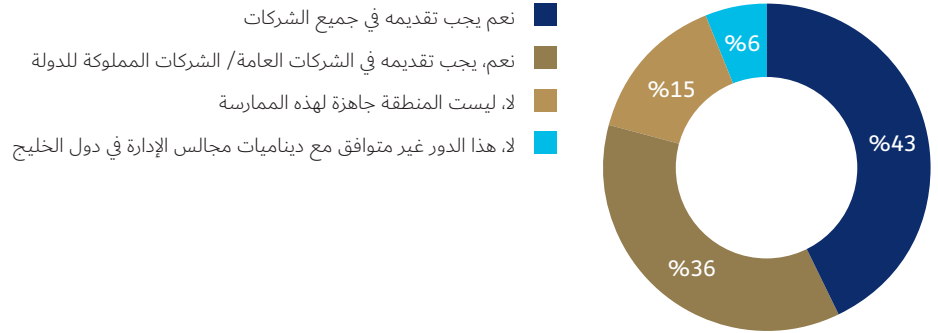


مجالس الإدارة في "عدم وجود مرشحات مؤهلات" و"القضايا الثقافية" تليها "عقبات التواصل وإقامة العلاقات". ويبدو أنه تم إحراز تقدم في عُمان والبحرين، وتُبذل جهود حكومية كبيرة في المملكة العربية السعودية لتحسين الوضع. وهناك وعي متزايد في دول مجلس التعاون الخليجي بقضايا وأمثلة للممارسة الجيدة لإعطاء الأمل في تقليص "العقبات الثقافية".

- "يوجد الآن منصب وزير تتقلده امرأة في عدد من دول مجلس التعاون الخليجي. ونحتاج إلى الكثير من التجارب هنا".
- "نحن بحاجة إلى المزيد من النساء المؤهلات".

## هل تعتقد أن اصطلاح المدراء المستقلين بدور قيادي سيعزز من فعالية مجالس الإدارة في الخليج؟

الشكل (15)



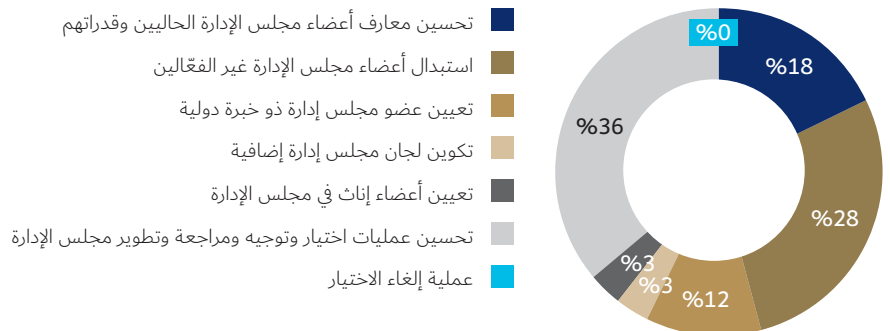
يعتقد حوالي 79% أنه ينبغي تقديم الدور في كل من الشركات الخاصة والعامة والشركات المملوكة للدولة. ومع ذلك، هناك قلق يتمثل في الخوف من أن تزيد هذه التطورات وتتسارع بشكل مفرط.

يوجد في دول مجلس التعاون الخليجي بعض الالتباس حول أدوار المديرين غير التنفيذيين (باعتباره ليس دوراً قانونياً محدداً في العديد من البلدان)، وأدوار المديرين المستقلين والآن أدوار المديرين المستقلين كرؤساء. في حين أنها فكرة إيجابية للمستقبل، قد يكون من الأفضل أن تقوم الشركات بتضمين وتوضيح أدوار الرؤساء والمديرين والمديرين التنفيذيين بشكل كامل قبل الانتقال نحو إضافة مديرين مستقلين يضطلعون بأدوار قيادية إلى مزيج مجلس الإدارة، أو المخاطرة التي تتمثل في تفويض دور رئيس مجلس الإدارة.

• "من ناحية، يساعدون في فتح القضايا المتنازع عليها، ولهم تأثير حقيقي. ويعتبر دورهم دور مهم حتى لو تم اعتباره كدور استشاري. تميل مجالس الإدارة حالياً إلى الحصول على نكهة ملطفة".

## أي مما يلي سيكون له التأثير الأكبر على تحسين تكوين مجلس الإدارة؟

الشكل (16)

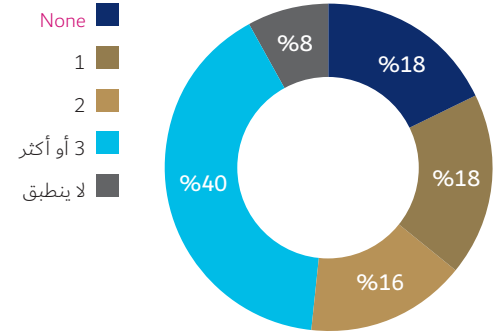


تماشياً مع الردود الأخرى، تظهر النتائج أن 36% كانوا مع إجابة تحسين عمليات اختيار وتوجيه ومراجعة وتطوير مجلس الإدارة، و18% لصالح تحسين معارف أعضاء المجلس وقدراتهم، و28% لصالح خفض عدد أعضاء مجلس الإدارة غير الفعّالين.

## تابع عضوية وتكوين مجالس الإدارة وتنوعها

## كم من المدراء المستقلين يعملون في مجلس الإدارة؟

الشكل (13)

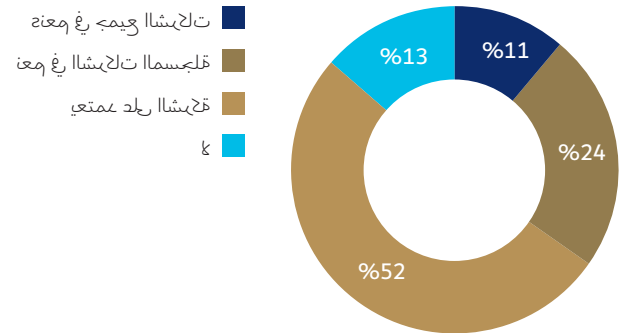


لدى أكثر من 40% من المبحوثين ثلاثة مديرين مستقلين في مجالس إدارتهم، في حين أن 18% ليس لديهم. هناك بادرة مشجعة وقبول إيجابي وملحوظ للحاجة إلى دور مجلس الإدارة هذا.

- "بدأ المديرون المستقلون في الظهور كرؤساء لمجلس الإدارة وفي لجان الترشيح، وذلك لما يضيفونه من قيمة حقيقية. في المملكة العربية السعودية، يُنظر إلى المديرين المستقلين على أنهم يتمتعون بمكانة أعلى من أعضاء مجلس الإدارة الآخرين".
- "نحن جيدون هنا ولكن ليس كل الشركات تقوم بذلك. يتحدث معظمهم عن رغبتهم في وجود 33% من المديرين المستقلين لكنهم لا يفعلون ذلك".
- "نحن نفكر في تغيير مديرينا المستقلين كل ثلاث سنوات على أساس التناوب".

## هل تعتقد أن التعريف التنظيمي للمدير المستقل يؤدي إلى استقلال حقيقي لأولئك الذين يتم تعيينهم كمديرين مستقلين؟

الشكل (14)



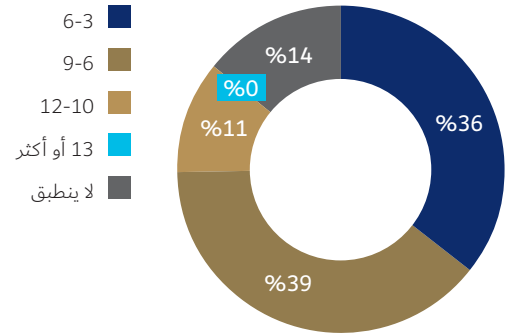
يعتقد 52% من المبحوثين أن ذلك يعتمد على الشركة، في حين يعتقد حوالي 30% أن هذا المفهوم ينطبق بشكل خاص على الشركات المسجلة. لذلك من الواضح أن هناك حاجة لمزيد من العمل في هذا المجال لتشجيع وضمان الاستقلال الحقيقي لأولئك المعينين كمستقلين.

- "أجد أن فكرة المديرين المستقلين مفيدة للغاية، حيث يساعد ذلك إذا كانت هناك مجموعتان في مجلس الإدارة لأن هؤلاء المستقلين يمكن أن يشكلوا حلاً وسطاً بين المالكيين والمديرين التنفيذييين. ويمكن أن يشكلوا قوة توازن في مجلس الإدارة".

## تكوين وعضوية مجالس الإدارة وتنوعها

كم عدد أعضاء مجالس الإدارة الذين يعملون في مجلس الإدارة الرئيسي في المجلس الذي تعمل فيه؟

الشكل (11)

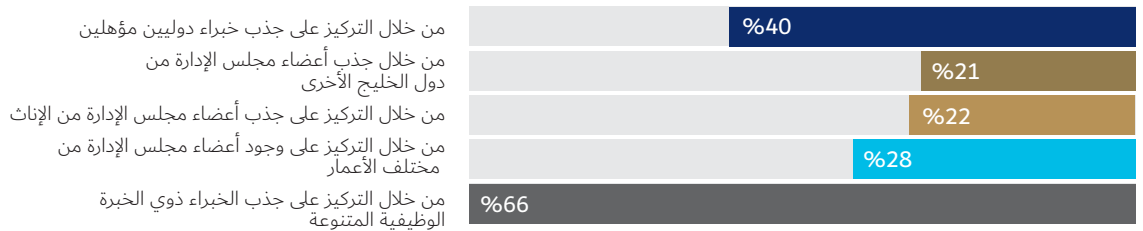


يظهر الاستبيان أن 36٪ من مجالس الإدارة الخليجية تضم 3-6 أعضاء، و39٪ لديها 6-9 أعضاء. حيث أن المجالس أصغر عموماً في دول الخليج مقارنة بأوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية حيث يبلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة حوالي 10 أعضاء.

- "نلتزم بمجالس إدارة ولجان صغيرة ثم ندعو الخبراء الاستشاريين".
- "9-6 أعضاء في مجلس الإدارة الرئيسي وإلا فقد تتعرض للخسارة. تحتاج إلى مجموعة متنوعة من الخبرات، لكن من الصعب إدارة أكثر من 9 أعضاء".
- "في الشركات المساهمة لدينا 8 أعضاء. نحن نقضي الوقت في الحصول على التوازن بين التكنولوجيا، والعمليات، والخدمات المالية".
- "لدينا 11 مديراً - 5 مدرء غير تنفيذيين و6 مستقلين. يمثل أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الخمسة المساهمين".

كيف يتم تعزيز تنوع مجلس الإدارة في شركتك؟ (حدد أعلى 3)

الشكل (12)



أشار غالبية المبحوثين إلى أنهم يعالجون مسألة تنوع مجلس الإدارة من خلال التركيز على جذب الخبراء ذوي الخبرة الوظيفية المتنوعة.

يوضح هذا المزيج من الأساليب الحاجة إلى تنوع أكبر في مجالس الإدارة الخليجية.

