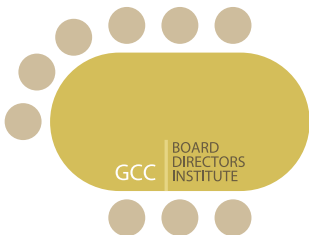


بداية الرحلة

استعراض فعالية
مجالس الإدارات في منطقة الخليج

٢٠١١

معهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي



حقوق النشر محفوظة © ٢٠١١ معهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي. جميع الحقوق محفوظة.

معهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي
2903 برج الموسى 2 - شارع الشيخ زايد
صندوق بريد: 33538 - دبي - الإمارات العربية المتحدة
هاتف رقم: +971 4 312 4594
فاكس رقم: +971 4 331 3005
www.gccbdi.org

إذا رغبت في طلب المزيد من نسخ التقرير
يرجى الاتصال بالأستاذة خمائل الصافي عبر البريد الإلكتروني: Khamael.alsafi@gccbdi.org

بداية الرحلة
استعراض فعالية مجالس الإدارات في منطقة الخليج
٢٠١١



جدول المحتويات

تقديم	06
الملخص التنفيذي	08
مقدمة	12
منهج العمل	16
عوامل تحقيق الفعالية في مجالس الإدارات	
تشكيل مجلس الإدارة وقدرات وكفاءات الأعضاء	20
أدوار ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة	26
هيكل مجلس الإدارة والعمليات وقواعد العمل	30
تنفيذ أدوار مجلس الإدارة	34
الديناميكيات الفعالة لمجلس الإدارة	38
تقييم وتجديد مجلس الإدارة	42
الخلاصة والتوصيات	46
المراجع	49
فهرس الشركات	50
شكر وتقدير	53
معهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي	54



1 جلسة خلال ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في جدة بالمملكة العربية السعودية - فبراير، 2011

2 معالي مريم بطي السويدي - نائب الرئيس التنفيذي للشؤون القانونية والإصدار في هيئة الأوراق المالية والسلع الإماراتية في حفل العشاء لافتتاح ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة - أبريل، 2010

3 سعادة الأستاذ رشيد محمد المعراج - محافظ مصرف البحرين المركزي، والأستاذ محمد الشروقي عضو مجلس المحافظين لمعهد أعضاء مجالس الإدارات، ورئيس أعمال الخليج في إنفستكوروب أثناء حفل عشاء قدامى الأعضاء لمعهد أعضاء مجالس الإدارات في ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في المنامة بمملكة البحرين والتي استضافتها شركة إنفستكوروب - نوفمبر، 2010

تقديم

والشفافية أهمية بالنسبة لها، ومن ثم لا يتم التفكير بها على الإطلاق. بل إن البعض يذهب إلى التشكيك في قيمة وأهمية هذه القواعد لهم ولمؤسساتهم² وربما تضرب الفضائح المؤسسية الأخيرة التي شهدتها منطقتنا مثالاً حياً لتلك المؤسسات التي لا تلتزم "بقواعد الحوكمة السليمة" وما يمكن أن تتكبده هي الأخرى نتيجة عدم الالتزام³.

ومما لا شك فيه أن أعضاء مجالس الإدارات أنفسهم هم الأطراف الرئيسية في هذه العملية، بل هم حجر الزاوية في عملية الحوكمة السليمة، إذ تؤثر قراراتهم على صحة الشركات المنتسبين إلى مجالس إدارتها، كما أنهم يحددون أيضاً التوقعات الاقتصادية لموردي تلك الشركات وعملائها وموظفيها وأسر والعاملين بها، والعديد من الأطراف المعنية الهامة الأخرى. وبعبارة أخرى، فإن الشركات التي تتبع قواعد حوكمة سليمة، بغض النظر عن هيكل ملكيتها، تمثل اللبنات الأساسية لتأسيس مجتمع مزدهر. وبالتالي، يقدر أعضاء مجالس الإدارات الأكفاء هذه الأمر حق تقدير، وليسوا على استعداد لتقديم تنازلات تضر بنزاهتهم من خلال القيام بمسئولياتهم كمجرد "أوصياء على الثروات" فحسب.

وفي خضم الموجة الجديدة من الإصلاحات العالمية في مجال الحوكمة، والحاجة المتزايدة إلى مجالس إدارات أكثر فعالية، اتخذت الكثير من الشركات العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي قراراً بالشروع في رحلة مراجعة ممارسات الحوكمة بها وتشكيل مجالس إدارات أكثر كفاءة. ومن هنا يأتي دور معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي ليكون بمثابة مورد هائل لهؤلاء الرجال والنساء الذين يشاركوننا نفس الرؤية والحماس من أجل رفع مستوى فعالية مجالس الإدارات وبناء مجتمعات أفضل في هذه العملية. وفي هذا السياق، قام المعهد بنشر تقريره الثاني حول فعالية مجالس الإدارات في منطقة الخليج. ولا يوفر هذا التقرير منظوراً فريداً حول التقدم المحقق في المنطقة من أجل تحسين ممارسات الحوكمة فحسب، بل يعيد التأكيد أيضاً على أنه لا يزال أمامنا الكثير والكثير من العمل الشاق.

وبالتالي، أحثكم جميعاً على التفكير جيداً في الأسئلة التالية: ما وضع مجلس الإدارة فيما يتعلق بممارسات الحوكمة الفعالة؟ كيف يمكن قياس فعالية مجلس الإدارة؟ هل نحن في بداية الرحلة، أم في مرحلة الاستعداد لها، أم أننا لم نضع أي خطة لإتباعها في رحلتنا إلى الحوكمة المؤسسية؟



عبد اللطيف العثمان
رئيس مجلس الإدارة - معهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي
نائب الرئيس الأول للشؤون المالية - أرامكو السعودية

شهدت الشركات على مستوى العالم في السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة وواجهت تحديات هائلة، وبينما يطوي العالم صفحة أسوأ أزمة مالية منذ الثلاثينات، ظهرت الحاجة إلى وضع آليات صارمة للحوكمة المؤسسية وتنفيذها بصورة أكبر من أي وقت مضى. وقبل أن نطوي تلك الصفحة، دعونا أولاً نعي الدروس التي لقتنا إياها الأزمة الأخيرة، ونعطي لأنفسنا مهلة للنظر في أن وضع ثقافة فعالة للحوكمة في الشركات تتيح لمجالس الإدارات التخفيف من حدة المخاطر التي تتعرض لها في مثل هذه الأحداث.

ومما يؤسف له أن منطقتنا انتظرت وقوع تلك الأزمة الطاحنة لتوجيه المزيد من الاهتمام لقضايا الحوكمة وضرورة التزام الجهات التنظيمية ولجان التدقيق ومجالس الإدارات باليقظة التامة وضمان حماية الاستثمارات. وكان من آثار تلك الأزمة أيضاً أنها وضعت الأسواق على المحك، على الصعيدين الدولي والإقليمي على حد سواء. ولتعيد الكرة مرة أخرى، أظهرت العديد من الشركات عدم قدرتها على التصدي بفعالية لمشكلة متأصلة في المؤسسات الحديثة وهي تضارب المصالح الناتج عن الفصل بين الملكية والتحكم، وكيف أن أولئك الذين يصدرون قرارات توزيع رأس المال؛ أي أعضاء مجالس الإدارات، ليسوا في الغالب أصحاب رأس المال، وبالتالي يجدون أنفسهم في مأزق يدفعهم إلى تغليب مصالحهم الخاصة.

بيد أن الموجة الأخيرة من فضائح المؤسسات أبرزت أيضاً قيمة ترسيخ مفهوم الإدارة المهنية¹. وإذا ما تم تزويدها بآليات الحوكمة السليمة، فإن مجالس الإدارات المستقلة، والمليئة بالمرشحين المناسبين الحريصين على تأدية واجباتهم بإخلاص من أجل تغليب مصالح المساهمين، تمثل نقطة انطلاق لجميع الشركات الحريصة على طمأننة المستثمرين بأن حقوق الملكية الخاصة بهم مصونة ولا مساس بها على الإطلاق. وفي المقابل، فإن من المرجح أن تتمتع هذه الشركات بانخفاض تكلفة رأس المال حيث سيري المستثمرون أن المخاطر المحيطة باستثماراتهم عند أدنى مستوياتها. أما المستثمرون الذين لا يشعرون بالثقة في قدرة الشركة على حماية استثماراتهم فسوف يلجأون إلى طلب ضمانات، أو البحث عن فرص استثمارية في مكان آخر.

وفي دول مجلس التعاون الخليجي، تسهم الشركات المملوكة للعائلات والشركات المملوكة للدولة بنسبة كبيرة في الأنشطة الاقتصادية. وفي أغلب الأحيان، لا يتم إدراج هذه الشركات في البورصة وبالتالي لا تخضع لضغوط السوق الخارجية الإضافية التي تنشأ عن كونها شركة مساهمة عامة. وبالتالي لا تمثل قضايا الحوكمة ومتطلبات الإفصاح

1 مقابلة أجرتها شركة ماكينزي أند كومباني مع انفوسيس بعنوان "تعزيز ضمانات الأنظمة"

2 ملاحظات حصلنا عليها خلال ورش العمل التي عقدها معهد أعضاء مجالس الإدارات وضمت أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي.

3 مقابلة أجرتها مجلة نولج آت وارتن مع السيد مطلق المرشد، المدير المالي لشركة سابك بعنوان "ترسيخ قواعد الحوكمة السليمة في منطقة الخليج"



صورة جماعية للحضور في ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في جدة، بالمملكة العربية السعودية - فبراير، 2011

الصف الأمامي من اليسار إلى اليمين: خالد قروشة (البنك السعودي للاستثمار)، ودافيد بيترز (هيدريك أند ستراجلز)، ومحمد فايز (شركة زهير فايز)، ود/ عبد الله العبد القادر (معهد أعضاء مجالس الإدارات)، ومشاري المشاري (البنك السعودي للاستثمار)، وعبد العزيز الخميس (البنك السعودي للاستثمار)، وجاسم الشيخ (بي إم سي)، وأحمد الشيخ (شركة الجبيل المتحدة للبترولكيماويات)، ود/ عادل هاشم (معادن)

الصف الخلفي: أليكسيا ويليامز (معهد أعضاء مجالس الإدارات)، ومهمت داريندي (ماكينزي أند كومباني)، وشارات سيث (بي دبليو سي)، وعبد العزيز الحري (شركة فوسفات معادن)، ومعالى الدكتور صالح العواجي (وزير الكهرباء والماء)، وصلاح كلداري (إينوك)، ود/ محمد مصطفى (مجموعة صافولا)، وحسين العوامي (إن سي بي كابيتال)، ونبيل دياب (بي دبليو سي)، وهيرمان دي بود (ماكينزي أند كومباني)، وفهد تونسي (بي دبليو سي)، وناتالي بوتيفين (معهد أعضاء مجالس الإدارات)

الملخص التنفيذي

الغرض من هذا التقرير

يقدم معهد أعضاء مجالس الإدارات في هذا التقرير نظرة سريعة لأعضاء مجالس الإدارات والمستثمرين والاستشاريين والحكومات حول التحسينات التي أجريت على مدار العامين الماضيين منذ نشر تقريرنا الأول في عام 2009.

وبدءاً من تقييم الممارسات الشائعة لتشكيل مجالس الإدارات وهيكلها وعملياتها، قام فريق الأبحاث في معهد أعضاء مجالس الإدارات بدراسة أهم 200 شركة عامة مدرجة في البورصة في دول مجلس التعاون الخليجي مستعيناً بالتقارير السنوية وغيرها من المعلومات المتاحة للعامة، ومن الواضح أن مستويات الشفافية والإفصاح في الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي قد شهدت تحسناً على مدار العامين الماضيين بشكل عام، ومع ذلك، لا يزال الحصول على المعلومات التي من المفترض أن تكون متاحة للعامة يشكل تحدياً.

بالإضافة إلى ذلك، قام فريق معهد أعضاء مجالس الإدارات أيضاً بإجراء استبيان لآراء أعضاء مجالس الإدارات من أجل فهم الوضع الراهن بشأن فعالية مجالس الإدارات في أعقاب الأزمة. وقد ألقى أكثر من 200 رئيس مجلس إدارة وعضو مجلس إدارة في المنطقة الضوء على الرؤى ووجهات النظر والتي تحمل بين طياتها الكثير من المعلومات، ما يجعل هذا التقرير تقريراً جوهرياً إلى حد بعيد.

النتائج الرئيسية

لا يزال تحسين بنية مجالس الإدارات وتطوير خبرات وقدرات أعضاء مجالس الإدارة أهم عائق أمام تحسين فعالية مجالس الإدارات. وفي الواقع، زادت نسبة أعضاء مجالس الإدارات الذين يدركون الحاجة إلى إدخال تحسينات على تطوير المعارف والخبرات في مجالس الإدارات مقارنةً بالحال في عام 2009، وهو ما يدل على تزايد الوعي حول الحاجة إلى تشكيل مجالس إدارات تضم أعضاء يتمتعون بالقدرات اللازمة. إضافة إلى ذلك، باتت مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون

أبرزت الأزمة المالية حاجة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي إلى توجيه المزيد من الاهتمام لتبني ممارسات أفضل للحوكمة المؤسسية. فقبل بضع سنوات، كانت الشركات المستنيرة فقط هي التي شرعت في تنفيذ آليات حوكمة قوية، ولكن الاضطرابات الأخيرة أثبتت أن مفاهيم "الحوكمة المؤسسية الجيدة" و"مجالس الإدارات الفعالة" تنطبق على جميع الشركات بلا استثناء.