- علينا أن نفكر في التنوع بطريقتين. أولاً، فيما يتعلق بمجموعات المهارات ونوع الجنس. ثانياً، وفقاً للمزيج المحلي المتغير مقابل الدولي. نحن بحاجة إلى زيادة كليهما، وليس فقط الاستيلاء على كل من هو متاح. هناك أيضاً مشكلة متزايدة تتعلق بالتعامل مع المجتمعات وغيرها من "أصحاب المصلحة" هنا. نحن لا نحب الحصة، خاصة بعد رؤية التجربة الأوروبية. نحن نؤمن بتوظيف شعوبنا قدر الإمكان، ولكن في النهاية، قد يلزم فرض ذلك".
- "معظم مجالس إدارتنا ولجاننا تتمتع بتنوع كبير. كما أن العديد من الإناث يهيمن على الشركات العائلية. ولكن يبدو أن الخبرات منهن لا يتم اختيارهن كمساهمات. ونادراً ما يتم طرد المديرين الحاليين. وغالباً ما يكون أمناء مجلس الإدارة سيئون في ترشيح اختيار أعضاء مجلس الإدارة الجدد.
- "ما زلنا نفتقر إلى الإناث في مجالس إدارتنا وعلى مستوى المدراء التنفيذيين، وحتى في الغرف الخلفية. نحتاج إلى مبادرة جادة للبدء ثم تسليط الضوء على العملية".
- "تنوع النساء؟ هذا هو الجانب الذي نحن فاشلين فيه. فنحن بحاجة أيضاً إلى التفكير في التنوع حسب العمر. هناك مشكلات حقيقية في التنوع من حيث تسليم العمل من الأجيال الثانية إلى الأجيال الثالثة".





## إلى أي مدى تعتقد أن تطبيق قواعد وأنظمة حوكمة الشركات في بلدك ينعكس على ممارسات حوكمة الشركات الفعلية؟

الشكل (10)

تتماشى تماماً مع المتطلبات التنظيمية وتوصيات أفضل الممارسات	%10
وجود الامتثال التنظيمي ولكن عدم وجود مصالحة حقيقية في الحوكمة الرشيدة	%36
وجود بعض الامتثال التنظيمي والاهتمام الناشئ في الحوكمة الرشيدة	%35
وجود بعض الامتثال التنظيمي ولكن القليل من الاهتمام في الحوكمة الرشيدة	%10
انخفاض في الامتثال والاهتمام باتباع المتطلبات الحالية.	%10

تم تقسيم الإجابات بالتساوي بين "الامتثال التنظيمي ولكن عدم وجود اهتمام حقيقي بالممارسة الجيدة" و"وجود بعض الامتثال التنظيمي والاهتمام الناشئ بالحوكمة الرشيدة".



## تابع المفاهيم المتغيرة لحوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي

### كيف تقيم المتطلبات التنظيمية فيما يتعلق بإدارة الشركات؟

الشكل (8)

المطالب المفرطة التي تفرضها الجهات التشريعية أو السلطات التنظيمية على جميع الشركات	6%
الطلبات التي تفرضها الجهات التشريعية أو السلطات التنظيمية على الشركات المسجلة في البورصة فقط	7%
يحقق الإطار التنظيمي التوازن الصحيح	26%
الإطار التنظيمي غير كافي حالياً	26%
الإطار التنظيمي كافي لكن الرقابة تحتاج إلى تعزيز	35%

تصب نتائج الاستبيان هنا بشكل إيجابي تجاه الرأي القائل بأن الإطار التنظيمي أصبح كافياً الآن، ولكن إشراف الإطار يحتاج إلى تشديد؛ حيث يرى 26% أن التوازن الصحيح تقريباً موجود، ويرى 26% أنه غير كاف.

- "لا بأس حتى الآن. كان هناك القليل من المقاومة".
- "أجد الجهات التشريعية من أكبر الداعمين حتى الآن".
- "أصبحت الآن متطلبات أكثر من أي وقت مضى، حيث الامتثال الآن هو النكهة السائدة. لكن هل هذا يعتبر تصرفاً حكيماً؟ ومع ذلك، فإن اللوائح تؤدي إلى المزيد من الانضباط الشخصي وانضباط الشركات".
- "يتعين على الشركات العائلية أخذ اللوائح بجدية أكبر".
- "ستسمح رؤية المملكة 2030 بدخول المنافسة الأجنبية، وستحتاج الشركات العائلية إلى تغيير موقفها من حوكمة الشركات".

### (إلى أي مدى تعتقد أن القواعد واللوائح المتعلقة بحوكمة الشركات في بلدك تواكب التغييرات التنظيمية العالمية؟)

الشكل (9)

يتماشى تماماً مع التطورات العالمية	7%
يتماشى في الغالب مع التطورات العالمية	44%
يتماشى جزئياً مع التطورات العالمية	39%
لا يتماشى بشكل كبير مع التطورات العالمية	10%

هناك رأي عام مفاده أن دول مجلس التعاون الخليجي تحاول جاهدة الآن التحرك صوب الممارسات العالمية الجيدة. ومع ذلك، لا يزال هناك طريق طويل لتقطعه وهناك دائماً معارضة حتمية من المصالح الخاصة - سواء من حيث الملكية والثقافة.

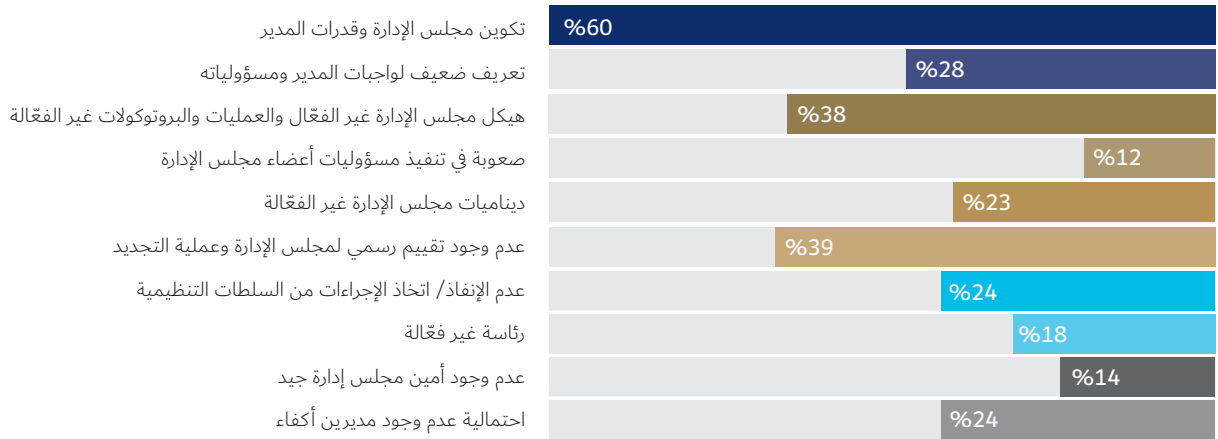
- "لقد حافظوا جزئياً على مواكبة التطورات العالمية".
- "إننا نشهد زيادة في عدد المديرين. ولقد بدأنا ننظر إلى القطاعات المختلفة للخبراء ومن مختلف البلدان، وخاصة المستقلين".

تتوزع الردود بصورة أكثر توازناً هنا، حيث تحدث السواد الأعظم عن التغييرات في قانون الشركات والتنظيم، وقواعد وقانون التسجيل في البرصة والأوراق المالية، والاتجاهات التنظيمية التي تفرض وتيرة التغيير وتعزى هذه الزيادة إلى تنامي اهتمامات المستثمرين والارتفاع التدريجي في ضغوط أصحاب المصلحة.

- "تأثر العديد من مجالس إدارة البنوك التي أعمل فيها بشكل إيجابي. ونحن نتحسن في مناقشة مثل هذه القضايا، أفضل بكثير مما كنا عليه. فلقد أصبحنا نرى أمثلة جيدة".
- "نحن نرى بعض الآثار الإيجابية ولكن من السابق لأوانه القول - حتى في المملكة العربية السعودية".
- "بالتأكيد هناك تحسن في العلاقات بين مجالس الإدارة والمساهمين في الشركات المملوكة ملكية عامة. ولكن لا يزال هناك تضارب في المصالح خاصة على مستويات الإدارة العليا".

### ما هي أبرز العوائق التي تحول دون تحسين فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي؟ (حدد أعلى 3)

الشكل (7)



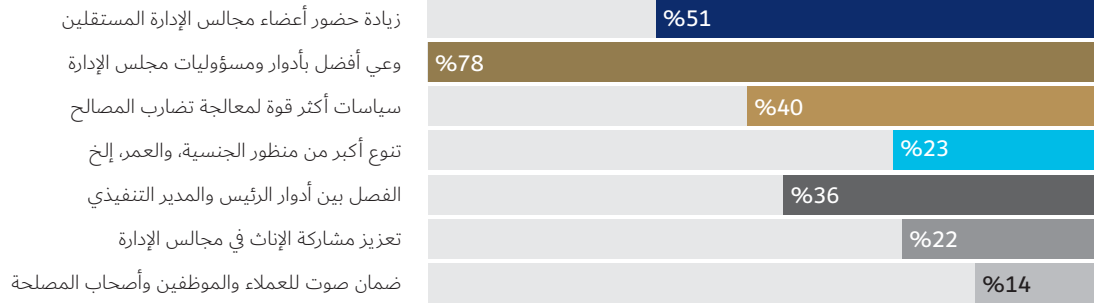
يرى غالبية المبحوثين في الاستبيان أن التكوين الحالي لمجلس الإدارة وقدرات المدير هي العوائق الرئيسية أمام تحسين فعالية مجلس الإدارة. ويعزز ذلك الغياب الحالي - في كثير من الحالات - لعمليات التقييم الرسمية لمجلس الإدارة وتجديده عن طريق هياكل مجلس الإدارة غير الفعالة والعمليات والبروتوكولات غير الفعالة أيضاً، والتطبيق المحدود للإجراءات في بعض الحالات من قبل السلطات التنظيمية.

- يعتبر افتقار العديد من المدراء للقدرات أكبر عائق. لقد كان معظم هؤلاء مدراء تنفيذيين في الشركات العامة ولكنهم لم يكونوا أعضاء مجلس الإدارة. وقليلون هم القادرون على أن يكونوا مستقلين حقاً. واحد فقط من أعضاء مجلس الإدارة لدينا ليس فرداً في العائلة أو صديقاً. إنه حقاً موضع تقدير".
- "نحن بحاجة إلى بناء قدرات فردية أكثر من أن يكون الشخص فرداً في الأسرة".
- "هناك ثلاثة حواجز رئيسية. أولاً، ترسل السلطات التنظيمية رسائل مختلطة خاصة بشأن سرعتها المتوقعة في التنفيذ. ثانياً، دور الرئيس غير مفهوم بشكل صحيح. ثلثاً، هناك نقص خطير في عدد الأمناء المحترفين في الشركة".
- "العائلات وثقافة تعيين الأصدقاء القدامى فقط. ويعتبر المؤسسون النافذون سيئون في هذا الأمر على وجه الخصوص، فهو لا يساعد في التنوع حول طاولة اجتماعات مجلس الإدارة".
- "شمولية الأسرة. حتى الآن لا يتعين عليهم مواجهة اقتصاد السوق، ولا يوجد عدد كافٍ من مؤسساتنا تشارك في هذا".
- "يوجد عدد كبير جداً من المديرين يعملون في العديد من مجالس الإدارة، ولا يمكنهم إعطاء الوقت اللازم، فهم لا يرون سوى بعضهم البعض في اجتماعات مجلس الإدارة وليس لديهم وقت للتواصل الاجتماعي وتنمية تنوع التفكير".

## تابع المفاهيم المتغيرة لحوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي

ما هي المجالات التي تشهد تقدم ملحوظ بشكل أكبر من حيث أداء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي خلال السنوات الثلاث الماضية؟ (حدد أعلى 3)

الشكل (5)



هناك اتفاق واسع على أن الوعي الأفضل بأدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة بدأ ينتشر في منطقة الخليج. ويعزى بشكل رئيسي إلى التوظيف المتزايد للمديرين المستقلين، وسياسات مجلس الإدارة المحسنة التي تعالج تضارب المصالح، بما في ذلك الفصل المتزايد بين أدوار الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة. ومع ذلك، لا يزال تعريف "المدير المستقل" يحتاج إلى مزيد من التوضيح في القانون والممارسة.

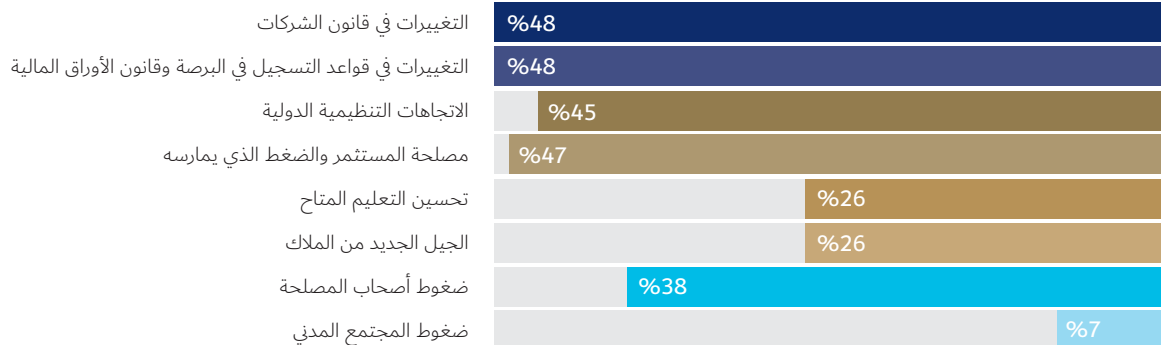
- "أوافق تماماً على أنه يتم إحراز تقدم -ببطء- في مجالات مثل ضمان أدوار المديرين والحاجة إلى تقييم كفاءة كل مدير. ولكن هناك نقص خطير في الإمدادات - نحتاج الآن للعمل على الجيلين الثاني والثالث حتى تتمكن من اللحاق بالركب على المستوى الدولي".
- "لدينا الآن على الأقل قوانيننا وقواعدنا الخاصة، ولكن عند تنفيذها، يصبح الأمر مختلف تماماً. ومن شبه المستحيل الحصول على مدراء مستقلين تماماً بالنظر إلى التكوينات الثقافية والسياسية، الذين لا يزال يشكل معظمهم مزيجاً من العائلات الممتدة والأصدقاء".

ولكن هناك أيضاً شكوك عميقة:

- "هناك وعي متزايد في كل من الشركات العامة والحكومية. ولكن في الشركات العائلية، هناك حاجة إلى مزيد من الوعي".

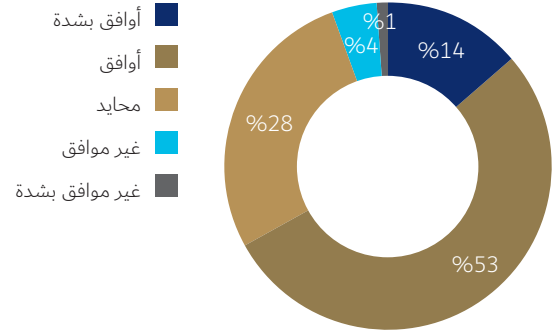
ما هي العوامل التي أثرت بشكل إيجابي على فعالية مجالس الإدارة في المنطقة؟ (حدد أعلى 3)

الشكل (6)



## هل تعتقد أن فعالية مجلس الإدارة قد تحسنت في دول مجلس التعاون الخليجي خلال السنوات الثلاث الماضية؟

الشكل (4)



هناك اتفاق عام على أن فعالية مجالس الإدارة قد تحسنت في الخليج:

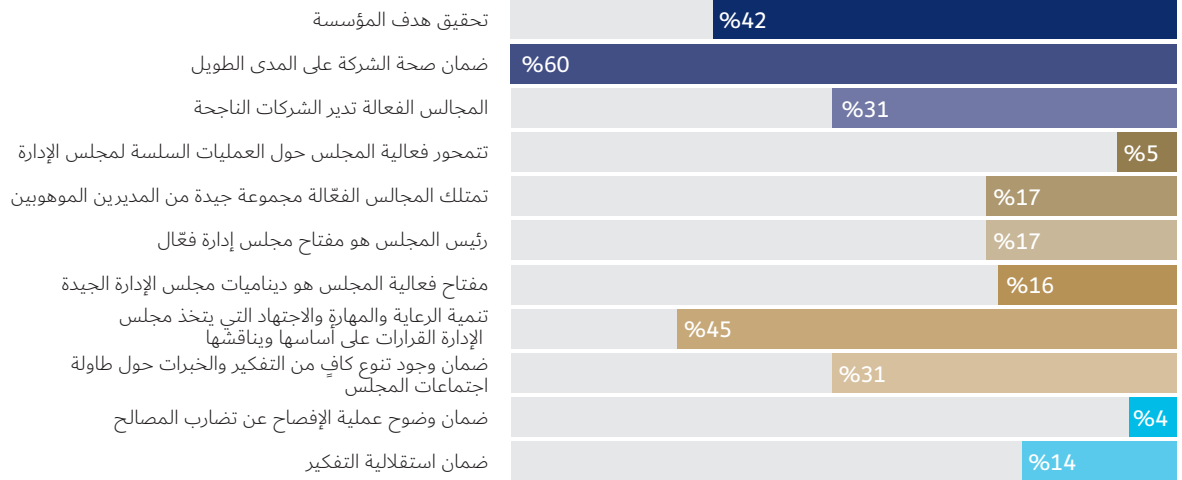
- "يفكر الناس الآن في الحاجة إلى التحسين، لا سيما مع الضغوط التي تمارسها هيئة أسواق المال. وهناك بوادر تطوير مهني أفضل من خلال المعهد، وكليات الأعمال، إلخ. وألاحظ وجود حركة في المملكة العربية السعودية، والبحرين، وعمان، وحركة أقل في الكويت".



## المفاهيم المتغيرة لحوكمة الشركات في منطقة الخليج

ماذا تعني فعالية مجلس الإدارة بالنسبة لك؟ (حدد أعلى 3)

الشكل (3)



هناك قبول واضح بين أغلبية المجيبين على الاستبيان أنه يتعين على مجالس الإدارة الآن التركيز على "ضمان صحة الشركة على المدى الطويل"، وعلى "تحقيق هدف المؤسسة"، وتعزيز مفهوم أن "المجالس الفعالة تدير الشركات الناجحة". وتعتبر هذه ديناميكية ملحوظة وإيجابية صادرة عن مجالس الإدارة الخليجية. في المقابلات التي أجريت كجزء من هذا الاستبيان، جُمعت مجموعة واسعة من الردود الإيجابية النموذجية منها:

- "لدينا الآن الكثير من الأشياء التي يجب فعلها على جدول أعمال مجلس الإدارة"
- "نولي المزيد من الاهتمام للوائح والتشريعات الجديدة".
- "أعمل في مجلسي إدارة، يحاول أحدهما وهو مجلس الإدارة الحكومي أن يكون ممتثلًا، بينما غير الحكومي يظهر استجابة أقل".
- "نشهد مجالس إدارة تظهر المزيد من الانفتاح والشفافية والاستعداد للاستماع إلى وجهات نظر مختلفة".
- "تدفع دول مجلس التعاون الخليجي للسير في هذا الاتجاه خاصة في تقاريرها المالية".

ولكن لا يزال هناك شوطاً لقطعته:

- "لا أعتقد أنها تتطور بشكل جيد هنا. أنا أعمل في شركة عائلية كبيرة حيث يتبع كل مساهم عقليته الخاصة والوحيدة، ولا يتفقون مع بعضهم البعض - وهو أمر لا يتماشى مع حوكمة الشركات".





# مراجعة فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي 2019م



## السياق

تشير هذه المراجعة بوضوح إلى وجود قدر كبير من فعالية مجالس الإدارة في جميع أنحاء المنطقة. وفي وقت يعاني فيه العالم من الاضطراب، فإنه يعرض أمثلة على مجالس إدارة تسعى لانتهاج أفضل الممارسات الدولية، حيث بدأت العديد من الشركات السعي لتحقيق الامتثال للوائح والقوانين الجديدة والعديدة التي يتم وضعها - خاصة في المملكة العربية السعودية، والبحرين، وسلطنة عمان. ومع ذلك، هناك العديد من التعليقات على غالبية الشركات الخليجية التي لم تبدأ بعد بجدية في هذه الطرق، وهناك أيضاً بعض الأدلة على صعوبة التكيف مع السرعة المقترحة والتكيف مع اتساع نطاق الامتثال الذي تتوقعه الجهات التنظيمية النشطة.

في حين أن الشعور العام هو أن الشركات تدرك أهمية قبول وتطوير مفهوم فعالية مجلس الإدارة في جميع أنحاء المنطقة، هناك هاجس من أن وتيرة وضع التشريعات واللوائح وكمية التفاصيل التي تتخللها سريعة بشكل مفرط لتتمكن العديد من الشركات تنفيذها بفعالية.

هناك قبول واسع بأن اتساع الاضطرابات الجديدة مثل العولمة، والذكاء الاصطناعي، والرقمنة، والتقارير المتكاملة ستترك تأثيراً عميقاً على فعالية مجالس الإدارة في المستقبل مما يحتم تطوير المدراء. ولا يبدو أن القضايا البيئية تصدر جدول أعمال مجالس الإدارة في المنطقة حتى الآن على الرغم من الاتجاه العالمي المتزايد في هذا المجال.





## تابع نبذة عن التقرير

أشار 50٪ من المبحوثين بأنهم أعضاء في مجالس إدارة الشركات الخاصة، و22٪ من الشركات المملوكة للدولة، و28٪ من الشركات المسجلة بالبورصة. وكان 6٪ من المبحوثين من أعضاء مجالس إدارات شركات عائلية مسجلة، و35٪ من شركات عائلية غير مسجلة. يعكس هذا بشكل عام هيكل ملكية الشركات في المنطقة التي تهيمن عليها ملكية العائلة والحكومة. ومن ناحية أخرى، مثل المبحوثين مجموعة متنوعة من القطاعات، وكانت القطاعات الأكثر تمثيلاً قطاع الخدمات المالية (35٪)، والشركات الصناعية والمصنعة (26٪)، والخدمات المهنية (21٪).