وفي سعيها إلى تشكيل مجالس إدارات أفضل، يمكن للشركات أن تستفيد كثيراً من التفكير بجديّة في ما وراء حدود الالتزام من أجل التوصل إلى الفعالية. ولعل أهم ما تمخضت عنه هذه الأزمة هو ضرورة اتخاذ الشركات لإجراءات أكثر بكثير من مجرد الانشغال "بملاء الخانات"، وعلاوةً على ذلك، نرى أن الشركات بمقدورها أن تخدم مصالحها على المدى الطويل من خلال زيادة مستوى الإفصاح والشفافية حول عمليات مجلس الإدارة بوجه عام. وبالإضافة إلى ذلك، تعتمد الشركات على العديد من الأطراف المعنية لإدارة وترويج سلعها و / أو خدماتها في السوق: فالمساهمون والدائنون والموردون والإدارة والموظفون، والعملاء، بل والمجتمع بأسره في بعض الأحيان، جميعهم يلعبون دوراً هاماً في ضمان نجاح الشركة. وعليه، فإن بدء الحوار مع هذه الأطراف، مع أخذ وجهات نظرهم واهتماماتهم في الاعتبار من شأنه أن يخدم أيضاً المصالح طويلة الأجل للشركات.

وعندما نشرنا تقريرنا الأول في عام 2009 حول فعالية مجالس الإدارات، وجدت مجالس الإدارات في المنطقة نفسها في موقف عصيب، أي أنها واجهت ضغوطاً لتحسين فعالية مجالس إدارتها إذا كانت تسعى فعلاً إلى اغتنام فرص النمو بشكل صحيح، وهو ما يتناقض بشدة كما شرحنا ذلك الحين مع أوضاع الشركات في الاقتصادات المتقدمة التي تبنت في معظم الأوقات ممارسات "أفضل" في أعقاب الأزمات المالية وأفصحت عن إخفاقاتها في تنفيذ قواعد الحوكمة. ورغم أن دوافع مجالس الإدارات في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي لزيادة فعاليتها قد تغيرت مرور الوقت، إلا أن أعضاء مجالس الإدارات لا يزالون يواجهون ضغطاً هائلاً وتدقيقاً متزايداً للطريقة التي يديرون بها شؤون الشركات التي يتنسبون إلى مجالس إدارتها.

الخليجي ترى أن إدخال تحسينات على مجال المعرفة والإلمام بشتى جوانب الصناعات والقطاعات، إلى جانب إدارة الأداء بشكل أقوى، من شأنه أن يحسن قدرات أعضاء مجالس الإدارات.

انخفضت نسبة أعضاء مجالس الإدارات كثيري الالتزامات في دول مجلس التعاون الخليجي، ما يدل على أن أعضاء مجالس الإدارات سيتاح أمامهم المزيد من الوقت للقيام بمسئولياتهم. كما انخفضت نسبة أعضاء مجالس الإدارات الذين يتمتعون بعضوية أكثر من خمس مجالس إدارات في نفس الوقت - ولعل هذا خير دليل على تنامي الوعي بالحاجة إلى تكريس وقت كافٍ للقيام بمسئوليات مجلس الإدارة الملقاة على عاتقهم.

من ناحية أخرى، لا تزال مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي متجانسة للغاية، وذلك على الرغم من الإقرار المتزايد بقيمة استخدام الخبرات الدولية وأهمية التنوع. وبالإضافة إلى الحاجة إلى مزيد من وجهات النظر الدولية في مجالس الإدارات، فإن النساء نادراً ما يكون لهن نصيب في مجالس الإدارات في المنطقة - وهذه حقيقة قد تحول دون ضخ المزيد من وجهات النظر والآراء، فضلاً عن تحسين الأداء المالي¹.

هناك تركيز أشمل وأعم حول مسؤولية أعضاء مجالس الإدارات تجاه المساهمين والأطراف المعنية، إلا أنه لا يزال هناك تحيزاً قوياً تجاه التعيين والمساهمين بحصة الأغلبية. وعلى الرغم من الإدراك المتزايد من جانب أعضاء مجالس الإدارات بواجباتهم التي تحتم عليهم تمثيل جميع المساهمين، إلا أنه لا يزال هناك مجال للتحسين في محاور التنفيذ والإدارة، لأن أعضاء مجالس الإدارات ما زالوا يعتقدون أنهم مدينون بالفضل للمساهمين الذين قاموا بتعيينهم. وعلى الجانب الإيجابي، زادت نسبة أعضاء مجالس الإدارات المستقلين في المنطقة إلى حد كبير - بما يتفق مع أفضل الممارسات العالمية.

تسلط الممارسات الفعالة الضوء على الحاجة إلى تحديد أدوار ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة وفصلها بوضوح عن أدوار ومسئوليات الإدارة. ومع ذلك، يرى المزيد من أعضاء مجالس الإدارات اليوم أن علاقة وتوزيع الأدوار والمسئوليات بين مجلس الإدارة والإدارة يكتنفهما قدر كبير من الغموض، ومما يدعم ذلك حقيقة أن أكثر رؤساء مجالس الإدارات الحاليين يشاركون في الأنشطة اليومية للشركة طوال العامين الماضيين. عادةً ما تشكل مجالس الإدارات الفعالة لجان متخصصة لتمكين مجلس الإدارة من تخصيص الوقت للمواضيع الحساسة. وقد تضاعف تقريباً عدد اللجان في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

مقارنةً بما كان عليه الحال في عام 2009. بما يشير إلى احتمال تحول مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي إلى مجالس إدارات أكثر فعالية بعد أن إجراء الهيكلية بشكل أفضل. وعلاوةً على ذلك، ازداد تشكيل اللجان الموصى بها، ولا سيما لجان التدقيق والمكافآت والترشيح التي باتت أكثر انتشاراً مما كانت عليه قبل عامين.

ومن ناحية أخرى، ارتفعت معدلات تشكيل اللجان التنفيذية أيضاً. وعادةً ما تكون الوظيفة الأساسية لهذه اللجنة هي ممارسة الصلاحيات الممنوحة لها من مجلس الإدارة في الأمور العاجلة التي تنشأ بين اجتماعات مجلس الإدارة. وقد تكون اللجان التنفيذية بمثابة رد فعل تجاه مجالس الإدارات غير الفعالة، إلا أنه لا يوصى بالاعتماد عليها كحل طويل الأجل للوفاء بمسئوليات مجلس الإدارة.

على الرغم من أن أعضاء مجالس الإدارات يخصصون المزيد من الوقت لتناول جميع الأمور المتعلقة بمجلس الإدارة، إلا أن هناك إجماع قوي بأن المجالس بحاجة إلى قضاء المزيد من الوقت للبحث في الجوانب المتعلقة بالمخاطر والاستراتيجية وإدارة المواهب. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تقليل الوقت المخصص للموافقات، وهي مهمة ينفق أعضاء مجالس الإدارات فيها الكثير من الوقت أكثر مما كان عليه الحال في عام 2009. وتوصي أبحاث معهد أعضاء مجالس الإدارات بأن يقوم أعضاء مجالس الإدارات بعقد اجتماعات خارج مقر الشركة لمناقشة الأمور الاستراتيجية طويلة الأجل. أما فيما يتعلق بإدارة المخاطر، فهناك وجهة نظر متفق عليها تقول بأنه ينبغي على مجلس الإدارة وضع تصور واضح للمخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركة ومدى تأثيرها على التدفقات النقدية، وبالنسبة إلى إدارة المواهب، فيرى غالبية أعضاء مجالس الإدارات أن وضع خطة واضحة للتعاقد الوظيفي للمناصب في الإدارة العليا يعد أمراً أساسياً.

ومن حيث ديناميكيات مجلس الإدارة، فقد انخفضت وبشكل ملحوظ نسبة أعضاء مجالس الإدارات الذين يؤمنون بأن زملائهم يستعدون جيداً للاجتماعات، أو يشاركون مشاركة كاملة في المناقشات. وعلى الرغم من تزايد عدد أعضاء مجالس الإدارات الذين أقرروا باستلام المعلومات من أجل التحضير لاجتماعات مجلس الإدارة، إلا أن عدداً كبيراً من الأعضاء يشعرون أن زملائهم باتوا أقل استعداداً ومشاركةً مقارنةً بما كان عليه الحال عندما أجرينا أول استبيان في عام 2009.

ولا تزال التقييمات الرسمية لمجالس الإدارات أمراً استثنائياً وليس قاعدةً، بل وتبقى مغيبة إلى حد كبير، على الرغم من اعتراف المزيد من أعضاء مجالس الإدارات بقيمة وأهمية هذه العملية في تحسين أداء مجلس الإدارة، ويُذكر أن أغلبية الشركات التي ليس لديها عملية تقييم

رسمية تركز على أداء المجلس ككل، وأداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة على حدة.

الاستنتاجات والتوصيات

حددنا المجالات ذات الأولوية لتحسين مجالس الإدارات في المنطقة، وهي كالتالي:

1. ضمان تحقيق القيمة المضافة بواسطة كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة
2. الاستثمار بشكل ثابت في فرص تنمية مهارات أعضاء مجلس الإدارة
3. زيادة تنوع مجلس الإدارة من خلال تعيين المزيد من أعضاء مجالس الإدارات الدوليين
4. تحديد الأدوار والمسئوليات والتعريف بها بالطريقة المناسبة
5. تشكيل لجان لتحسين الفعالية، مع إعادة النظر في ضرورة تشكيل لجنة تنفيذية وكذلك في دور هذه اللجنة
6. تخصيص المزيد من الوقت "للقضايا الجوهرية" (المخاطر والاستراتيجية وإدارة المواهب)
7. إعادة النظر في حدود الاعتماد الخاصة بالإدارة لتخفيف العبء عن كاهل مجلس الإدارة
8. تحديد دور رئيس مجلس الإدارة في تحسين ديناميكيات مجلس الإدارة
9. وضع آليات قوية للمتابعة
10. وضع وتنفيذ عملية تقييم رسمية لأداء مجلس الإدارة ككل، وكل عضو من أعضاء مجالس الإدارة في الوقت المناسب



1 معالي الأستاذ أحمد الطاير عضو مجلس المحافظين لمعهد أعضاء مجالس الإدارات، ورئيس مجلس إدارة بنك الإمارات دبي الوطني، لدى إلقاء كلمته خلال ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة بالبحرين والتي استضافها بنك الإمارات دبي الوطني - أبريل، 2008

2 إحدى جلسات ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في المنامة بمملكة البحرين والتي استضافتها شركة إنفستكوروب - فبراير، 2011

3 حفل عشاء قدامى الأعضاء خلال ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في راس تنورة بالمملكة العربية السعودية والتي استضافتها شركة أرامكو السعودية - نوفمبر، 2009

مقدمة

ومع ذلك، لا يزال أمامنا الكثير والكثير من العمل لتحقيق فعالية مجالس الإدارات في المنطقة. وبينما تسعى الشركات إلى رفع مستواها وزيادة القيمة المضافة من قبل مجالس إدارتها، فقد استخلصنا ثلاثة دروس مستفادة من السنوات القليلة الماضية، لتكون بمثابة خارطة طريق لهذه الشركات: الفعالية بدلاً من مجرد الالتزام، وزيادة مستويات الشفافية، ووضع الأطراف المعنية في الاعتبار عند إدارة شؤون الشركة.

1. الفعالية بدلاً من مجرد الالتزام



”لا يعني بالضرورة أن يكون لدى الشركة التي تلتزم بلوائح الحوكمة المؤسسية مجلس إدارة فعال“.

خالد السناني
مدير - إدارة تسعير وإمدادات الغاز، وزارة البترول والثروة المعدنية، الرياض
(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

أدى الانهيار المالي الأخير مرة أخرى إلى إثبات أن مجرد الالتزام بقواعد الحوكمة المؤسسية واللوائح التنظيمية ليس كافياً - وهناك سؤال يطرح نفسه هنا: ألم يكن من المفترض أن يعمل قانون ساربنز وأكسلي وغيره من القوانين على حل جميع المشاكل التي ظهرت من عهد ”الوفرة غير المنطقية“؟ نعم، صحيح، فإن الجهات التنظيمية لها دور محوري في تأكيد حصول الشركات على التشجيع والتوجيه اللازمين في سعيها لغرس ثقافة ممارسات الحوكمة السليمة. ولكن بغض النظر عن التأكد من أنها تلبى المتطلبات التنظيمية، يجب على مجالس الإدارات تكريس المزيد من الوقت والجهد لتقييم مدى فعاليتها. ومن ثم يقترح إطار عمل فعالية مجالس الإدارات لمعهد أعضاء مجالس الإدارات أنه بغض النظر عن تشكيل مجالس إدارات تتألف من أعضاء يتمتعون بالمعرفة والخبرة و”العقلية المستقلة“ وقادرون على الانخراط في مناقشات صحية، يجب على مجالس الإدارات تصميم عمليات قوية، من أجل الاستفادة من لجان واجتماعات مجالس الإدارات بشكل معقول، وضمان تجهيز الأعضاء وإعدادهم بشكل جيد لتنفيذ أدوارهم الأساسية (أي المساهمة في استراتيجية الشركة، ومراقبة أداء الشركات وصحتها، وإدارة عوامل المخاطر الرئيسية، وفهم توقعات أسواق رأس المال، وضمان التخطيط

قام معهد أعضاء مجالس الإدارات بنشر أول تقرير له حول فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي في أوائل عام 2009. وفي ذلك الوقت، كانت المنطقة قد شهدت لتوها فترة من النمو غير المسبوق: إذ زادت كل من الاستثمارات الأجنبية المباشرة واستثمارات الشركات الإقليمية في الخارج بصورة لم يسبق لها مثيل، وبالتالي ارتفعت قيمة الاكتتابات العامة الأولية. وكما أوضحنا في تلك الفترة، كانت وجهة نظرنا تتمثل في أن تلك هي المحركات الرئيسة لزيادة أهمية فعالية مجالس الإدارات في المنطقة - ولا نزال نؤمن بأن الضغوط الخارجية سوف تستمر في لعب دور هام في زيادة مستوى فعالية مجالس الإدارات في المنطقة، إلا أن الديناميكيات التي تحت الشركات على البدء في رحلة مراجعة آليات الحوكمة المؤسسية وتحسينها تختلف اختلافاً كبيراً في الوقت الحاضر.