من المبحوثين، كان 37٪ يرأسون مجلس إدارة واحد على الأقل، و40٪ يعملون كمديرين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة، و34٪ يعملون كمديرين تنفيذيين، في حين أن 31٪ من المبحوثين يعملون كمدراء مستقلين في مجلس إدارة واحد على الأقل، و15٪ أعضاء في لجان لا تتبع لمجلس الإدارة، و15٪ من المبحوثين من أمناء مجالس الإدارة.

يتولى 43٪ من المبحوثين 3-5 من مهام مجالس الإدارة، و6٪ يتولون 6-9 من المهام و3٪ يتولون أكثر من 10 مهام.

أفاد 45٪ من المدراء أنهم يتمتعون بعشر سنوات أو أكثر من الخبرة، و20٪ يتمتعون ما بين 6-9 سنوات من الخبرة مما يدل على أقدمية المدراء في دول مجلس التعاون الخليجي.

تم تدوير الردود إلى أقرب رقم صحيح أو نصف عشري.

تألف الاستبيان لهذا العام من 75 سؤالاً متعدد الإجابات، تم توزيعها على جميع أعضاء المعهد وأعضاء مجالس الإدارة بحثاً عن آرائهم حول فعالية مجالس الإدارة والتحديات التي تواجهها. وتم جمع الردود من 105 عضو لتعكس تنوع وجهات نظر أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين بناءً على دورهم ونوع الشركة والصناعة والدولة التي يعملون فيها. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلات مفتوحة وسرية مع 13 من كبار أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي والمديرين التنفيذيين والخبراء الآخرين لمناقشة نتائج الاستبيان والتحقيق في قضايا محددة تم تسليط الضوء عليها باعتبارها موضع اهتمام أعضاء مجالس الإدارة.

جاء أكبر عدد من الإجابات على الاستبيان (60٪) من مواطني دول مجلس التعاون الخليجي، مع استجابة كبيرة من أعضاء مجالس الإدارة في المملكة العربية السعودية (30٪)، يليها مواطني دولة الإمارات (10٪)، ومواطني البحرين (10٪)، وسجلت دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى عدداً أقل من الإجابات. يعمل غالبية المبحوثين (53٪) في مجالس إدارة الشركات السعودية، تليها الشركات الإماراتية (31٪) والشركات البحرينية (20٪)، في حين أن الولايات القضائية الأخرى في دول مجلس التعاون الخليجي كان نصيبها أقل من 10٪ من المبحوثين. وعلى الرغم من تنوع ملفات المبحوثين، فقد عكست تجانساً معيناً من مجموعة المدراء الخليجيين. على سبيل المثال، كان 84٪ من المبحوثين من الذكور، وتعكس هذه النسبة انخفاض معدل استجابة أعضاء مجالس الإدارة من الإناث الوضع الحالي في المنطقة حيث تقدر الأبحاث الحديثة أن مشاركة الإناث في مجالس الإدارة الخليجية لا تزال منخفضة عند حوالي 2٪.

الشكل (2): يمثل المبحوثين قطاعات النشاط التالية (إمكانية اختيار أكثر من إجابة):

القطاع	%
الزراعة والغذاء	12
البناء	12
الخدمات المالية	35
الرعاية الصحية	14
الضيافة والسياحة	12
الصناعية والتصنيع	26
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	16
التعدين	6
النفط والطاقة أو ما يتصل بها	15
خدمات مهنية	21
العقارات	19
النقل والخدمات اللوجستية	12
المنشآت	5
أخرى	37

# نبذة عن التقرير

هذا هو التقرير السادس الذي يتناول فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي يصدره معهد أعضاء مجالس إدارات دول مجلس التعاون الخليجي على مدى السنوات الاثني عشر الماضية.

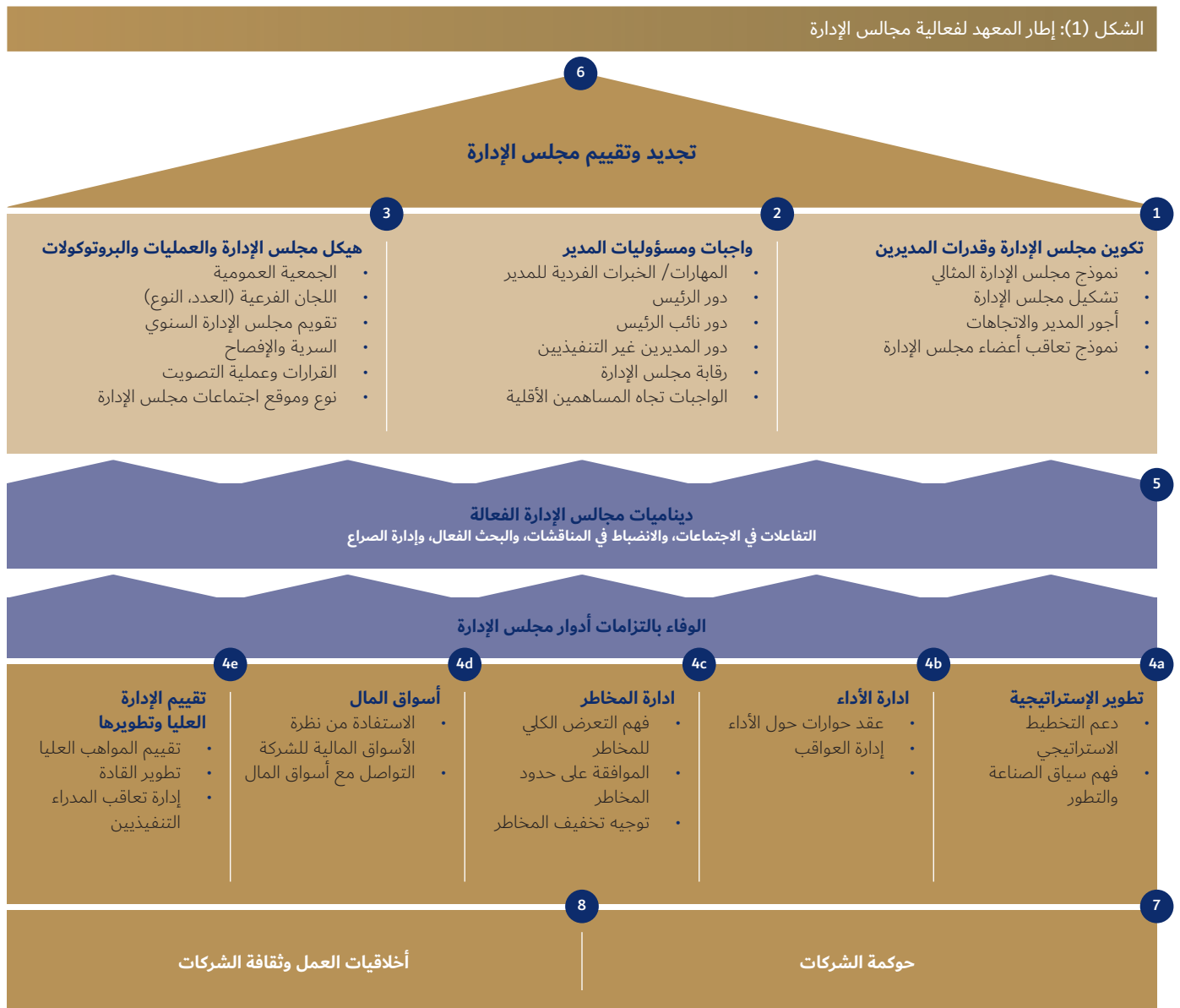
يستند التقرير إلى استبيان صممه المعهد وإلى إطار عمل المعهد لفعالية مجالس الإدارة. ويحتوي هذا الإطار على ثمانية عناصر رئيسية، وهي:

- 1) تكوين مجلس الإدارة وقدرات المدير.
- 2) واجبات ومسؤوليات المدير.
- 3) هيكل مجلس الإدارة والعمليات والبروتوكولات.

- 4) بالوفاء بالتزامات أدوار مجلس الإدارة.
- 5) ديناميات مجلس الإدارة.
- 6) تقييم مجلس الإدارة وتجديده.
- 7) حوكمة الشركات.
- 8) أخلاقيات العمل وثقافة الشركات.

يتقصى الاستبيان والتقرير جميع هذه العناصر. ويُمكن إطار عمل المعهد من تقييم فعالية مجالس الإدارة الخلية بطريقة منظمة، مع السماح بالمرونة لتسليط الضوء على الاتجاهات الناشئة عن عمل المعهد في المنطقة.

الشكل (1): إطار المعهد لفعالية مجالس الإدارة







### اتخاذ قرار مجلس الإدارة

تبدو الشركات الخليجية في الوقت الحالي منقسمة بين تلك التي اعتادت على النفوذ والقوة المطلقة للمالك / رئيس مجلس الإدارة وثقافة البحث عن التوافق مع مرور الوقت. ولا تستقيم بسهولة مع مفاهيم حوكمة الشركات الحالية المتمثلة في استقلال الفكر واتخاذ القرارات بالأغلبية، حيث يعتبر التصويت بمثابة دعم ضروري.

- (1) تثبيط التصويت السري في مجلس الإدارة.
- (2) تقوض نفوذ وسلطة رئيس مجلس الإدارة في الحصول على الصوت المرجح.

### إدارة الأزمات

هذا جانب آخر من أعمال مجالس الإدارة الخليجية الذي يحتاج إلى مزيد من التركيز.

- (1) يجب أن تكون إدارة الأزمات واستمرارية العمل من البنود الموجودة في جدول أعمال مجلس الإدارة.

### العلاقات مع أصحاب المصلحة

يعتبر هذا مجال بطيء النمو لمجالس الإدارة الخليجية، حيث لا تتبع نهج رسمي في هذا المجال سوى 26٪ منها فقط. وحتى مع ذلك، هناك بعض الالتباس بين "المساهمين" و"أصحاب المصلحة".

- (1) وضع استراتيجية وسياسات للعلاقات مع أصحاب المصلحة على مستوى مجلس الإدارة.
- (2) تحتاج مجالس الإدارة إلى تخصيص وقت لتحديد هذه العلاقات وبناءها.

### تقييم مجلس الإدارة

حاز هذا العنوان على أولوية عالية في استبيان عام 2019م، حيث يبحث الكثيرون عن أطر مجربة مناسبة يمكنهم استخدامها.

- (1) نشر سياسات بشأن محتوى وتواتر تقييمات مجلس الإدارة.
- (2) نشر سياسات بشأن السياسات والاستعانة الأمثل بالاستشاريين الداخليين والخارجيين لتقييم مجلس الإدارة.
- (3) التفكير في إسقاط مصطلح "تقييم مجلس الإدارة" الذي يعتبره الكثيرون مخيفاً وبدلاً من ذلك يستخدم عبارة "مراجعة وتطوير مجلس الإدارة".

### تعليقات ختامية

هناك حماس واضح ينعكس في الاستبيان لمواجهة العديد من الحواجز الحالية والمستقبلية المحتملة أمام تطوير مجالس الإدارة الفعالة في دول مجلس التعاون الخليجي.