”الحوكمة المؤسسية أمر ضروري لتوفير بيئة مستقرة للأعمال ويمكن التنبؤ بها، وفي ظل وجود هذه البيئة، يمكننا أن نواصل جميعاً بأمان التنوع الاقتصادي والاستثمار الأجنبي والنمو الكبير“.

طلال الزين
الرئيس التنفيذي لشركة ممتلكات البحرين القابضة
(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

باستخدام إطار عمل معهد أعضاء مجالس الإدارات لفعالية مجالس الإدارات¹ كمعيار للمقارنة، يمكننا أن نلاحظ أن التحسينات - رغم كونها تحسينات هامشية - بدأت تطفو على السطح منذ أن نشرنا تقريرنا الأول. وفي الواقع، نعتقد أن أهم تطور شهدناه هو أن نسبة أعضاء مجالس الإدارات المفرطين في الالتزام باتت أقل في الوقت الحاضر مما كانت عليه في عام 2009 (فقد انخفضت نسبة أعضاء مجالس الإدارات المفرطين في الالتزام في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي من 34 % في عام 2009، إلى 22 % اليوم)². وبعبارة أخرى، أصبح لديهم المزيد من الوقت لتنفيذ المهام الموكلة إليهم في مجالس إدارتهم، ومواكبة التطورات المتعلقة بالشركات المنتسبين إلى مجالس إدارتها. ولأن أعضاء مجالس الإدارات هم ”رعاة“ قواعد الحوكمة السليمة، فلا بد من تشكيل مجالس إدارات تضم أعضاء يؤدون واجباتهم على أكمل وجه بدلاً من كونهم ينظرون إلى عضويتهم في مجلس الإدارات كمنصب ”قانوني“.

1 يرجى الاطلاع على شريحة العرض 1 بعنوان ”إطار فعالية مجالس الإدارات لمعهد أعضاء مجالس الإدارات“، صفحة رقم 16

2 يرجى الاطلاع على شريحة العرض 7 بعنوان ”في الوقت الحاضر، قل عدد أعضاء مجالس الإدارات المفرطين في الالتزام“، صفحة رقم 21

التزام قوي بالحفاظ على حقوق المساهمين من خلال الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، إذ يُتوقع زيادة مستوى الشفافية في جميع مجالس إدارات الشركات، خاصة كانت أم عامة، منظمة كانت أم لا.

وقد وجدنا في الأبحاث التي أجريناها أن غالبية الشركات المدرجة تلتزم بمعظم متطلبات الإفصاح المالي التي يفرضها القانون واللوائح التنظيمية، إلا أن مستوى الإفصاح عن المعلومات الأخرى غير المالية (على سبيل المثال، طريقة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة وغيرها من مقاعد مجلس الإدارة، والأدوار التنفيذية التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة) لا يزال متدنياً. ومن شأن زيادة مستويات الإفصاح المساعدة في تقديم صورة أكثر شمولاً حول الشركات وزيادة ثقة المستثمرين.

3. المسؤولية تجاه الأطراف المعنية



”يتمثل الهدف الرئيسي والميزة الأساسية من الحوكمة المؤسسية وحوكمة مجالس الإدارات في تزويد الأطراف المعنية في الشركة بالضمانات المؤسسية والمستقلة بأن أداء الشركة على المدى القصير لن يكون جذاباً فحسب، بل تتسم الصحة المؤسسية والاستدامة طويلة الأجل بالقوة والفعالية.“

الدكتور غازي الراوي
العضو المنتدب لمجموعة إيستجيت كابيتال
(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

كثيراً ما يقع أعضاء مجالس الإدارات في فخ افتراض أن أولوياتهم يجب أن تعكس فقط أولويات المساهمين في الشركة وأو دائئها³، إلا أنه يجب على الشركة الاعتراف بأن الاهتمام بإنشاء روابط سليمة مع الأطراف المعنية والحفاظ عليها أمر في غاية الأهمية بالنسبة للشركة أيضاً. فالشركات تعتمد على العديد من الأطراف المعنية لتشغيل وترويج سلعها و/أو خدماتها في السوق؛ إذ أن المساهمين والدائنين والموردين والموظفين والعملاء والمجتمع ككل في بعض الأمثلة، جميعهم يلعبون دوراً هاماً في ضمان نجاح الشركة. كما أن بدء حوار مع هذه الفئات وأخذ وجهات نظرهم واهتماماتهم في الاعتبار يخدم مصالح الشركة على المدى الطويل.

وكما أوضحنا في هذا التقرير، باتت مجالس الإدارات في المنطقة أكثر إدراكاً لمسئوليتها تجاه جميع الأطراف المعنية مقارنة بالعامين

السليم للتعاقب الوظيفي، وتنمية مهارات الإدارة العليا)، فضلاً عن إنشاء عملية قوية لتقييم الأداء.

وكما سلطنا الضوء على تلك المسألة في هذا التقرير، لا تزال مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بحاجة إلى معالجة العديد من القضايا الجوهرية إذا أُريد لها أن تصبح فعالة حقاً؛ بدءاً من تعيين عدد أكثر من الأشخاص ”المناسبين“ في مجالس الإدارات، وتوفير فرص التطوير المستمر لأعضاء مجالس الإدارات وتحسين ديناميكيات مجالس الإدارات، وانتهاءً بتنفيذ عملية تقييم الأداء الرسمية.

2. الشفافية على كافة المستويات



”يمكن للشفافية والحوكمة المؤسسية أن تلعب دوراً هاماً في تحسين مناخ الاستثمار العام في المنطقة والمساعدة في تطوير أسواق رأس المال.“

محمد الشريقي
الرئيس - أعمال الخليج - انفستكروب
(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

وقد تمخضت الأزمات المالية الكبرى في الأسواق الناشئة عن توافق في الآراء بشأن نقطة واحدة حاسمة: لا تعني الاستراتيجيات والأنظمة شيئاً للمستثمرين إذا كانت الشركة تفتقر إلى الإفصاح والشفافية. وقد أظهرت الدراسات أن المستثمرين على استعداد لدفع مبالغ إضافية تصل نسبتها إلى 28 ٪ مقابل أسهم الشركات التي تقوم بالإفصاح عن ممارسات الحوكمة المؤسسية لديها. وذلك حتى بعد السماح بتفعيل خصائص هامة مثل تقييم الأداء المالي وتقييمات أحجام الشركات³، وفيما يتخوف العديد من مجالس الإدارات من الظهور بصورة أقل من الصورة الأمثل أمام المساهمين والمستثمرين، إلا أن الاعتراف بحدوث أخطاء أو انحرافات عن مسار أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى زيادة دعم المستثمرين للشركة حتى في أكثر الأوقات اضطراباً⁴.

ولا يستثنى من ذلك الانهيار المالي الذي شهدناه في السنوات القليلة الماضية. فمرة أخرى، تراجعت الأسواق بعد فقدان ثقة المستثمرين والمساهمين في النظم المالية للشركات والمؤسسات في دول مجلس التعاون الخليجي وفي العالم ككل. ومن أجل إعادة بناء هذه الثقة والحفاظ عليها في جميع الأوقات - من أوقات الأزمات إلى أوقات الانتعاش والازدهار الاقتصادي والعكس - يجب على الشركات إظهار

3 تقرير بعنوان ”مزايا الحوكمة السليمة“، أعده روبرت نيوبل وغريغوري ويلسون، في مطبوعة ماكينزي الفصلية، الإصدار الثالث، أغسطس 2002

4 تقرير بعنوان ”التواصل الفعال مع المساهمين“، أعده سيمون ونغ، في برونزويك ريفيو، الإصدار الثاني، شتاء 2009

5 آراء حصلنا عليها خلال ورش عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات التي عقدها معهد أعضاء مجالس الإدارات

الماضيين. ففي عام 2009، أقر 65% من أعضاء مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان بتحملهم واجبات تجاه المجتمع، في حين أقر 81% الشيء نفسه بالنسبة لموظفيهم، أما اليوم، فإن هذه النسبة تبلغ 81% و85% على التوالي.

ناقشنا في تقريرنا الأول حول فعالية مجالس الإدارات الذي نشرناه في عام 2009 كيف أن مجالس الإدارات في المنطقة وجدت أنفسها في موقف يتسم بالعزلة، أي أنها واجهت ضغوطاً لتحسين فعالية مجالس إدارتها إذا كانت ترغب في اغتنام فرص النمو بشكل صحيح. وقد شكل ذلك، كما وضحنا في ذلك الحين، تناقضاً حاداً مقارنةً بالشركات العاملة في الاقتصادات المتقدمة التي تبنت معظم الوقت ممارسات حوكمة مؤسسية "أفضل" في أعقاب الأزمات.

ومنذ إعداد هذا التقرير، كان للمنطقة نصيباً عادلاً من "الشركات ضعيفة الأداء". ويحدونا الأمل في يسهم هذا التقرير في الحث على التغيير وتحسين طريقة العمل التي تنتهجها مجالس الإدارات في المنطقة.



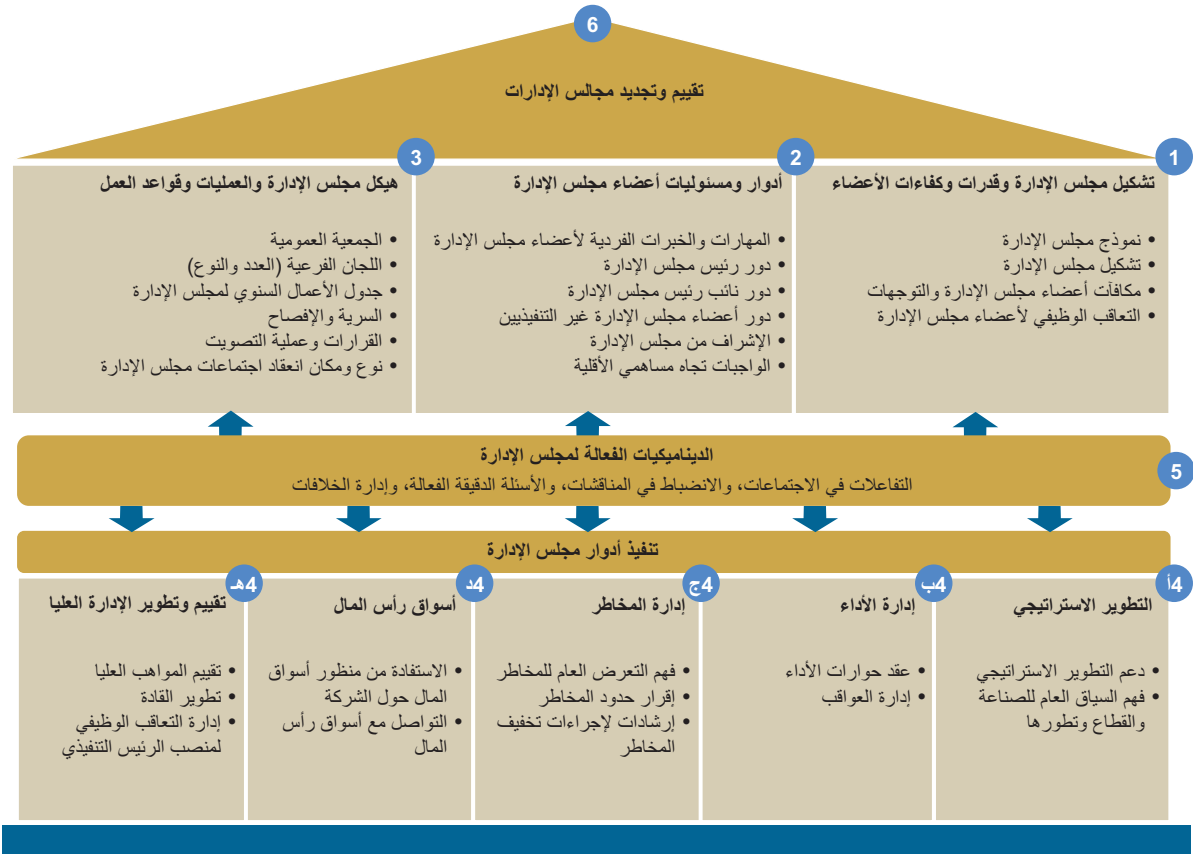
صورة جماعية للحضور في ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في دبي، بالإمارات العربية المتحدة - ابريل، 2010