لقد حان الوقت لتسخير هذه الطاقة لإيصال دول مجلس التعاون الخليجي إلى السوق الدولية.

### البروفيسور بوب جارات

## تابع الموجز والتوصيات

### مستوى تقبل المخاطر

في الوقت الحالي، يُركز معظم عمل مجلس الإدارة القائم على مدى تقبل المخاطر على التحليل وصنع القرار، ويركز بشكل أساسي على الجوانب المالية القابلة للقياس الكمي. ولكن من المرجح أن تأتي التحديات المستقبلية من الجوانب غير القابلة للقياس الكمي نتيجة اضطراب المتزايد في العالم.

- (1) التركيز على تطوير التفكير الاستراتيجي وتتبع الاتجاهات القريبة والبعيدة بصورة منتظمة.
- (2) تخصيص مجلس الإدارة مزيد من الوقت لتحقيق ذلك.
- (3) يجب على مجلس الإدارة تعيين مستوى تقبل المخاطر، والتأكد من اتساقها مع الإدارة، وإجراء المراجعات لمستوى تقبل المخاطر بصورة دورية.

### مجلس الإدارة وأسواق المال

لا يوجد سوى عدد صغير فقط من مجالس الإدارة في دول الخليج تشارك في أسواق المال، فقط تلك التي قبلت أن هذه الضوابط التنظيمية هي أمر ضروري لتسيير أعمالها. ومع استمرار الضغوط الدولية على الشركات الخليجية الكبرى، فإنها تمنحهم الفرصة لزيادة أموالها من خلال الطرح الأولي للاكتتاب العام. وقد يبدو هذا الأمر جذاباً للغاية على المدى القصير، ولكن المتطلبات المسبقة اللازمة قد تبدو تطفلية بشكل مدهش، والسؤال المطروح دائماً ما يجب فعله بالأموال بعد ذلك، وإدارة توقعات أكبر لأصحاب المصلحة.

- (1) يجب أن تضمن الشركات المسجلة أن يكون لديها إدارة علاقات مع المستثمرين فعالة.
- (2) يجب على الشركات النظر بعناية في إيجابيات وسلبيات الاكتتابات العامة الأولية.
- (3) يجب على الشركات التأكد من تصميم تفكيرها الاستراتيجي ونماذج أعمالها لتساعد على التفكير ملياً بالمرحلة التي تعقب مرحلة الطرح الأولي للاكتتاب العام.

### التقارير المتكاملة

في الوقت الحالي، لم يتم التطرق إلى مفهوم التقارير المتكاملة، بما في ذلك الاستدامة والتقارير الثلاثية والتقارير (البيئية والاجتماعية والحوكمة) إلا بصورة طفيفة في الإجابات على الاستبيان. ومع ذلك، لن يتم تجاهل أي منها مع انفتاح دول مجلس التعاون الخليجي على الأسواق الدولية.

- (1) تحتاج مجالس الإدارة للتخطيط الآن لإعداد التقارير المتكاملة.

### إدارة المواهب

لا يزال هذا المجال مجال من المجالات النامية في العديد من مجالس الإدارة الخليجية.

- (1) يجب أن تكون إدارة المواهب على جدول أعمال مجلس الإدارة.

### أجور كبار المديرين التنفيذيين

يحتاج هذا المجال إلى مزيد من البحث.

- (1) وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لكبار المديرين التنفيذيين.
- (2) تعميمها على الملاك والعامّة، وعلى أصحاب المصلحة أيضاً.

### تضارب المصالح

ينظر الكثيرون في الاستبيان إلى تضارب المصالح باعتباره عائقاً رئيسياً أمام تطوير فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. ولقد تم الجمع بين مزيج من الاحتكار أو ملكية الأسرة المقربة مع المعايير الثقافية المتعلقة بالاحترام للعمر والقوة والنفوذ كأسباب تؤدي إلى تعطيل الاستقلال الفكري المطلوب أن يتحلّى به المدراء في أجزاء أخرى من العالم. وفي كثير من الأحيان، تعتبر القرارات التي يتخذها شخص نافذ واحد تعسفية. ومع ذلك، فإن قواعد حوكمة الشركات الدولية ستتعامل مع مثل هذه الأشياء مع انفتاح المنطقة على التجارة الدولية.

- (1) وضع سياسة تضارب المصالح ونشرها.
- (2) الاحتفاظ بسجل لمصالح مجلس الإدارة وتحديثه.
- (3) التأكد من تحديث هذا السجل في بداية كل اجتماع لمجلس الإدارة.

### تواتر اجتماعات مجلس الإدارة ومدتها

بالنظر إلى التوازن المطلوب بين الحاجة المتزايدة لمجلس الإدارة للإشراف على الإدارة وضمان صحة الشركة في المستقبل، فإن الممارسة الحالية التي ينتهجها معظم مجالس الإدارة هي عقد اجتماعات كل ثلاثة أشهر، وهي ممارسة تبدو غير مستدامة. ويعتبر المدراء الآن في الخدمة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، وستكون هناك حاجة إلى مزيد من الوقت لتطوير مجالس الإدارة المهنية والمديرين المهنيين.

- (1) مراجعة الالتزام الزمني ومستويات الكفاءة في عقد خدمات المدير الحالي وتجديده سنوياً.
- (2) عندما يكون المديرين التنفيذيين هم أيضاً أعضاء قانونيون في مجلس الإدارة، فإن عليهم النظر في عقد خدمات مدير منفصل لهم بالإضافة إلى عقد العمل الخاص بهم. سيحدد كل عقد من هذه العقود الوقت الذي يجب قضائه في كل جانب من جوانب عملهم.

**تكوين وعضوية مجلس الإدارة**

- 1) تشجيع مجالس الإدارة في جميع القطاعات - العامة والخاصة والعائلية، والمملوكة للدولة، والوكالات التنفيذية، والمنظمات غير الربحية - على فهم وتدريب وتطوير الدور الكامل للمديرين بموجب القانون.
- 2) تشجيع تطوير ومراجعة الرؤساء ذوي الكفاءة المهنية.
- 3) تشجيع تطوير ومراجعة أمناء مجالس الإدارة (أو الشركة) ذوي الكفاءة المهنية.
- 4) تشجيع وجود مجالس إدارة بمتوسط عدد أعضاء يتراوح بين 5 و10 مديريين.
- 5) تشجيع التنوع الكافي في تكوين مجلس الإدارة للابتعاد عن الاعتماد المفرط الحالي على أفراد الأسرة والأصدقاء لضمان استقلالية التفكير.
- 6) تشجيع إطلاق الصفة الوحيدة والقانونية لكلمة "مدير" فقط لمدراء مجلس الإدارة، وترسيخها جيداً في دول مجلس التعاون الخليجي.

**الكادر النسائي في مجالس الإدارة**

- 1) تشجيع العدد المتزايد من النساء في مجالس الإدارة الخليجية للتطلع إلى تحقيق مكانة مهنية.
- 2) تشجيع التنوع الفكري في مجالس الإدارة، والتأكد من أن عمليات الاختيار والتوجيه والتطوير والمراجعة في جميع مجالس الإدارة الخليجية تعتمد على الكفاءة وليس على النوع الاجتماعي.

**الخبرات اللازمة لتحسين مجالس الإدارة الخليجية**

- 1) وضع أطر لتقييم عمليات التنبؤ والتفكير الاستراتيجي وآليات الرقابة الحصيفة لمجالس الإدارة.
- 2) يجب أن تظل احتياجات تطوير مجلس الإدارة دائماً مسؤولة المجلس نفسه حتى يتمكن من تقرير أفضل طريقة لتحقيق أهدافه في ظل القانون.

**فهم واجبات ومسؤوليات مجالس الإدارة والمدراء**

- 1) تشجيع التطوير المهني لأعضاء مجلس الإدارة - يجب اعتبار أن يكون الشخص حامل لشهادة كحد أدنى.

**اختيار أعضاء مجلس الإدارة وتعيينهم**

يُعد هذا المجال حالياً من المجالات الرئيسية لتحسين فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي.

- 1) قبول الحاجة إلى تحديث عمليات اختيار المدراء وتعيينهم الحالية لتتماشى مع الممارسات العالمية الجيدة.
- 2) قبول أن العملية الكلية أوسع وتبدأ من الاختيار حتى التعريف بالعمل والتطوير والمراجعة إلى إلغاء الاختيار.
- 3) يحتاج كل مجلس إدارة إلى تدوين معايير لكل مرحلة من هذه المراحل الخمس والاستعداد لتعميمها على المسؤولين عنها.

**أمين مجلس الإدارة**

هناك اعتراف دولي متزايد أن دور أمين مجلس الإدارة محوري لضمان عمل المجلس بفعالية وكفاءة في إطار دستوره القانوني. ومن المسلم به أيضاً أن أمين مجلس الإدارة دور داعم أساسي لرئيس المجلس.

- 1) يجب مراجعة وتقييم دور أمين مجلس الإدارة في دول الخليج.
- 2) هناك حاجة إلى عقد التدريب والتطوير المهني على وجه السرعة لأمناء مجالس إدارة المؤهلين لضمان الانضباط الجيد لمجلس الإدارة.
- 3) ينبغي تعزيز الدور القانوني لسيادة رئيس مجلس الإدارة.
- 4) النظر في دور "مكتب رئيس مجلس الإدارة" ليشمل الرئيس، وأمين مجلس الإدارة، والدعم الإداري ليصبح منفصل عن مكتب الرئيس التنفيذي.

**لجان مجلس الإدارة**

- 1) يتطلب النمو السريع للجان مجلس الإدارة في الخليج إلى عملية مراجعة مدروسة ومتعمقة.
- 2) ينطبق ذلك بشكل خاص على عقلية "الهيمنة المالية للمساهمين" المتعارف عليها حالياً على المستوى الدولي التي بدأت تفسح المجال أمام المفهوم الأوسع لأصحاب المصلحة ورفع التقارير الثلاثية والمراجعة المحاسبية.
- 3) لجنة التدقيق ضرورية ولكن يجب النظر في كيفية تعاملها مع التقارير المتكاملة.

**استراتيجية ونهج التنبؤ بالمستقبل**

يعتبر هذا أحد المجالات التي ما زالت قيد التطور بالنسبة لمجالس الإدارة في دول الخليج.

- 1) يجب على مجلس الإدارة قضاء الكثير من الوقت على تتبع وفهم الاتجاهات المستقبلية المتعلقة بالشركة.
- 2) يجب قضاء وقت أقل على الجوانب التشغيلية والمالية للشركة حتى يتسنى لمجلس الإدارة التركيز بشكل أكثر على الأمور والاستراتيجية المستقبلية.
- 3) تحتاج مجالس الإدارة إلى البدء في تطوير مفهوم التقارير الثلاثية.

**التنبؤ بالتغييرات الرئيسية المغايرة**

تبيّن أن هذا الموضوع يشكل مصدر قلق كبير لجميع المبحوثين. ولقد شدد العديد منهم على الحاجة إلى وجود نهج جديد ليتمكن أي مجلس إدارة من التعامل مع هذه التغييرات في الأسواق الداخلية والخارجية.