الصف الأمامي من اليسار إلى اليمين: عثمان الغامدي (سابق)، وعلي الشمrani (سابق)، ومسعد العوهلي (سابق)، وخالد الحميد (أرامكو السعودية)، ويسري الجنيدي (إينوك)، وخالد السناني (معادن)، وعبد الله الفوزان (كي بي إم جي)، وأحمد الغاقي (سابق) وجينيفر ماي (معهد أعضاء مجالس الإدارات)
الصف الثاني: سها الليثي (معهد أعضاء مجالس الإدارات)، ومحمد نجيب (دوبال)، ومحمد الشمري (أجوك)، وعلي بخش (سامبا)، ومسعد السويلم (سابق)، وخالد الهاجري (زين الكويت)، وعبد الله الحقباني (سابق)، وصلاح الحريكي (أرامكو السعودية)، وغافين ستيل (بي دبليو سي)
الصف الخلفي: زياد السديري (معادن)، وبيتر برين (هيدريك أند ستراجلز)، وناتالي بوتيفين (معهد أعضاء مجالس الإدارات)، ووارفيك هانت (بي دبليو سي)، و خالد قروشة (ألين أند أوفري)

منهج العمل

- هذا التقرير هو ثاني تقرير يتناول فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي سعيًا لقياس التحسينات التي أجرتها مجالس الإدارات في العامين الماضيين منذ أن أجرينا أول استبيان في عام 2009، والذي كان يهدف إلى تقييم آثار الأزمة المالية الأخيرة على تنفيذ الممارسات الفعالة للحكومة في مجالس الإدارات. وقد استعنا مرة أخرى هذا العام بإطار معهد أعضاء مجالس الإدارات لفعالية مجالس الإدارات من أجل متابعة التقدم المحقق. وقد تم تطوير هذا الإطار، الموضح أدناه في شريحة العرض 1، من خلال عمل المعهد في وقت سابق مع أكثر من 100 مجلس إدارة في المنطقة. ومثلما فعلنا في عام 2009، تم استكشاف كل عامل من العوامل التالية على حدة من خلال مجموعة من التحليلات واستطلاعات الرأي والمقابلات مع كبار أعضاء مجالس الإدارات في المنطقة.
1. تشكيل مجلس الإدارة وقدرات وكفاءات الأعضاء: التنوع، ومزيج المهارات، وقدرات أعضاء مجلس الإدارة وتطوير كفاءاتهم.
2. أدوار ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة: الأدوار الفردية والجماعية لأعضاء مجلس الإدارة (بما في ذلك دور المجلس مقابل دور الإدارة التنفيذية) وطبيعة مسئولية أعضاء مجلس الإدارة تجاه كافة الأطراف المعنية.
3. هيكل مجلس الإدارة: اختبار اللجان وأدوارها وعملياتها التشغيلية.
4. تنفيذ الأدوار الأساسية لمجلس الإدارة: مشاركة مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، وإدارة الأداء، وإدارة المواهب، وإدارة توقعات أسواق رأس المال.
5. الديناميكيات الفعالة لمجلس الإدارة: إعداد أعضاء مجلس الإدارة، والمشاركة في المناقشات، فضلاً عن فعالية عمليات صنع القرار والمتابعة في مجلس الإدارة ككل.
6. التقييم والتجديد الشامل: تقييم مجلس الإدارة وتجديده من أجل تحسين فعاليته.

شريحة العرض 1 - إطار فعالية مجالس الإدارات لمعهد أعضاء مجالس الإدارات



منهجية العمل

أما ثالث هذه الأبحاث، فهي إجراء أكثر من 20 مقابلة مع أعضاء ورؤساء مجالس إدارات بارزين في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي.

الشفافية والإفصاح

تحسنت مستويات الشفافية والإفصاح عن المعلومات بشكل عام مقارنةً بعام 2009 في دول مجلس التعاون الخليجي (شريحة العرض 2)². ومع ذلك، لا يزال الوصول إلى المعلومات التي من المفترض أن تكون متوفرة علناً يشكل تحدياً.

كما يتضح في شريحة العرض 3، لم تقدم سوى 42.5% فقط من الشركات المائتين التي شملتها العينة تقاريرها السنوية على مواقعها على الإنترنت، أو قدمت نسخة منها عند الطلب. بينما رفضت بقية الشركات الإفصاح عن المعلومات أو تجاهلت طلبنا تماماً.

يستند هذا التقرير إلى ثلاثة أنواع من الأبحاث، أولها الأبحاث الخارجية لممارسات مجالس الإدارات في أكبر 200 شركة عامة مدرجة في دول مجلس التعاون الخليجي، وتفصيلها كالتالي: المملكة العربية السعودية (94 شركة)، دولة الإمارات العربية المتحدة (42 شركة)، دولة الكويت (26 شركة)، دولة قطر (19 شركة)، مملكة البحرين (7 شركات)، وعمان (12 شركة)¹. وقد تم استخدام التقارير السنوية للشركات ومواقعها على الإنترنت كمصدر أساسي للمعلومات العامة المتاحة والمنشورة.

وثاني هذه الأبحاث التي أجريت، استبيان شمل أكثر من 200 عضو من أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، منهم 10% تقريباً كانوا رؤساء مجالس إدارات. وقد شملت العينة مجالس إدارات في جميع دول مجلس التعاون الخليجي مقسمة كالتالي: 67% من الشركات في المملكة العربية السعودية، و 15% في البحرين، و 7% في سلطة عمان، و 9% في دولة الإمارات العربية المتحدة، و 2% في دولة الكويت.

شريحة العرض 2 - تحسنت مستويات الإفصاح على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي بوجه عام على مدى العامين الماضيين

نسبة مئوية، العدد = 85

نسبة التحسن على مدار العامين الماضيين	استبيان 2009	استبيان 2011	
5	94	99	عدد أعضاء مجلس الإدارة
-5	81	76	المكافآت
-6	75	69	عدد لجان مجلس الإدارة
-36	59	23	قيمة المكافآت الثابتة لأعضاء مجلس الإدارة
-23	55	32	المناصب التنفيذية الرئيسية لأعضاء مجلس الإدارة
8	52	60	متوسط عدد الأعضاء في اللجان
17	32	49	المناصب الأخرى التي يشغلها أعضاء مجلس الإدارة
27	27	54	معدل عقد اجتماعات مجلس الإدارة
15	27	42	معدل عقد اجتماعات اللجان
28	22	50	قائمة أعضاء اللجان
36	13	49	عدد أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين
15	11	26	مدة تعيين أعضاء مجلس الإدارة
33	10	43	عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين
17	10	27	معدل حضور اجتماعات اللجان
31	8	39	معدل حضور اجتماعات مجلس الإدارة
10	8	18	بداية ونهاية فترة العضوية
-1	10	9	عملية التقييم الذاتي
23	1	24	عدد أسهم الشركة المملوكة لكل عضو مجلس إدارة
0	1	1	متوسط أعمار أعضاء مجلس الإدارة
6	1	7	طرق مكافأة أعضاء مجلس الإدارة

المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2011

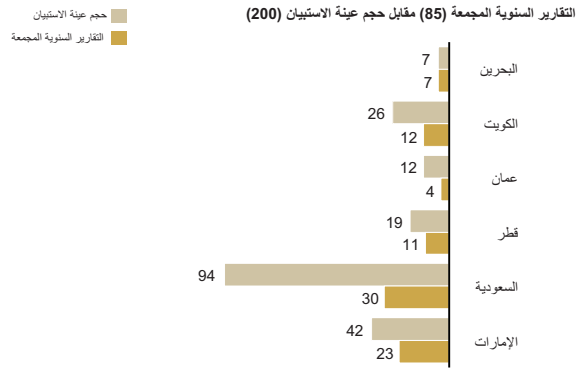
1 تم استخدام بيانات صادرة عن البنك الدولي (إحصاءات الناتج المحلي الإجمالي لعام 2009 في كل دول مجلس التعاون الخليجي) لتوزيع عدد الشركات التي سيتم تقييمها في كل دولة تناسبياً (أي أنه استناداً إلى هذه الأرقام، يشكل الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية السعودية نسبة 47% من الناتج المحلي الإجمالي لدول مجلس التعاون الخليجي. لذا، يبلغ عدد الشركات السعودية التي شملتها العينة 94 شركة، أو 47% من إجمالي عدد الشركات البالغ 200 شركة)

2 يستند معهد مجالس الإدارات في أبحاثه على متطلبات الشفافية والإفصاح في دولة الكويت الصادرة عن سوق الكويت للأوراق المالية، في وثيقة بعنوان "قرار اللجنة رقم 2 لسنة 2008 بشأن قواعد إدراج الشركات المساهمة في السوق الرسمي". وهي الوثيقة الوحيدة التي وجدها الفريق متاحة علناً في هذا الصدد

ازدادت متطلبات الإفصاح المفروضة على الشركات العامة على مدى العامين الماضيين بعد أن أصبحت اللوائح الجديدة في حيز التنفيذ، على سبيل المثال، في المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة ومملكة البحرين. ومع ذلك، توضح شريحة العرض 4 أن النسبة المئوية للشركات التي قامت بالإفصاح عن معلوماتها ليست دائماً متطابقة مع متطلبات الإفصاح الصادرة عن مختلف الجهات التنظيمية في دول مجلس التعاون الخليجي.

وفي ضوء ما سبق، فإن معظم ما نعرفه عن مجالس الإدارات في المنطقة ما هو إلا انعكاس لآراء أعضاء مجالس الإدارات، على النحو المبين في الاستبيان الذي شمل أكثر من 200 مجلس إدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. إضافةً إلى ذلك، من خلال العمل المباشر مع المئات من أعضاء مجالس الإدارات في المنطقة، استطاع فريق أبحاث معهد أعضاء مجالس الإدارات إثبات النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وكما ذكر سابقاً، كان المصدر الثالث والثمين للمعلومات والآراء في هذا التقرير هو المقابلات والمناقشات التي أجريناها مع أعضاء مجالس الإدارات الإقليميين الذين حضروا ورش عمل معهد أعضاء مجالس الإدارات وشاركوا في برامجه وأنشطته. كما أجرينا مقابلات شخصية مع عينة من أعضاء مجالس الإدارات في المنطقة. وقد تم تسجيل العديد من هذه المقابلات وهي متوفرة على موقعنا على الإنترنت: www.gccbdi.org

شريحة العرض 3 - توزيع التقارير السنوية المجمعة للشركات التي شملها الاستبيان



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2011

توضح شريحة العرض 4 مستويات الإفصاح بين 85 شركة كشفت عن تقاريرها السنوية ومستويات الإفصاح بين الشركات المائتين المشمولة في العينة، كما تقارن أيضاً مستويات الإفصاح هذه بمستويات الإفصاح الحالية في أوروبا الغربية.

شريحة العرض 4 - مستوى الإفصاح في شركات دول مجلس التعاون الخليجي مقارنةً بمتطلبات الجهات التنظيمية الإقليمية في أوروبا

المعلومات التي تم الإفصاح عنها	النسبة المئوية للشركات التي قدمت تلك المعلومات			المعلومات المطلوبة الإفصاح عنها للشركات العامة المدرجة في:
	مجلس التعاون الخليجي (85)	مجلس التعاون الخليجي (200)	أوروبا	
متوسط عدد الأعضاء في مجلس الإدارة	99	42	100	✓
مكافآت أعضاء مجلس الإدارة	73	31	84	✓
عدد لجان مجلس الإدارة	68	29	100	✓
قيمة المكافآت الثابتة لأعضاء مجلس الإدارة	22	10	85	✓
المناصب التنفيذية الرئيسية لأعضاء مجلس الإدارة	32	14	92	✓
متوسط عدد الأعضاء في اللجان	59	25	95	✓
المناصب الأخرى التي يشغلها أعضاء مجلس الإدارة	47	20	94	✓
معدل عقد اجتماعات مجلس الإدارة	53	23	95	✓
معدل عقد اجتماعات اللجان ⁵	41	18	85	✓
قائمة أعضاء اللجان	49	21	95	✓
عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين	48	21	92	✓
مدة تعيين أعضاء مجلس الإدارة	27	12	84	✓
عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين	42	18	88	✓
معدل حضور اجتماعات اللجان	28	12	غير متوفر	✓
معدل حضور اجتماعات مجلس الإدارة	38	16	80	✓
بداية ونهاية فترة العضوية	19	8	84	✓
عملية التقييم الذاتي	9	4	75	✓
عدد أسهم الشركة المملوكة لكل عضو مجلس إدارة	22	10	75	✓
طرق مكافأة أعضاء مجلس الإدارة	9	4	72	✓

4 ينطبق على لجنة التدقيق فقط
5 لجان التدقيق المكافآت والترشيح

1 هيئة السوق المالية
2 هيئة الأوراق المالية والسلع
3 وزارة الصناعة والتجارة

* وفقاً لقواعد الإدراج و / أو لوائح الحوكمة
المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، واستبيان 2010؛ وهيدريك أند سترجز



1 إحدى جلسات ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة - أبريل، 2010

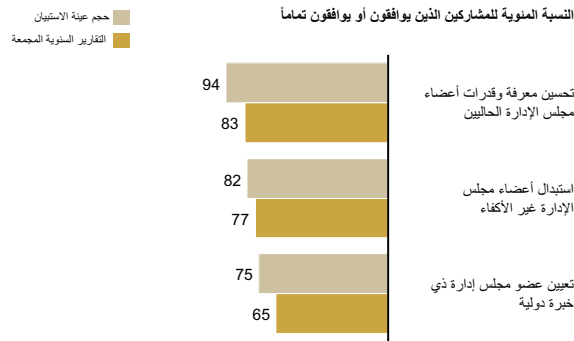
2 إحدى جلسات ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في جدة بالمملكة العربية السعودية - فبراير، 2011

3 جلسة تمرين نموذج مجلس الإدارة خلال ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في المنامة بمملكة البحرين - نوفمبر، 2010

1. تشكيل مجلس الإدارة وقدرات وكفاءات الأعضاء

بصورة كبيرة في أذهان أعضاء مجالس الإدارات الذين شملهم الاستبيان. ونفس ذلك بأنه تطور إيجابي، وبأنه إشارة إلى أن الإدارة أصبحت أكثر وعياً نحو الحاجة إلى تعيين "المرشحين المناسبين" فقط - الذين يملكون المزيج الصحيح من المهارات والخبرات والسمات - كأعضاء في مجالس الإدارات.

شريحة العرض 5 - أثر العوامل على تحسين تشكيل مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011

بالمقارنة مع الأوضاع في عام 2009، يشعر أعضاء مجالس الإدارات أن الخبرات والمعارف الأساسية للحكومة والالتزام قد تحسنت لديهم نوعاً ما (المجال الذي رأوا أنه يحتاج إلى التحسين أكثر من غيره في عام 2009). وهو ما يدل مرة أخرى وبشكل إيجابي على زيادة الوعي والاعتراف بأهمية هذه المواضيع بالنسبة إلى الإدارة المهنية. ومن ناحية أخرى، فإن أكبر زيادة شهدتها عام 2009 جاءت في النسبة المئوية لأعضاء مجالس الإدارات الذين يؤمنون بضرورة تحسين المعرفة بالمجالات الصناعية والقطاعات في مجلس الإدارة، في حين لا يزال ينظر معظم أعضاء مجالس الإدارات إلى إدارة الأداء كمجال يحتاج إلى التحسين.

رغم التحسينات التي طرأت على تشكيل مجلس الإدارة وقدرات وكفاءات الأعضاء منذ عام 2009، إلا أن نقص المهارات والخبرات الملائمة في مجلس الإدارة لا تزال العائق الأكبر أمام فعالية مجالس الإدارات.

في عام 2009، رأى أعضاء مجالس الإدارات أنه يمكن تعزيز تشكيل مجلس الإدارة إلى حد كبير من خلال العمل على ثلاث محاور مختلفة:

- تحسين المعرفة والخبرات المتاحة داخل مجلس الإدارة
- تخصيص أعضاء مجالس الإدارات مزيداً من الوقت لمعالجة الأمور ذات الأهمية القصوى بالنسبة إلى مجلس الإدارة
- الاستفادة من المزيد من الخبرات الدولية من خلال تعيين أعضاء مجالس إدارات من خارج المنطقة.



"التشكيل المناسب لمجلس الإدارة وتنصيب القيادة الملائمة لمجلس الإدارة هما من الأمور اللازمة لكي تتمتع ديناميكيات مجلس الإدارة بالفعالية والنجاح."

خالد السويدي

عضو مجلس إدارة شركة السويدي القابضة

(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون

الخليجي)

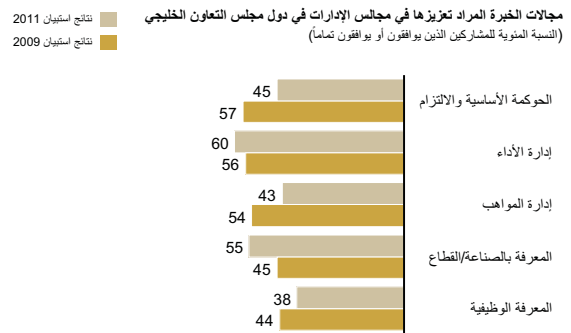
كما نرى، فإن نتائج استبيان هذا العام تؤكد على أن تلك هي العوامل الرئيسة التي من شأنها تعزيز فعالية مجالس الإدارات.

المعرفة والخبرات داخل مجلس الإدارة

كما يتبين في شريحة العرض 5، يدرك معظم أعضاء مجالس الإدارة الحاجة إلى تحسين هذه العوامل الرئيسة أكثر مما كانت عليه في عام 2009. وقد أظهرت نتائج الاستبيان أن زيادة مزيج المهارات وتعيين أعضاء مجالس إدارات من ذوي الخبرة الدولية أمران تزداد أهميتهما

شريحة العرض 6 - تم إحراز بعض التقدم في خبرات الحوكمة المؤسسية، إلا أن إدارة الأداء والمعرفة بالمجال الصناعي بحاجة إلى التحسين أكثر من غيرهما

مجالات الخبرة المراد تعزيزها في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي (النسبة المئوية للمشاركين الذين يوافقون أو يوافقون تماماً)



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011

يرى أعضاء مجالس الإدارات أنه يمكن تحسين إدارة الأداء من خلال وضع المقاييس والحوافز الكافية، إلى جانب قواعد العمل الفعالة الخاصة بالمتابعة والتقييم من أجل متابعة أداء أعضاء مجالس الإدارات. وكما تشير نتائج استبيان آراء أعضاء مجالس الإدارات، فإن من شأن معرفة دوافع العملاء، والاتجاهات، والظروف التنافسية في المجال الصناعي أو القطاع أن يؤدي إلى تعزيز المعرفة بالمجالات الصناعية والقطاعات في مجالس الإدارات.



”تحتاج دول مجلس التعاون الخليجي إلى إنشاء قاعدة بيانات مخصصة للمواهب تهدف إلى تعزيز معايير الحوكمة المؤسسية في جميع أنحاء المنطقة. ويجب علينا احتضان المواهب من مختلف أنحاء المنطقة، وألا نحكم عليها من منظور ضيق وهو الجنسية. وبذلك، سوف نكون قادرين على تحسين جميع أعمالنا من خلال تبادل المعرفة وتعزيز الممارسات المشتركة للحوكمة المؤسسية“.

طلال الزين

الرئيس التنفيذي لشركة ممتلكات البحرين القابضة (المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

يعد تعزيز معارف وقدرات أعضاء مجالس الإدارات هو الطريق إلى تحسين فعالية مجالس الإدارات. كما أن تطبيق أفضل الممارسات العالمية ومعايير المقارنة، واقتناص فرص التواصل مع النظراء الإقليميين والدوليين، والمشاركة في ورش العمل من القنوات الأكثر فعالية لتطبيق تلك المجالات في مجالس الإدارات.

الالتزام والتوفر

انخفض عدد أعضاء مجالس الإدارات ذوي الالتزامات الكثيرة بما يشير إلى أن أعضاء مجالس الإدارات لديهم المزيد من الوقت لتنفيذ مسؤولياتهم في مجالس إداراتهم مقارنة بعام 2009.



”تندفق الكثير من الاستثمارات (الخارجية) إلى أسواق المال في منطقة الخليج وتوقع تلك الاستثمارات تطبيق نفس معايير الحوكمة المؤسسية، ونفس المنهج في تشكيل مجلس الإدارة، ونفس السلوكيات في مجلس الإدارة (وهكذا)، كما الحال في مسقط رأسهم. وبالتالي، فإن الوصول إلى هذا النوع من أعضاء مجالس الإدارات الذين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة والذين لا يكتفون في الالتزام، هو التحدي الحقيقي أمامنا“.

مطلق المريشد

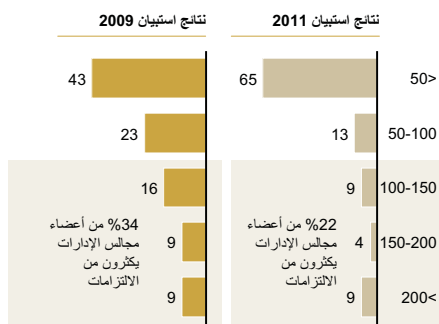
نائب الرئيس للشئون المالية بشركة سايب

(المصدر: مجلة نولدج وارتنون - أبريل، 2010)

كان 9% من أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي الذين شملهم الاستبيان هم أعضاء في أكثر من خمسة مجالس إدارات في نفس الوقت حالياً، مقارنة بنسبة 33% في عام 2009. وبالإضافة إلى هذا التحسن، اتبعت دول أخرى (البحرين، ودولة الإمارات العربية المتحدة، ودولة قطر، وسلطنة عمان) نهج المملكة العربية السعودية وقامت بتفعيل اللوائح التنظيمية للشركات العامة المدرجة للحد من عدد أعضاء مجالس الإدارات الأعضاء في أكثر من مجلس إدارة واحد أو الإفصاح عن مناصب مجالس الإدارات الأخرى التي يتولاها أعضاء مجالس الإدارات.

شريحة العرض 7 - انخفض عدد أعضاء مجالس الإدارات ذوي الالتزامات الكثيرة في الوقت الحاضر

النسبة المئوية لتوزيع أوقات أعضاء مجالس الإدارات*

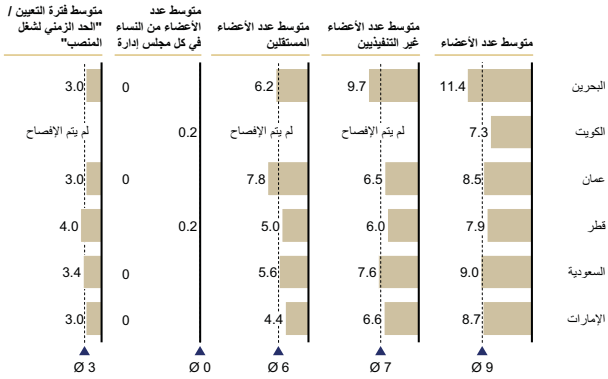


* على افتراض أن عضوية مجلس الإدارة تشترط تخصيص العضو 75% من وقته للمجلس، في حين أن دور رئيس مجلس الإدارة يشترط 20% ودور العضو التنفيذي 80% على الأقل.

* للإطلاع على النص الكامل للمقابلة التي أجريت مع السيد مطلق المريشد حول “الأعمال التجارية جيدة الحكم في الخليج” من خلال نولدج آت وارتنون، يرجى تسجيل

الدخول إلى www.gccbdi.org

شريحة العرض 9 - نظرة عامة على تشكيل مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي



لا تزال أحجام مجالس الإدارات بوجه عام في دول مجلس التعاون الخليجي هذا العام هي نفس أحجام المجالس في عام 2009، إذ يتراوح متوسط عدد أعضاء مجالس الإدارات بين 8 و9 أعضاء. ورغم أن هذا العدد أقل من متوسط أعداد أعضاء مجالس الإدارات في أوروبا، إلا أن هذه الأرقام لا تزال تقع ضمن نطاق أفضل الممارسات الموصى بها من قبل الشبكة الدولية للحكومة المؤسسية (ICGN) والتي تنصح بأن يتراوح عدد الأعضاء بين 7 و14 عضواً. ورغم أنه يجب على مجالس الإدارات تجنب الزيادة العددية غير اللازمة وغير العملية، إلا أن مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لا يزال لديها مجال لزيادة حجمها، وبالتالي التغلب على بعض الفجوات في المعرفة الدولية والوظيفية والصناعية.

وتلعب مكافآت أعضاء مجالس الإدارات دوراً مهماً في جذب كل من المواهب والخبرات المحلية والدولية إلى مجالس الإدارات. وقد يفترض البعض أن المكافآت قد انخفضت في العامين الماضيين بسبب الأزمة. ولكن على العكس، فقد انعكست الحاجة إلى زيادة المكافآت في ظل تزايد مسؤوليات أعضاء مجالس الإدارات في أعقاب الأزمة المالية في نتائج هذا العام. وكما يتبين في شريحة العرض 10، زادت المكافآت بشكل ملحوظ منذ عام 2009، حيث شهدت المملكة العربية السعودية أكبر زيادة بنسبة 57% تقريباً. وقد لمسنا اتجاهات مماثلة في أوروبا، حيث شهدت مكافآت أعضاء مجالس الإدارات زيادة قدرها 39% على مدى العامين الماضيين.

ولا توجد هناك أية نية لمنح مكافآت متغيرة لمعظم مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، إذ بلغت نسبة الشركات المشمولة في الاستبيان والتي تمنح مكافآت متغيرة لأعضاء مجالس إدارتها 17% فقط، منها 10% فقط تمنح تلك المكافآت بناءً على الأداء.

تظهر شريحة العرض 7 انخفاض نسبة أعضاء مجالس الإدارات ذوي الالتزامات الكثيرة من 34% في عام 2009 إلى 22% هذا العام. ويستند ذلك إلى افتراض أن لوائح عضوية مجلس الإدارة تشترط تخصيص العضو 5% من وقته للمجلس، في حين يشترط دور رئيس مجلس الإدارة 20% ودور العضو التنفيذي 80% على الأقل.