- 1) تحتاج مجالس الإدارة إلى إعادة تكييف وتعديل جداولها الزمنية للتركيز على الاضطرابات العديدة والمعقدة التي تواجهها الآن، وهو ما انعكس في الاستبيان.
- 2) لتحقيق أهدافها، تحتاج مجالس الإدارة إلى اكتساب الكفاءة في التفكير الاستراتيجي والتعامل مع حالات عدم اليقين لضمان تمتع أعمالها بالصحة على المدى الطويل.

## تابع الموجز والتوصيات

### توصيات لتطوير المزيد من مجالس الإدارة الفعالة في منطقة الخليج

#### إطار التوصيات

يسعدنا رؤية الحماس والزمخ نحو تحسين فعالية مجلس الإدارة في منطقة الخليج، حيث يوجد طلب متزايد ومتسارع على التدريب الأساسي والتعليم وتطوير الكفاءات، والتفكير الاستراتيجي، إلى جانب قبول عمليات المراجعة المنتظمة؛ وهو أمر مشجع للغاية.

ومع ذلك، من خلال تجربتي في القارات الأخرى، من السهل نسبياً أن تقر الهيئات التشريعية والهيئات التنظيمية القوانين، لكن من الصعب تطبيقها عندما لا يعرف غالبية السكان كيفية الاستجابة. وتحتاج الهيئات التشريعية والهيئات التنظيمية إلى التأكد من أنهم يتحملون المسؤولية عن الأطر وعن إجراء عمليات التدقيق اللازمة لإيصال هؤلاء السكان إلى درجة الاكتفاء. ولقد ثبت أن هذا أمر صعب في العديد من البلدان على مستوى العالم، لذلك يجب أن يكون إصدار التشريعات متزناً بصورة دقيقة لمواكبة سرعة التعلم التي يمكن لكل دولة التكيف معها. يمكن أن يشعر المشرعون أن مهمتهم انتهت بمجرد إقرار التشريعات، ولكنها في الواقع قد بدأت للتو. غالباً ما يكون هناك افتراض بأن إجبار الأشخاص على الامتثال يساوي الكفاءة ليتم تحقيق إدارة فعالة، وهو أمر لم يُثبت.

أرى أن مجالس الإدارة والمديرين يجب أن يكونوا واضحين بشأن معنى الكفاءة، وتعني المزيح الصحيح من المعارف والمهارات والمواقف التي تؤدي إلى الاحتراف الإداري حول طاولة اجتماعات مجلس الإدارة. ويُعد الامتثال ضروري بعد ذلك ولكنه غير كافي. وتأتي الكفاءة من عنصرين أساسيين:

1) فهم واضح أن الغرض من العمل هو "تعزيز نجاح الشركة".

يجب أن يتصرف مدير الشركة بطريقة يرى أنها من دافع الأمانة من المرجح أن تعزز من نجاح الشركة لصالح أعضائها ككل، مع مراعاة الأمور التالية من بين أمور أخرى:

- العواقب المحتملة لأي قرار على المدى الطويل.
- مصالح موظفي الشركة.
- الحاجة إلى توطيد العلاقات التجارية للشركة مع الموردين والعملاء وغيرهم.
- تأثير عمليات الشركة على المجتمع وبيئته.
- رغبة الشركة في الحفاظ على سمعة الالتزام بمعايير السلوك التجاري العالية.

المصدر: قانون الشركات في المملكة المتحدة لعام 2006م، المادة 172.

وهذا يعزز المفهوم الذي مضى عليه عدة قرون من الزمن وهو وجود شركة لها شخصية اعتبارية منفصلة، وهو أمر يجب أن يدركه جميع المدراء أثناء عملهم في مجلس الإدارة.

العنصر الأساسي الثاني هو "الواجبات السبعة للمدير" لبناء كفاءة المدير ومجلس الإدارة:

- العمل في حدود دستور مجلس الإدارة.
- تعزيز نجاح الشركة.
- ممارسة الحكم المستقل.
- بذل العناية المعقولة والمهارة والاجتهاد.
- تجنب تضارب المصالح.
- عدم قبول الفوائد من أي أطراف ثالثة.
- الإفصاح عن الفوائد والمصالح في المعاملات المقترحة.

المصدر: قانون الشركات في المملكة المتحدة لعام 2006م، المادة 171.

إن الجمع بين هذين العنصرين الأساسيين والقيم الأساسية القديمة المتمثلة في حوكمة الشركات والمساءلة، والاستقامة، والشفافية تشكل الأسس لمجالس الإدارة الفعالة.

تجدد الإشارة إلى أن المراحل الثلاث لبرنامج تطوير المدير الذي يقيمه المعهد تؤدي إلى جعل المدير مدير معتمد، وتبني بشكل كبير على الواجبات والقيم التي تتخلل ذلك، هذا هو السبب الذي دفعني لاستخدامها في تقديم توصياتي أدناه.

### توصيات باتخاذ إجراءات مبنية على استبيان فعالية مجلس الإدارة الذي أجراه المعهد لعام 2019م

#### التصورات المتغيرة لحوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي

- تشجيع دمج القوانين واللوائح الجديدة لحوكمة الشركات في ثقافة الشركات بشكل كامل.
- التركيز على جهود دول مجلس التعاون الخليجي لتحسين فعالية مجالس الإدارة من خلال جعل غالبية الشركات تقبل أن الامتثال هو الحد الأدنى من السلوك المقبول لأي مجلس إدارة.
- تركيز جهود دول مجلس التعاون الخليجي على تحسين مجالس الإدارة من خلال جعل مجالس الإدارة تقبل بأنه يجب عليها السعي لتحقيق ما هو أكثر من الامتثال لتبدأ في تطوير الكفاءات، والبناء على الغرض الذي وجد من أجله مجلس الإدارة، وواجبات المديرين السبعة.

#### العوائق أمام تحسين حوكمة الشركات الفعالة في دول مجلس التعاون الخليجي

- تشجيع وإلزام- إذا لزم الأمر- جميع الصناديق في مجلس التعاون الخليجي وبرامجها أن تلتزم جميع الشركات بالحد الأدنى من معايير الامتثال. وسيتضمن ذلك تقييم فهمهم لأدوار وواجبات ومسؤوليات المديرين، ويُعد برنامج تطوير المدراء الذي يقيمه المعهد مثلاً جيداً.
- رفع مستويات كفاءة المدراء في دول مجلس التعاون الخليجي.
- ضمان إجراء الإعلانات اللازمة التي توضح عواقب عدم الامتثال.

# الموجز والتوصيات

## مقدمة:

أعد هذه المراجعة لاستبيان مدى فعالية مجالس الإدارة الذي قام به معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي الإدارة البروفيسور بوب غارات، الهيئة الدولية لحوكمة الشركات ومراجعة مجالس الإدارة وتطويرها. وهو أول باحث خارجي من برنامج المدير المعتمد التابع للمعهد، ووجهات نظره شخصية ولا تعبر بالضرورة عن آراء المعهد.

## نظرة عامة على سياق الاستبيان والنتائج

هذا هو الوقت الأنسب لتكوين مجالس إدارة فعالة في منطقة الخليج وذلك لوجود الزخم والطاقة المتزايدة لتكوين مجالس إدارة فعالة في الدول الست، وفي جميع أنواع المؤسسات الخليجية، من الشركات العامة والخاصة والعائلية إلى مشاريع الدولة، والوكالات التنفيذية، والمؤسسات غير الربحية. وفي أوساط هذه المؤسسات، يوجد إدراك طفيف ولكنه متزايد للأدوار والواجبات والمسؤوليات القانونية للمدراء، وتوجد بعض الأدلة على قيام بعض الشركات ببناء مجالس إدارة فعالة لمواجهة المنافسة الدولية المحتملة خارج حدود دول الخليج. أنه لوقت يتسم بأمال عريضة وفرص كبيرة لتطوير فعالية مجالس الإدارة في الخليج.

ولكن العديد من مجالس الإدارة في دول الخليج ما زالت تواجه التحديات؛ نظراً لأن أساسيات فعالية مجالس الإدارة لم يتم دمجها بعد بشكل كامل في دول الخليج. إن فجوة التطوير اللازمة لتدريب وتطوير المديرين ورؤساء مجالس الإدارة ومجالس الإدارة أو وأمناء الشركات الكفاء ضخمة.

تزامناً مع الضغوط على فتح الأسواق الخليجية للمنافسة الدولية، بالإضافة إلى إعادة تعريف أدوار مجالس الإدارة على المستوى العالمي لتتجاوز النظر في المساهمين فقط لتشمل أصحاب المصلحة أيضاً، فإن التحديات الإنمائية التي تواجه المجالس كبيرة.

ولكن لا مناص من مواجهة هذه التحديات مع انفتاح دول الخليج على العالم.

## نتائج الاستبيان:

كتعليق عام على نتائج الاستبيان لعام 2019م، شعرت بالسرور من الانفتاح والصدق اللذين أجاب بهما المحوثين؛ الأمر الذي يدل على الضرورة الملحة لحل القضايا، والطاقة اللازمة لتحقيق ذلك.

كانت النتائج واسعة ومتنوعة للغاية، لذلك اخترت استخدام إطار عمل مجرب لتنظيمها وتوضيحها. لقد استخدمت نموذج مكون من أربعة مستويات من مستويات نصح مجلس الإدارة وضعته بنفسه، ويصف هذا النموذج الفئات الأساسية كالتالي:

المستوى صفر - **مجلس الإدارة العرضي**: تصف هذه الفئة مجالس الإدارة التي لا تدرك في كثير من الأحيان أن كونهم أصبحوا أعضاء مجلس إدارة في بلدانهم يجعل من مناصبهم وواجباتهم ومسؤولياتهم الشخصية محددة بموجب القانون. وغالبية المديرين الذين قابلتهم حول العالم يندرجون ضمن هذه الفئة ودول مجلس التعاون الخليجي ليست مستثناة من ذلك.

المستوى واحد - **مجلس الإدارة الملتزم بتبرم**: تصف هذه الفئة مجالس الإدارة المجالس التي تدرك أن التشريعات واللوائح الجديدة تجبرها على الامتثال للمتطلبات المتطورة لحوكمة الشركات، ولكنها تتبرم من هذه المتطلبات وتميل إلى اعتبارها تكلفة غير ضرورية وإضاعة للوقت.

المستوى الثاني- **مجلس الإدارة المتعلم**: تصف هذه الفئة مجالس الإدارة القليلة التي تجاوزت مرحلة الالتزام فقط لتبدأ في تغيير طريقة تفكيرها وسلوكياتها بوعي للتركيز على ضمان صحة أعمالها على المدى الطويل؛ حيث تتقبل حقيقة أن الإدارة هي عمل مستمر على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. هي تلك المجالس التي شرعت في عملية تعلم واعية.

المستوى الثالث - مجالس الإدارة المتكاملة: تصف هذه الفئة مجالس الإدارة التي ركزت - بعد اعتمادها لعملية التعلم والتطوير المستمرة على مستوى مجلس الإدارة وعلى مستوى كل مدير - على التطوير المتكامل لكامل الأعمال. ويدفع هذه العملية الإدراك أن المفاهيم التي عفا عليها الزمان مثل إن هيمنة المساهمين يفسح المجال أمام العالم المتطور لأصحاب المصلحة، وعملية الإبلاغ ورفع التقارير الثلاثية ومراجعة الحسابات - المالية والاجتماعية والبيئية. تسعى هذه المجالس لأن تبقى في الطليعة وليس وراءها.