الخبرات الدولية والتنوع في مجالس الإدارات



”ينبغي تبادل المعارف والخبرات بين الموارد المحلية والدولية لتسريع نقل المعرفة وتحسين التجارب والتعلم في المنطقة“.

مسعد العوهلي

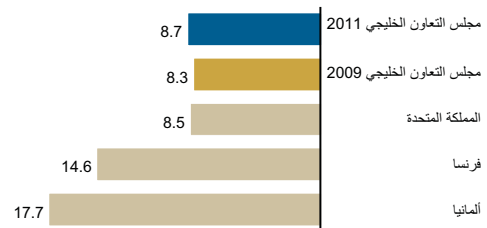
رئيس مجلس إدارة الشركة السعودية للبتروكيماويات - صدف

(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

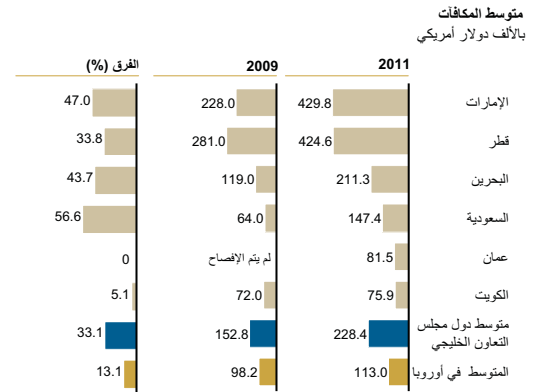
قال أكثر من 40% من أعضاء مجالس الإدارات الذين أجريت المقابلات معهم أن تعيين أعضاء مجالس إدارات من خارج دول مجلس التعاون الخليجي من شأنه أن يضيف قيمة كبيرة إلى مجالس الإدارات. وفي ظل تحقيق العديد من الشركات الناشئة قيمة متزايدة نتيجة توسيع نشاطاتها في الأسواق الدولية، فإن زيادة تنوع وجهات النظر يمكن أن يفيد شركات دول مجلس التعاون الخليجي على المستويين المحلي والدولي على حد سواء. وعلى الرغم من الاعتراف بالقيمة التي يحققها التنوع لمجالس الإدارة، إلا أن مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لا تزال محدودة التنوع. وقد ثبت أن التنوع في مجالس إدارات الشركات يعزز الحوكمة المؤسسية بصورة أفضل ويعتبر عاملاً أساسياً للنمو الاقتصادي وزيادة أداء الشركة. إضافة إلى ذلك، تساهم مشاركة المرأة في مجالس الإدارات بشكل كبير في التنوع، وربما يكون لذلك أثر كبير في المنطقة. ورغم هذه الحقيقة، فإن مستوى مشاركة المرأة في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لا يزال أقل بكثير من المتوقع. وكما يتبين في شريحة العرض 9، يقل متوسط عدد النساء الأعضاء في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي عن 1%.

شريحة العرض 8 - زادت أحجام مجالس الإدارات بشكل طفيف منذ عام 2009

عدد أعضاء مجالس الإدارات - متوسط حجم مجلس الإدارة



شريحة العرض 10 - ارتفعت مكافآت أعضاء مجالس الإدارات بشكل ملحوظ



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011، وتقارير الحركة المؤسسية الصادرة عن مهيتراند سترانجر

بالنسبة إلى الشركات التي تقوم بدفع مكافآت متغيرة، لا تزال هناك حاجة إلى تقديم تفسير شامل حول الميزات الرئيسة للمكافآت المرتبطة بالأداء ومعايير الأداء وكيفية التوفيق بين هذه المدفوعات والمخاطر ذات الصلة في التقارير السنوية.



”ينبغي التوفيق بشكل فعال بين المكافآت والتحمل الحصري للمخاطر، بما في ذلك الأفق الزمني الذي تتبلور فيه المخاطر، وينبغي أيضاً أن يكون ذلك متماثلاً مع نتائج المخاطر. ومن ثم، يجب على نظم المكافآت تحقيق التوازن بين المخاطر والمكافآت“.

السيد رشيد محمد المعراج

محافظ مصرف البحرين المركزي

(المصدر: خطاب ألقاه معالي المحافظ في مأدبة العشاء التي

أقامها معهد أعضاء مجالس الإدارات)



1 في عشاء التواصل للورشة السادسة للمعهد (برعاية ارامكو السعودية) والتي شهد السيد خالد الفالح، رئيس ارامكو السعودية ودافيد بيتي، المدير المؤسس للتحالف الكندي لحوكمة الشركات الذي شارك كمتحدث رئيسي - نوفمبر، 2009

2 معالي الدكتور صالح العواجي، نائب وزير الكهرباء بالورشة العاشرة، جدة، السعودية - فبراير، 2011

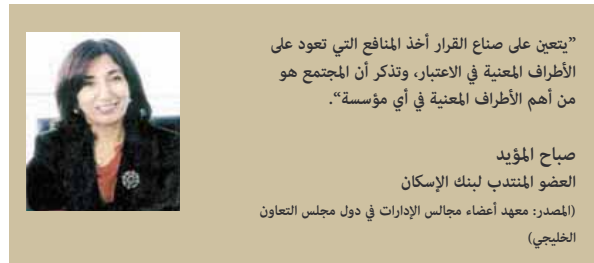
3 الأستاذ خالد السناني، عضو مجلس ادارة معادن في الورشة السابعة للمعهد في دبي، الإمارات العربية المتحدة - ابريل، 2010



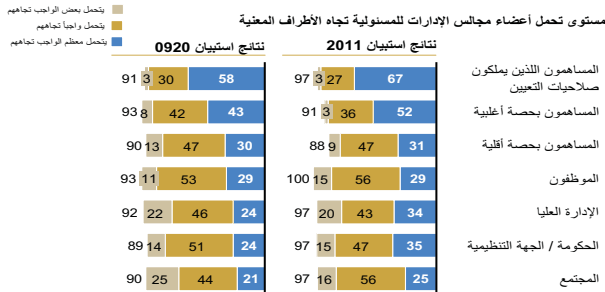
صورة جماعية للورشة السادسة، برعاية أرامكو السعودية، في جولة بحرية، في راس تنورة، السعودية - نوفمبر، 2009

2. أدوار ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة

موازنة المسؤوليات تجاه الأطراف المعنية



شريحة العرض 12 - تزايد الاعتراف بمسئولية أعضاء مجالس الإدارات تجاه الأطراف المعنية، ولكن لا يزال هناك تحيز قوي تجاه الأعضاء المعينين والمساهمين بحصة أغلبية



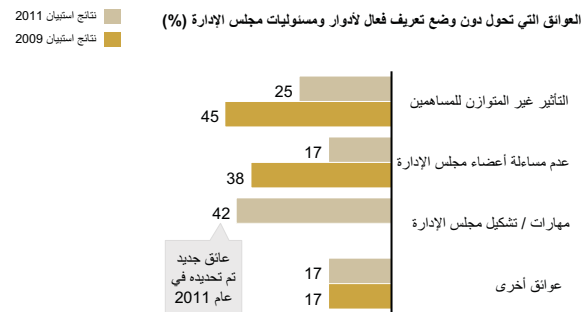
كما كان الحال في 2009، لا يزال لدى أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي تحيز ملحوظ تجاه الأعضاء المعينين والمساهمين بحصة أغلبية من حيث تحمل غالبية المسؤولية. إلا أن من سمات مجالس الإدارات الفعالة تحمل نفس القدر من المسؤولية تجاه جميع الأطراف المعنية. ومن ناحية أخرى، ومقارنة بنسبة تتراوح بين 89 و 93 % في عام 2009، يدرك الآن حوالي 97 % من أعضاء مجالس الإدارات مسئولياتهم تجاه الأطراف المعنية الأخرى (الموظفون والمجتمع ككل)، وهناك زيادة كبيرة في عدد أعضاء مجالس الإدارات الذين يؤمنون أنهم مدينون بتحمل المسئوليات تجاه الإدارة العليا والجهات التنظيمية. وقد يشير ذلك إلى أن مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي أصبحت تتبنى وجهة نظر أكثر توازناً عند أداء

أصبح أعضاء مجالس الإدارات أكثر وعياً بمسئولياتهم وواجباتهم، بيد أن أدوارهم لا تزال غير واضحة.

يرى أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي ممن شملهم استبيان عام 2009 أن الإفراط في المشاركة أو انعدامها من جانب المساهمين في عمليات صنع القرار كانت العائق الأساسي أمام تحديد الأدوار والمسئوليات بشكل واضح في مجلس الإدارة. ومن المثير للاهتمام أن أعضاء مجالس الإدارات الذين شملهم استبيان عام 2011 يرون أن عدم كفاية المهارات وسوء تشكيل مجالس الإدارات اتضح كعائق جديد في طريق تحديد أدوارهم كأعضاء مجالس إدارات (شريحة العرض 11). بينما رأى 25 % فقط من أعضاء مجالس الإدارات أن التأثيرات غير المتوازنة للمساهمين تمثل عائقاً في هذا الصدد، مقارنة بنسبة 45 % من أعضاء مجالس الإدارات في عام 2009.



شريحة العرض 11 - تعد قدرات أعضاء مجالس الإدارات العائق الأساسي أمام التحديد الواضح لأدوار ومسئوليات مجالس الإدارات



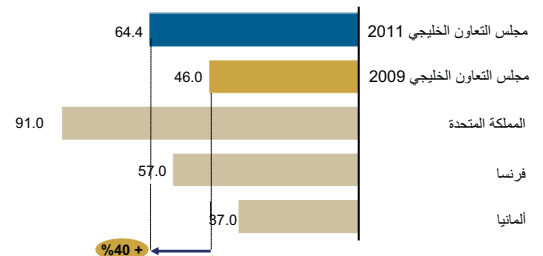
واجباتهم ومسئولياتهم - أو أن الأزمة المالية أجبرت مجالس الإدارات على ضمهم كأطراف معنية "حسنة النوايا"، على غير الوضع في الماضي.

أعضاء مجالس الإدارات المستقلين

كما يتبين في شريحة العرض 13، تبلغ نسبة أعضاء مجالس الإدارات المستقلين 64 %، وبذلك تكون مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي متوافقة بشكل جيد مع أفضل الممارسات (وفقاً لمنظمة التعاون الدولي والتنمية الاقتصادية، واللوائح المجمعّة للمملكة المتحدة، وقانون ساربينز أوكسلي وغيرها، فإن أكثر من 50 % من أعضاء مجالس الإدارات هم أعضاء مستقلون، وخاصة في الشركات الكبيرة). وقد سلط تقريرنا لعام 2009 الضوء على الحاجة إلى زيادة عدد أعضاء مجالس الإدارات المستقلين. ومن ثم، وافق 42 % من أعضاء مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان على أن زيادة عدد أعضاء مجالس الإدارات المستقلين سيكون له تأثير كبير على فعالية مجالس الإدارات. ولعل هذه الزيادة جاءت كنتيجة للوائح التنظيمية المطبقة حديثاً في المنطقة والتي وضعت حداً أدنى لعدد أعضاء مجالس الإدارات المستقلين في كل مجلس إدارة. فعلى سبيل المثال، تقضي لوائح الحوكمة المؤسسية في المملكة العربية السعودية بأن تقوم الشركات المدرجة في البورصة بتعيين أعضاء مجالس إدارات مستقلين فقط على رأس لجان التدقيق، كما تقضي لوائح الحوكمة المؤسسية في كل من المملكة العربية السعودية وسلطنة عمان بأن لا يقل أعضاء مجالس الإدارات المستقلين عن الثلث.

شريحة العرض 13 - زاد متوسط عدد أعضاء مجالس الإدارات المستقلين بشكل كبير في العامين الماضيين

عدد أعضاء مجالس الإدارات المستقلين، بالنسبة المئوية



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011، وتقدير "مجالس الإدارات في أوقات الاضطرابات - الحوكمة المؤسسية في أوروبا" الصادر عن هيدريك اند سترجلز في عام 2009



"من المؤكد أن هناك وعي متزايد بضرورة تعيين أعضاء مستقلين في مجالس الإدارات، وخاصة عندما تقوم الشركات بتوسيع نشاطاتها على الساحة العالمية، ما يلزمها بتعيين أعضاء مستقلين في مجالس إدارتها التزاماً بقواعد الحوكمة المؤسسية المرتبطة بتلك الخطوة."

السير جون باركر

عضو ونائب رئيس مجلس إدارة موانئ دبي العالمية
رئيس مجلس إدارة الشبكة الوطنية
(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

في رأيي يعد عضو مجلس الإدارة المستقل هو العضو الذي لا يمت بصلة قرابة لكبار الموظفين أو أعضاء مجالس الإدارات أو المستشارين، وليس له علاقة تجارية مادية - سواءً شخصياً أو عن طريق شركته خلال السنوات الثلاث الماضية - ولا يشغل مناصب مشتركة بين مجالس الإدارات أو لديه روابط وثيقة مع أعضاء مجالس إدارات آخرين، ولم يشغل منصب المدقق في الشركة طوال السنوات الخمس الماضية، وكان عضواً في مجلس الإدارة لمدة تقل عن تسع سنوات. وسعيًا لتحقيق ذلك، بدأت الجهات التنظيمية في دول مجلس التعاون الخليجي بإضافة فقرات تتوافق مع أفضل الممارسات بشأن معايير الأهلية الواجب التمتع بها كعضو مستقل.

تقسيم الأدوار بين الإدارة مجلس الإدارة

هناك غموض متزايد يكتنف علاقات وتوزيعات الأدوار بين الإدارة ومجلس الإدارة في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي. ومقارنةً بعام 2009، زادت نسبة أعضاء مجالس الإدارات الذين يعتقدون أن أدوار ومسئوليات مجالس إدارتهم غير واضحة المعالم مقابل أدوار ومسئوليات الإدارة من 27 % في عام 2009 إلى 40 % هذا العام، كما يتبين في شريحة العرض 14.



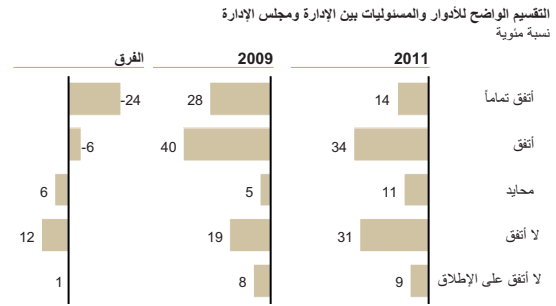
"يستلزم ترسيم الأدوار بين الإدارات ومجالس الإدارات إشراف مجالس الإدارات على إدارة الأعمال وانخراط الإدارات في الأعمال."

وليد شكري

عضو مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين

(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

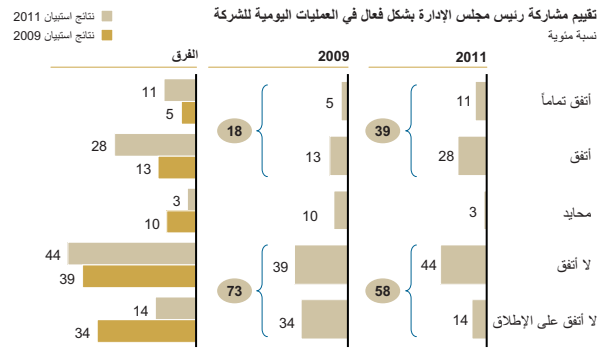
شريحة العرض 14 - تزايد الغموض الذي يكتنف تقسيم الأدوار بين الإدارة ومجلس الإدارة



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011

وهناك حقيقة أخرى تؤكد على ضرورة معالجة هذه المسألة وهي زيادة نسبة رؤساء مجالس الذين يشاركون بشكل كبير في العمليات اليومية للشركة (من 18% في عام 2009 إلى 39% هذا العام، كما هو موضح في شريحة العرض 15). وهذا لا يشكل مفاجأة لمعهد أعضاء مجالس الإدارات، إذ أن هذه المسألة كثيراً ما تحتل الصدارة خلال ورش عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات. وفي الواقع، أعربت نسبة كبيرة من أعضاء مجالس الإدارات الذين شاركوا في هذه الورش عن قلقهم الحقيقي إزاء فكرة عدم الوضوح - سواءً من جانبهم أو من جانب زملائهم في الإدارة التنفيذية - بشأن هذه المسألة، وضرورة رسم الخط الفاصل بين مسئولية الإدارة وما يقع ضمن اختصاص مجلس الإدارة.

شريحة العرض 15 - يُنظر إلى رئيس مجلس الإدارة على أنه يلعب دوراً فاعلاً في إدارة العمليات اليومية



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011



1 نشاط بناء الفريق باستخدام لعبة الجولف ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة - أبريل، 2010

2 حفل عشاء قدامى الأعضاء مع سعادة الأستاذ رشيد محمد المعراج - محافظ مصرف البحرين المركزي والمتحدث الرئيسي خلال ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في المنامة بمملكة البحرين والتي استضافتها شركة إنفستكوروب - نوفمبر، 2010

3 معالي الدكتور محمد الجاسر، رئيس مجلس ادارة مؤسسة النقد العربي السعودي والأستاذ محمد العوهلي، رئيس ومؤسس مجموعة بيدر، في الورشة الخامسة للمعهد في الرياض، السعودية (برعاية سابق) - يونيو، 2009

3. هيكل مجلس الإدارة والعمليات وقواعد العمل

اعترفت معظم الجهات التنظيمية في دول مجلس التعاون الخليجي بوجه عام بمزايا تشكيل اللجان في مجالس الإدارات. وتلزم لوائح الحوكمة المؤسسية في المملكة العربية السعودية وسلطنة عمان والبحرين الشركات بالإفصاح عن عدد اللجان في مجالس إدارتها، إذ يساعد تشكيل اللجان مجالس الإدارات على إدارة شئونها بشكل أكثر كفاءة. وتتمثل أهم فائدة لهذه اللجان في خفض احتمالات المشاكل المرتبطة بتضارب المصالح بين أعضاء مجالس الإدارات.



”لمسنا التأثير المتزايد للجان في مجالس الإدارات، ولعل ذلك يرجع إلى أنه في ظل تزايد مستويات الحوكمة، يتعذر على مجلس الإدارة تخصيص الوقت الكافي للتعق في أمور محددة“.

السير جون باركر

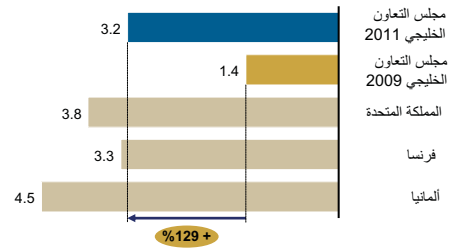
عضو ونائب رئيس مجلس إدارة موانئ دبي العالمية
رئيس مجلس إدارة الشبكة الوطنية
(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

تحسنت هيكل مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بعد تشكيل اللجان التي صدرت توصيات حول مدى تلاؤمها في هذا الصدد. ومع ذلك، لا تزال مسألة زيادة عدد اللجان التنفيذية بحاجة إلى المناقشة لمعرفة ما إذا كانت تلك اللجان مفيدة لمجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي أم لا.

كما يتبين في شريحة العرض 16، تضاعفت تقريباً نسبة تشكيل لجان مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي في 2009 [1]، فقد بلغ متوسط عدد لجان مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي 1.4 لجنة، أما الآن فقد أصبحت 3.2 لجنة. وهو تطور مشجع؛ إذ أن مجالس الإدارات عادةً ما تشكل لجان متخصصة لتمكين مجلس الإدارة من تخصيص وقته للمواضيع الهامة. وفي الوقت الحاضر، هناك 67 % من مجالس الإدارات بها لجان تدقيق (بعد أن كانت 20 % في عام 2009)؛ كما أن هناك 48 % من مجالس الإدارات بها لجان مكافآت (مقارنةً بنسبة 21 % في عام 2009)؛ إضافة إلى وجود لجان ترشيح في 32 % من مجالس الإدارات (بعد أن كانت 5 % في عام 2009).

شريحة العرض 16 - تضاعف عدد اللجان تقريباً في مجالس الإدارات في مجلس التعاون الخليجي منذ عام 2009

متوسط عدد اللجان في مجلس الإدارة *

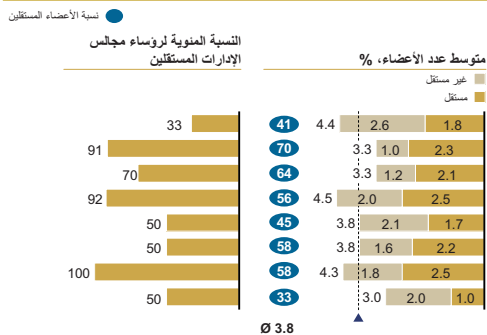


* لم تفصح الشركات المستقلة عن المعلومات بشأن اللجان لديها. وقد يؤدي ذلك إلى المبالغة في تقدير عدد اللجان المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011، وتقدير "مجالس الإدارات في أوقات الانسحابات" الصادر عن هيريك أند سترزجلز في عام 2009

اللجان الموصى بها

توصي لوائح الحوكمة المؤسسية الفعالة (على سبيل المثال، اللوائح المجمعة للمملكة المتحدة، ومبادئ الحوكمة المؤسسية لمنظمة التعاون الدولي والتنمية الاقتصادية، ولوائح معهد التمويل الدولي للحوكمة المؤسسية) بتشكيل ثلاث لجان رئيسة لكي يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة نشاطاته بكفاءة: لجان التدقيق والمكافآت والترشيح (وغالبا ما يتم دمج اللجنتين الأخيرتين في لجنة واحدة). وتمشياً مع أفضل الممارسات العالمية، زادت معدلات تشكيل هذه اللجان في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي على مدى العامين الماضيين، على النحو المبين في شريحة العرض 17.

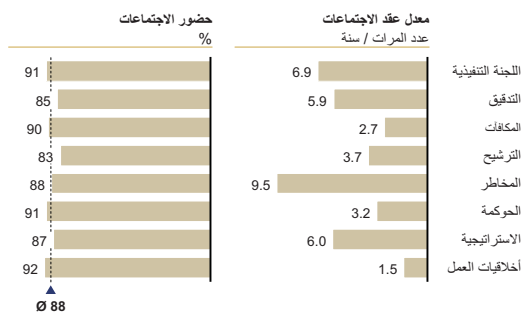
شريحة العرض 18 - زيادة عدد الأعضاء المستقلين في اللجان، وخاصة لجنة التدقيق



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - اسبتيان 2011

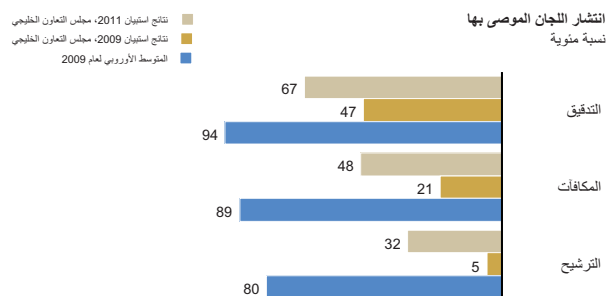
كما يتبين في شريحة العرض 19، فإن معدل تكرار اجتماعات اللجان في المنطقة عادةً ما يعتمد على وظيفة اللجنة؛ لا سيما أعضاء لجان المخاطر والاستراتيجية والتدقيق واللجان التنفيذية الذي يحتاجون إلى الاجتماع بشكل متكرر أكثر من أعضاء لجان المكافآت والترشيح. كما تحسنت معدلات الحضور منذ عام 2009، إذ بلغ متوسط نسبة الأعضاء الذين يحضرون الاجتماعات 88 %، مقارنةً بمتوسط قدره 82 % في عام 2009.

شريحة العرض 19 - يعتمد معدل تكرار اجتماعات اللجان على الوظائف الموكلة إلى كل لجنة



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - اسبتيان 2011

شريحة العرض 17 - تزايد انتشار اللجان الموصى بها في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي



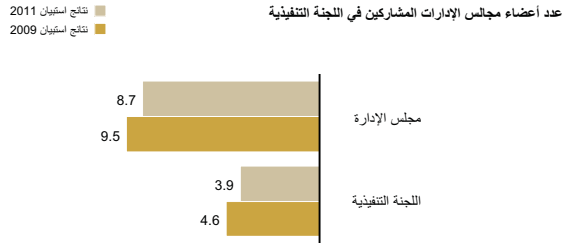
المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - اسبتيان 2009، واسبتيان 2011، تقرير "مجالس الإدارات في أوقات الاضطرابات - الحوكمة الموسمية" الصادر عن هيدريك اند سترانز في عام 2009

عادةً ما يتم تشكيل لجنة تدقيق من أعضاء مستقلين غير تنفيذيين وتكلف بمراجعة الحسابات المدققة للشركة. وتصدر هذه اللجنة توصياتها لمجلس الإدارة بشأن تعيين أو عزل المدقق الخارجي وتشرف على وظيفة التدقيق الداخلي. كما تتألف لجنة المكافآت عموماً من غالبية من الأعضاء المستقلين وتحدد المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا. أما لجنة الترشيح فتكون مسؤولة عن تنسيق جهود البحث عن أعضاء مجلس الإدارة الجدد وكبار أعضاء الإدارة وتعيينهم، بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة، فضلاً عن توفير التدريبات اللازمة للأعضاء الجدد والتدريب المستمر لجميع أعضاء مجلس الإدارة.

كما يتبين في شريحة العرض 18، فإن عدداً معقولاً من أعضاء مجالس الإدارات هم أعضاء مستقلين، ولا سيما في لجان التدقيق. وتتوافق هذه النتيجة مع المتطلبات التنظيمية في العديد من دول مجلس التعاون الخليجي التي وضعت حداً أدنى (إن لم يكن جميعهم) للأعضاء المستقلين في اللجان.

كما يتضح في شريحة العرض 20، كلما زاد حجم مجلس الإدارة، زاد احتمال تشكيل اللجان التنفيذية. وفي الواقع، شكلت كافة الشركات التي شملها الاستبيان والتي يبلغ عدد أعضاء مجالس إدارتها 12 شخصاً لجاناً من هذا النوع. وكما الحال في 2009، تبين شريحة العرض 21 أن حوالي نصف أعضاء مجالس الإدارات هم أعضاء في اللجان التنفيذية في الوقت الحاضر.