## مستوى نضوج مجالس الإدارة في دول الخليج وفقاً لعينة استبيان المعهد

انطباعي القوي الأول من الاستبيان هو أنه بينما لا يزال يقبع العديد من مجالس الإدارة في الخليج في المستوى صفر، إلا أن الكثير منها ينتقل إلى المستوى الأول. والفضل يعود للمدراء الذين يناضلون لفهم الأدوار والواجبات والمسؤوليات الأساسية للمدير كما هو موضح في القوانين واللوائح الجديدة. ولذلك يجب إجراء المزيد من التدريب الأساسي في جميع الدول الست على فهم الغرض من الشركة وواجبات المدير وولاءاتهم الأساسية. ويجب دعم هذا التدريب من خلال الاستخدام الدقيق لأمثلة السلوكيات والقرارات غير القانونية.

انطباعي القوي الثاني هو أن غالبية الشركات التي أجابت على الاستبيان تدرك أنه يتعين عليها الاجابة بسرعة لهذه المطالب الجديدة المتعلقة بالالتزام بحوكمة الشركات. ومن المثير للدهشة أن هناك "ردة فعل" ضئيلة ضد هذه المطالب - أقل بكثير مما يحدث في أجزاء أخرى من العالم. ويوجد قبول بأن الشركات الخليجية يجب أن تصل إلى الحد الأدنى من الكفاءة للمنافسة على المستوى الدولي وبصورة أكثر فعالية. وهذا يعني إعادة تشكيل جذرية لاستخدام مجلس الإدارة للوقت نحو التفكير الاستراتيجي وتحليل المخاطر واتخاذ قرارات أكثر تكاملاً. وهذا يعني إيقاف ممارسة مجلس الإدارة "الإدارة من طاولة غرفة الاجتماعات". وتعززت أفكارها من خلال الردود الواسعة على السؤال حول الاتجاهات المستقبلية، والحماسة تجاه برنامج المعهد الجديد للمدير المعتمد.

ومع ذلك، يوجد بعض مجالس الإدارة التي تضطلع بدور ريادي وتتطلع نحو الوصول إلى المستوى الثاني من النضج، ومن ثم تحقيق المستوى الثالث. وبدأت هذه المجالس بالفعل في التعامل مع المنافسة الدولية، وبالتالي تفهم تزايد القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة التي تظهر في أجزاء أخرى من العالم. وتعتزف بالمبادرات العالمية مثل الميثاق العالمي للأمم المتحدة، ومبادئه الخاصة بالاستثمار المسؤول، مما يؤدي إلى زيادة التركيز على "أصحاب المصلحة".

وينبغي الإشادة باستبيان المعهد لعام 2019م في إطار الجهود المتواصلة لرفع مستوى احترافية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي.







# مقدمة بقلم السيدة جين فالس

المستقبلي، وإدارة المخاطر، وجذب المواهب والحفاظ عليها. وبقولنا ذلك أصبح من المهم من أكثر من أي وقت مضى أن يكون لدى مجالس الإدارة الأشخاص المناسبين حول طاولة غرفة اجتماعات مجلس الإدارة، الذين يكونون المزيج الصحيح من المهارات والمعارف والخبرات والتنوع واستقلالية التفكير لتوجيه ودفع الإدارة للتكيف مع الوضع الطبيعي الجديد. ويكمن الغرض الرئيسي من مجلس الإدارة في ضمان ازدهار الشركة، وتدرك مجالس الإدارة الرائدة أنها تتحمل المسؤولية الكاملة عن ذلك. ويُعد مجلس الإدارة أحد الأصول الاستراتيجية، وتقدم أفضل المجالس مساهمات ملموسة وجوهرية لشركاتها. ويتمتع المساهمون وجميع أصحاب المصلحة بحماية أفضل من الأداء الضعيف للشركة عندما يتكون مجلس الإدارة من مدراء فعالين.

كما يسلب التقرير الضوء على التصورات المتغيرة لحوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي، والحاجة إلى أن يقضي أعضاء مجلس الإدارة المزيد من الوقت في أداء واجباتهم، ونقص الكادر النسائي في مجالس الإدارة في المنطقة، والحاجة إلى المحاصصة لمعالجة هذه القضية، والأهمية المتزايدة لدور أمين مجلس الإدارة، والاتجاهات الجديدة والناشئة مثل عملية الإبلاغ المتكاملة والتقارير البيئية والاجتماعية والحوكمة وتدقيقها، التي يجب على دول مجلس التعاون الخليجي التعامل معها في المستقبل.

لقد قطعت فعالية مجالس الإدارة وحوكمة الشركات شوطاً طويلاً في دول مجلس التعاون الخليجي، ولكن ما زالت إخفاقات الشركات الأخيرة تذكرنا بأنه ما يزال هنالك الكثير يجب عمله. ويشير التقرير إلى أنه ينبغي على الجهات التنظيمية زيادة الرقابة وتشجيع مجالس الإدارة بشكل متواصل على تضمين الحوكمة الرشيدة كجزء من ثقافة الشركات؛ وإلا فإن الخطر يتمثل في انخفاض مستوى تبني المبادئ الأساسية حيث تقوم الشركات بالحد الأدنى، مما لن يحقق النتائج المرجوة.

في معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، نواصل دعم مجالس الإدارة والمديرين وأمناء مجالس الإدارة في المنطقة من خلال التطوير المهني والتوجيهي وتقييمات مجلس الإدارة والبحوث وتبادل المعلومات، بالإضافة إلى مساعدتهم في أعمال ومشاريع مجلس الإدارة. تثبت برامج التأهيل (شهادات) الجديدة لأعضاء مجلس الإدارة وأمناء مجلس الإدارة أنها تحظى بشعبية كبيرة وهي علامة جيدة على أن دول مجلس التعاون الخليجي تعمل على تطوير مجموعة من أعضاء مجالس الإدارة وأمناء مجلس الإدارة المحترفين في المستقبل.

أمل أن تكون هذه المراجعة لفعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي مفيدة ومثيرة للاهتمام، حيث يقدم لأعضاء مجلس الإدارة وخبراء الحوكمة أحدث الأفكار المتعمقة والرؤى عن مجالس إدارة دول مجلس التعاون الخليجي.

**جين فالس**  
المدير التنفيذي

معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي



هذا هو التقرير السادس لمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي عن فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. ويسلط التقرير الضوء على التقدم المحرز منذ آخر استبيان أجريناه في عام 2017م، ويظهر جلياً أن أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي يدركون أن دورهم ومسؤولياتهم قد تنامت وتطورت. ويوضح التقرير أن العديد منهم ما زالوا يكافحون من أجل تطبيق لوائح وقوانين حوكمة الشركات الجديدة، ويحتاجون إلى مزيد من الوقت لإدماج الممارسات الجديدة في مجلس الإدارة. ويُظهر التقرير أيضاً مستويات مختلفة من نضوج مجلس الإدارة وحوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث كانت البنوك والشركات المسجلة في البورصة من أوائل الجهات التي تبنتها، مدفوعة بالمزيد من اللوائح. وفي حين أن الشركات العائلية تتخلف عن الركب بشكل عام، إلا أننا نرى الشركات العائلية والخاصة الرائدة تبذل المزيد من الجهود للمشاركة في الحوكمة الرشيدة وتحقيق التوازن الصحيح لأعمالها. ونحن نرى المزيد والمزيد من مؤسسات الدولة تفعل الشيء نفسه، وهو ما يمثل نقطة تحول في المنطقة، وبلا شك أن فعالية مجالس الإدارة والحوكمة الرشيدة تمثل أسس التحول الناجح.

تواجه مجالس الإدارة في المنطقة العديد من التحديات منها العولمة، والذكاء الاصطناعي، والرقمنة والاضطراب الرقمي، والتركيز المتزايد على القضايا البيئية وتغير المناخ، ووتيرة التغيير التنظيمي، وديناميات الاقتصاد الكلي المتغيرة في ظل الحروب التجارية المحتملة، وكذلك حالة عدم اليقين الجيوسياسي. ولذلك من الواضح أنه يجب أن ينصب تركيز مجلس الإدارة على الاستراتيجية والتفكير

"أحدث التوجهات وأفضل الممارسات"

تحت رعاية معالي الدكتور

ماجد بن عبدالله القصبي

وزير التجارة والاستثمار

الأربعاء ١٠ أبريل

رعاية ماسبي

M  
at  
Mo  
Co.



دليات الدو

Pharmac

خدمات

مجموعة القحط  
TANI GROUP

ni Sons Holding  
عبدالله  
Moham  
عبدالر



# تمهيد بقلم السيد محمد الشروقي



إنه لمن دواعي سروري أن أقدم هذا التقرير بعنوان مراجعة فعالية مجالس إدارة معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي.

لا تقتصر أهمية البحث في فعالية مجالس إدارة معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي على إثراء مستوى الفهم والتنفيذ وقياسه فقط، بل ورفع الوعي والمساهمة في بناء المعرفة حول هذا الموضوع. وكأعضاء في مجلس الإدارة، سيساعدنا ذلك على تحديد الحواجز وإيجاد الحلول، وسيسهل من التعلم وتبادل المعلومات القيّمة.

يبني هذا التقرير السادس على الأعمال البحثية الهامة السابقة التي أجراها المعهد، ويوضح لنا مدى زيادة فعالية مجالس الإدارة في المنطقة. اليوم، تقف فعالية مجالس الإدارة والحوكمة الرشيدة على رأس أولويات المجالس لأنها تدرك مدى أهمية هذه القضايا بالنسبة للاستدامة والجاذبية الاستثمارية لشركاتهم. ولقد طرأ قدر كبير من التغيير التنظيمي في دول مجلس التعاون الخليجي في الثلاث السنوات الأخيرة، ويظهر هذا التقدير جلياً أن المؤسسات لا تزال في طور استيعاب هذه التغييرات والتكيف معها.

تواجه مجالس الإدارة العديد من التحديات في المنطقة، وفي الوقت نفسه أصبحت أدوار ومسؤوليات مجالس الإدارة أكثر صعوبة وتعقيداً. ويعتبر تكوين المجلس وتنوعه وتوجيهه وتطويره المهني وتقييمه وإيجاد عمليات جيدة لمجلس الإدارة إلى جانب تعيين أمين مجلس إدارة يتمتع بالمهنية من أدوات وآليات الحوكمة الضرورية التي يتعين على جميع مجالس الإدارة في دول مجلس

التعاون الخليجي اعتمادها. إن العمل من أجل مصلحة جميع أصحاب المصلحة، وإدارة تضارب المصالح، والتركيز على التفكير المستقبلي، ووجود استراتيجية مستقبلية مناسبة، وكذا إدارة المخاطر والأداء والمواهب سيحمي ويعزز قيمة الشركات الرائدة في المنطقة. إن القدرة التنافسية لاقتصادات دول مجلس التعاون الخليجي مرهونة بتحقيق الاستدامة طويلة الأجل لشركتنا. الأمر الذي يعتمد بدوره على التخطيط الجيد لتعاقب الموظفين، وفصل الأسرة عن حوكمة الشركات، وإدخال وتبني أخلاقيات وممارسات حوكمة الشركات الجيدة.

يواصل المعهد في تعزيز فعالية مجالس الإدارة وحوكمة الشركات في المنطقة، فضلاً عن تسليط الضوء على الاتجاهات العالمية الجديدة والمستجدة. ومنذ 12 عاماً ونحن مستمرين في ذلك، وأعتقد أنه يمكننا أن نرى ثمرة عملنا حيث توضح هذا الاستبيان التقدم المحرز. ومع ذلك، وبلا شك ما زال هناك الكثير لفعله لرفع مستوى فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، وأعتقد أن هذا التقرير والتوصيات يمكن أن تساعد في توجيه مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي نحو الاتجاه الصحيح.

أقدم شكري للبروفيسور غارات على مساعدته ودعمه في كتابة هذه المراجعة.

**محمد الشروقي**

الرئيس

معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي



mit  
L8



B  
G  
GCC Bo

# نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

ونحظى بتقدير ومكانة عالية في أوساط المجتمع الدولي، ونحن معهد المدراء الوحيد في دول مجلس التعاون الخليجي المعترف به كعضو في الشبكة العالمية لمعاهد المدراء المرموقة، حيث تتكون الشبكة العالمية من 21 معهداً عالمياً، وتضم في عضويتها معهد المدراء في المملكة المتحدة، والمعهد الأسترالي لمدراء الشركات، ومعهد هونغ كونغ للمدراء، ومعهد مدراء الشركات في كندا، ومعهد المدراء في نيوزيلندا، ومعهد المدراء في جنوب أفريقيا، والرابطة الوطنية لمدراء الشركات في الولايات المتحدة، وغيرها.

ويتمتع معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي على مدى اثنا عشر عاماً بسجل حافل من النجاح في العمل مع أفضل الشركات في منطقة الخليج. ونعمل بمعوية مجموعة كبيرة من أفضل الخبراء الدوليين والإقليميين والمحليين الموهوبين لتقديم مزيج من أفضل الممارسات الدولية وخبرات حقيقية في مجالس الإدارة مع معارف وخبرات متخصصة في حوكمة الشركات وقضايا المدراء في الخليج.

ونود أن نتحين هذه الفرصة لنشكر الجميع على تعاونهم ودعمهم المتواصل على مدى الاثنا عشر سنة الماضية، ونود أن نشكر المؤسسين لجهودهم المتواصلة في دعم وتنمية المعهد، والشكر موصول أيضاً لشركائنا المنتسبة التي مكنتنا من تحقيق رسالتنا وأهدافنا لدعم الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي.

يمتاز معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بخليط فريد من الخبرات والمعارف المحلية، والحوكمة المؤسسية القوية والمعارف التنظيمية، وخبرات المدراء العملية، والبرامج المجربة والمختبرة. وتطلع لمواصلة تحقيق رسالتنا المتمثلة في إحداث تأثير إيجابي على الاقتصادات والمجتمعات في المنطقة.

يحتل معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي مكانة بارزة لدى مجالس الإدارة والمدراء في الخليج. وهو مسجل كمنظمة غير ربحية وساهم في إطلاق المعهد في عام 2007م أربعة شركات رائدة، وهي أرامكو السعودية، وشركة سابك، وإنفستكورب، وبنك الإمارات دبي الوطني، وأربعة شركات استشارات رائدة وهي ألين أند أوفري، وهيدريك أند ستراجلز، ماكينزي أند كومباني، وبرابيس ووترهاوس كوبرز، وبدعم من السلطات التنظيمية الإقليمية منها هيئة السوق المالية السعودية، ومؤسسة النقد العربي السعودي، وهيئة الأوراق المالية والسلع في دولة الإمارات، والمصرف المركزي وهيئة أسواق المال الكويتية، ومصرف البحرين المركزي، والهيئة العامة لسوق المال في عُمان.

تكمّن رسالة معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي في إحداث تأثير إيجابي على الاقتصادات والمجتمعات في المنطقة من خلال تشجيع الإدارة المهنية وزيادة فعالية مجالس الإدارة. وتتمثل أهدافه الرئيسية في:

- تعزيز قدرات أعضاء المجالس، ورفع وعيهم بأفضل ممارسات حوكمة مجالس الإدارة.
- تكوين شبكة إقليمية من أعضاء المجالس.
- نشر المعرفة عالية الجودة حول الحوكمة المؤسسية.
- وضع الحوكمة المؤسسية على رأس برنامج العمل في المنطقة.

على مدى السنوات الاثنا عشر الماضية، نما المعهد ليصبح من أهم المؤسسات الرائدة والمرجعية لأعضاء مجالس الإدارات في المنطقة. ويقدم أكثر من 160 برنامجاً ومنتدى لأبرز الشركات في الخليج، ويضم في عضويته حالياً أكثر من 1,400 عضو يتمتعون بمعارف متعمقة وخبرات واسعة نتاج تقلدهم أعلى مناصب الأعمال في منطقة الخليج. وربما تعتبر شبكة أعضائنا المكونة من كبار أعضاء مجالس إدارة وكبار رجال الأعمال هي المجموعة الأكثر تأثيراً في الخليج، وأعضائنا هم خيرة سفرائنا.





 **BDI**  
GCC Board Directors Institute

**Building Better Boards**

[www.gccbdi.o](http://www.gccbdi.o)

**GCC BOARD DIRECTORS INSTITUTE**  
100, Al-Bayt Road, Jeddah, Saudi Arabia  
Tel: +972 8 524 7967 / Email: [info@gccbdi.org](mailto:info@gccbdi.org)



# جدول المحتويات

3	نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي
5	تمهيد بقلم السيد محمد الشروقي
8	مقدمة بقلم السيدة جين فالس
10	الموجز والتوصيات
21	نبذة عن التقرير
26	مراجعة فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي 2019م
28	المفاهيم المتغيرة لحوكمة الشركات في منطقة الخليج
37	تكوين وعضوية مجالس الإدارة وتنوعها
44	الخبرات اللازمة لتحسين مجالس الإدارة الخليجية
50	فهم الواجبات والمسؤوليات
57	تواتر اجتماعات مجلس الإدارة ومدتها
62	أمين مجلس الإدارة
64	لجان مجلس الإدارة
67	التفكير المستقبلي والاستراتيجية
76	مستوى تقبل المخاطر
79	مجلس الإدارة وأسواق المال
82	التقارير المتكاملة
84	إدارة المواهب
87	اتخاذ قرارات مجلس الإدارة
90	إدارة الأزمات
91	أصحاب المصلحة
94	تقييم مجلس الإدارة

## GCC Board Directors Institute

,Office 2201, South Tower  
,Emirates Financial Towers  
,DIFC, Dubai  
UAE  
PO Box 507007

7967 4554 971+ :Tel  
Email: [getinvolved@gccbdi.org](mailto:getinvolved@gccbdi.org)  
Website: [www.gccbdi.org](http://www.gccbdi.org)

## GCC BDI Founders

INVESTCORP



أرامكو السعودية  
saudi aramco

سابك  
sabk

## GCC BDI Partners

HEIDRICK & STRUGGLE

ALLEN & OVERY



McKinsey & Company

## GCC BDI Corporate Affiliates

MA'ADEN  
معدن

البنك الأول  
Alawal bank

NBK-CAPITAL

NBB  
بنك البحرين الوطني

TASNEE  
التصنيع

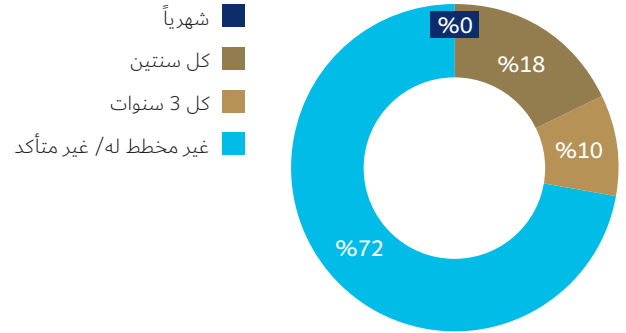
STC  
الاتصالات السعودية

يوسف بن أحمد كانو  
Yusuf Bin Ahmed Kanoo

البنك السعودي للاستثمار  
The Saudi Investment Bank

## إذا كانت إجابتك "نعم، على يد جهة خارجية"، فما مدى تواتر هذا التقييم؟

الشكل (63)

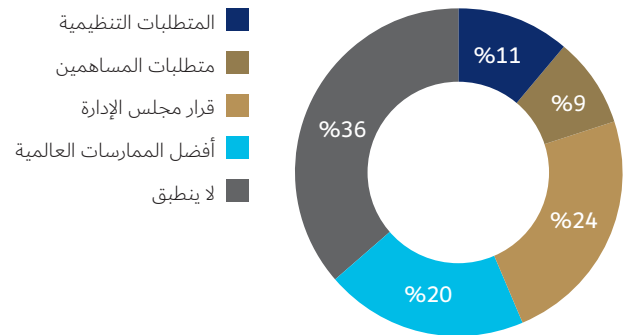


الجدير بالملاحظة أن 72% من المبحوثين الذين أجروا تقييماً خارجياً لمجلس الإدارة أشاروا إنهم لم يخططوا للتواتر أو لم يكونوا متأكدين، وقال 18% إنهم يقومون بهذا النشاط كل عامين، وقال 10% كل ثلاث سنوات.

تظهر النتائج أن معظم مجالس الإدارة في المنطقة تجري تقييمات خارجية لمجلس الإدارة حسب الظروف، وليس لديها سياسة وعملية رسمية لتقييم مجلس الإدارة. يقضي الدليل الدولي الحالي بإجراء تقييم خارجي لمجلس الإدارة كل ثلاث سنوات. ويجب أن يكون التقييم الخارجي دقيقاً وأن يتعامل مع التدابير الكمية والنوعية التي تؤدي إلى عملية التطوير. وقد يكون من الأفضل للمؤسسات الخليجية تبني عملية تقييم لمدة ثلاث سنوات، تتوافق مع مدة عضوية المجلس، مع تقييم داخلي في السنة الأولى، وتقييم خارجي في السنة الثانية، وتقييم داخلي في السنة الثالثة.

## ماذا قرر مجلس الإدارة إجراء تقييم للمجلس؟

الشكل (64)



أفاد 24% من المبحوثين أن هذا القرار كان قرار مجلس الإدارة، وقال 20% أنهم كانوا يتبعون أفضل الممارسات العالمية، وقال 11% أنه كان متطلب تنظيمي، وقال 9% أنه كان أحد متطلبات المساهمين.

مرة أخرى، يوضح هذا ممارسات مجلس الإدارة المتطورة في دول مجلس التعاون الخليجي، وهذا بالتأكيد تقدم إيجابي ومجال لمزيد من تركيز مجلس الإدارة.

# مراجعة فعّالية مجالس الإدارة

## تحديد مستوى فعّالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