شريحة العرض 21 - كما الحال في عام 2009، نصف أعضاء مجالس الإدارات أو أكثر؛ هم أعضاء في اللجان التنفيذية أيضاً



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011

وبوجه عام، لا يزال دور اللجنة التنفيذية أمراً مثيراً للجدل ولا ينصح بتشكيلها في مجالس الإدارات عالية الأداء، كما أنها غير ضرورية، ولا تزال هناك مخاوف من اتخاذ اللجنة التنفيذية العديد من القرارات الفردية لدرجة أن يصبح مجلس الإدارة بالكامل مجرد إطار شكلي. ويتفق ارتفاع معدل انتشار اللجان التنفيذية مع الرأي القائل بأن هناك عدداً من أعضاء مجالس الإدارات الذين يشاركون بنسبة قليلة في العديد من مجالس الإدارات. بيد أن إيجاد الوسيلة المناسبة لإشراك أعضاء مجالس الإدارات هذه بدلاً من "الالتفاف حولها" هي بالتأكيد مسألة يجب على مجالس الإدارات في المنطقة معالجتها.

اللجان الأخرى

هناك بعض اللجان المنتشرة في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي مثل لجان الأخلاق والاستراتيجية والحوكمة كما الحال في أوروبا.



"مهما كان الهيكل الذي قررت الشركة إتباعه، فإن الكلمة السحرية هي الفعالية - لمجلس الإدارة ككل"

محمد نجيب
نائب الرئيس التنفيذي للعمليات، دوبايل
(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

اللجان التنفيذية

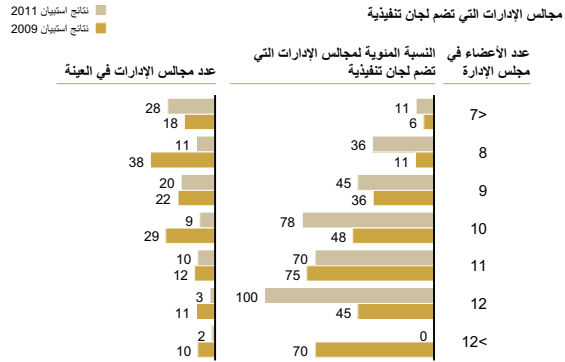
لا تزال اللجان التنفيذية سائدة في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي (قامت 57% من مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان بتشكيل هذه اللجان). وتمثل المهمة الرئيسية للجان التنفيذية في هذه المنطقة في ممارسة الصلاحيات الممنوحة لها من مجلس الإدارة بشأن الأمور ذات الطبيعة العاجلة التي تنشأ بين الفترات التي تتخلل اجتماعات مجلس الإدارة المقررة، وعادة ما تتألف هذه اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة فقط.

وقد يجادل البعض بأن وجود لجنة تنفيذية قد يكون مفيداً نظراً لأن القرارات ستتخذ بسرعة بدلاً من انتظار اجتماع مجلس الإدارة القادم (على الرغم من ضرورة اتخاذ جميع الإجراءات من قبل مجلس الإدارة ككل). إلا أن الحاجة إلى تشكيل لجنة تنفيذية ربما تكون ردة فعل جيدة لكون مجلس الإدارة غير عملي، أو انعكاساً لعدم عمل مجلس الإدارة بطريقة صحيحة ومنتظمة. ومع ذلك، نتمسك برأينا القائل بأن هذا ليس حلاً طويل الأمد للتحديات المطروحة.

"ينبغي لأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة ألا يتولى منصباً تنفيذياً في الشركة التي يشرف عليها بوصفه عضو مجلس إدارة".

صباح المؤيد
العضو المنتدب لبنك الإسكان
(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

شريحة العرض 20 - زيادة تشكيل اللجان التنفيذية في دول مجلس التعاون الخليجي، ولا سيما في مجالس الإدارات الكبيرة



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011

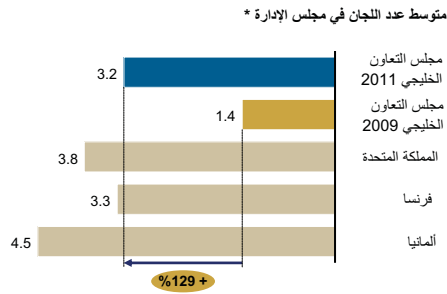


الدكتور عبدالله العبدالمقادر، المدير للمؤسس للمعهد، الأستاذ طلال الزين، رئيس شركة ممتلكات والأستاذ محمد الشروقي، رئيس اعمال الخليج، انفستكورب في الورشة الثامنة للمعهد (برعاية انفستكورب) في المنامة - نوفمبر، 2010

4. تنفيذ أدوار مجلس الإدارة

- مراجعة الاستراتيجية المؤسسية وتنقيحها
- مراقبة الأداء والصحة المؤسسية
- إدارة عوامل المخاطر الرئيسية التي تواجه الشركة
- فهم توقعات مؤشرات رأس مال الشركة
- مراجعة وتخطيط التعاقب الوظيفي للإدارة العليا ودعم تطويرها

شريحة العرض 22 - يرغب معظم أعضاء مجالس الإدارات في تخصيص المزيد من الوقت لكافة مواضيع مجلس الإدارة



* لم توضح الشركات المستقلة عن المعلومات بشأن اللجان لديها. وقد يؤدي ذلك إلى المبالغة في تقدير عدد اللجان المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011، وتقرير "مجالس الإدارات في أوقات الاضطراب" الصادر عن هنريك اند سترجنز في عام 2009

الاستراتيجية المؤسسية



"إن جزءاً هاماً من تطوير الاستراتيجية هو اختبار مدى تحملها من خلال سيناريوهات أعمال واقعية للتأكد من قابليتها للتنفيذ على المدى القصير والطويل."

مساعد العوهلي

رئيس مجلس إدارة الشركة السعودية للبتركيماويات - صدف

(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

كما هو الحال في عام 2009، يرغب ثلاثة أرباع أعضاء مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان في تخصيص المزيد من الوقت لتحديد ومراجعة الاستراتيجية المؤسسية في شركاتهم. وكجزء من ورشة

باتت مجالس الإدارات تخصص المزيد من الوقت للمواضيع الأساسية بصورة أكثر مما كانت عليه في عام 2009، ومع ذلك لا تزال بحاجة إلى تخصيص وقت أكثر للاستراتيجية والمخاطر وإدارة المواهب.



"من مهام مجلس الإدارة صنع القرارات وإعطاء الإرشادات التوجيهية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتخفيف من المخاطر وإدارتها."

عبد الرحمن المريرس

نائب رئيس شركة العيسيس القابضة

(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

يقضي أعضاء مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان المزيد من الوقت الآن مقارنةً بعام 2009 في المواضيع الأساسية مثل الاستراتيجية (25% من وقتهم اليوم مقارنةً بنسبة 15% في عام 2009)، وضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية (32% اليوم مقارنةً بنسبة 14% في عام 2009). ومع ذلك، وكما كان الحال في عام 2009، لا يزال أعضاء مجالس الإدارات يقضون قدراً كبيراً من الوقت على الموافقات (37% اليوم مقارنةً بنسبة 30% في عام 2009). ومن المثير للاهتمام أننا قد لاحظنا أنه وعلى الرغم من أن النسبة المئوية لأعضاء مجالس الإدارات الراغبين في تخصيص وقت أطول لعملية الترشيح والانتخاب (نصف الأعضاء تقريباً اليوم مقابل 39% في عام 2009)، إلا أنه قد تم إحراز تقدم ضئيل منذ صدور تقريرنا الأول (7% من وقت أعضاء مجالس الإدارات الذين شملهم الاستبيان في عام 2009 مقابل 8% اليوم).

كما يتبين في شريحة العرض 22، يرغب أعضاء مجالس الإدارات عموماً في تخصيص المزيد من الوقت للأمور الأكثر أهمية في مجلس الإدارة، وكما أوضح تقريرنا الأول في عام 2009، لا يزال أكثر من 70% من أعضاء مجالس الإدارات يرغبون في تخصيص وقت أطول للاستراتيجية وإدارة المخاطر وإدارة المواهب وتخصيص وقت أقل للموافقات.

بغض النظر عن الالتزامات الائتمانية لمجلس الإدارة، نرى أن هناك خمسة أدوار أساسية يمكن لمجلس الإدارة تحقيق قيمة مضافة للشركة من خلالها، وهي:

ورغم أن معظم الشركات لديها لجنة لإدارة و / أو قياس المخاطر بشكل أو بآخر، إلا أنها تحتاج إلى ضمان تحقيق الشفافية الكاملة بشأن المخاطر التي قد تواجه الشركة والتأثير المحتمل لهذه المخاطر على التدفقات النقدية.

إلا أن دور مجلس الإدارة فيما يتعلق بإدارة المخاطر عادةً ما ينطوي على إجراء التنقيح للتوصل إلى قائمة كاملة وشاملة تحدد أولويات كافة المخاطر، ووضع خطة واضحة لتخفيف تلك المخاطر التي من المحتمل أن يكون لها أكبر الأثر. وتوصي اقتراحات معهد إدارة مجالس الإدارات بأن تقوم الشركات بتحديد منظور أوسع نطاقاً للمخاطر المحيطة بالشركة. ويمكن تصنيف هذه المخاطر وتحديد أولوياتها بأنها "مخاطر طويلة الأجل" (نادراً ما تحدث)، و"مخاطر دورة الأعمال" (تكررت في سنوات القليلة الماضية)، و"مخاطر التقلبات قصيرة الأجل" (بأفق زمني يمتد لشهور أو أيام). ويمكن تصنيف المخاطر أيضاً إلى مخاطر السوق ومخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية والمخاطر التجارية وغير ذلك، ومن أجل التوصل إلى نتائج فعالة، يجب على الإدارة ومجلس الإدارة العمل معاً بشكل فعال لمتابعة هذه المخاطر الرئيسية.

إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي

مرة أخرى، يرغب 72% من أعضاء مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان في تخصيص المزيد من الوقت للعمل على إدارة المواهب؛ وقد زادت هذه النسبة مقارنةً بنسبة عام 2009 والتي كانت 53%. ورغم أن معظم مجالس الإدارات ركزت فيما مضى على توظيف المدراء التنفيذيين وعزلهم بينما أبقت على صلاحيات تعيين بقية فريق الإدارة لأولئك المدراء، إلا أن مجالس الإدارات وجدت أن تخطيط التعاقب الوظيفي لمنصب الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين في الشركة هو موضوع حاسم ويجب التركيز عليه بشدة. ولذلك، فإن مجالس الإدارات بحاجة متزايدة إلى القيام بدور فعال لوضع خطة تعاقب وظيفي وخطة تنمية جيدة، وإلى فهم ضرورة التوازن بين العرض والطلب ككل للقادة في الشركة فيما يتعلق بالخطط الاستراتيجية وخطط النمو.



"إن حجر الزاوية لأي مؤسسة هو توظيف الأشخاص المناسبين والعمل على تنمية مواهبهم وتحفيزهم. وهذا ما يحتاج كل مجلس إدارة إلى التركيز على بشدة."

الشيخ خالد بن زايد آل نهيان

رئيس مجلس إدارة مجموعة بن زايد

(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون

الخليجي)

عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات التي عقدها معهد أعضاء مجالس الإدارات، تشير مقترحات شريك المحتوى لمعهد أعضاء مجالس الإدارات شركة ماكينزي أند كومباني إلى أن مشاركة مجلس الإدارة بشكل فاعل في الاستراتيجية يستلزم تنفيذ المراحل التالية:

- تطوير المفهوم لأساسيات الصناعة: يتضمن فهم عوامل القيمة الصناعية والتشارك مع كبار المدراء.
- وضع الخطة الاستراتيجية: مناقشة الاستراتيجية في اجتماعات مجلس الإدارة التي تستغرق عدة أيام (وقد خلصت أبحاث معهد أعضاء مجالس الإدارات إلى أن عقد جلسة مخصصة في موقع خارج الشركة يمكن أن يعزز إنتاجية مجلس الإدارة وفعاليتها)، مما يشكل تنقيحاً للخيارات الاستراتيجية ويوفر الأفكار والمعرفة والإرشادات.
- متابعة المراحل الاستراتيجية: تتبع مؤشرات الأداء الرئيسة بانتظام، مع التركيز على مناقشة الحياد عن الأهداف، وتعديل الخطط على النحو المطلوب، وضمان إحراز تقدم يلي توقعات المساهمين.
- التواصل مع المساهمين: توضيح استراتيجية مجلس الإدارة وأدواره في التقارير السنوية والخطابات المرسلة إلى المساهمين، وكذلك الاجتماع مع المساهمين الرئيسيين.

إدارة المخاطر



"تأكدت أهمية وجود وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر بوضوح جراء الأزمة المالية. فقبل الأزمة، كانت بعض البنوك لا تعطي لوظيفة إدارة المخاطر المكانة والصلاحيات التي تستحقها. وبدلاً من أن تعامل على أنها جزء لا يتجزأ من الأعمال، كان يُنظر إلى إدارة المخاطر والالتزام على أنها تكاليف إضافية تحد من تحقيق الأرباح."

السيد رشيد محمد المعراج

محافظ مصرف البحرين المركزي

(المصدر: خطاب ألقاه معالي المحافظ في مأدبة العشاء التي

أقامها معهد أعضاء مجالس الإدارات)

ارتفعت نسبة أعضاء مجالس الإدارات الذين يرغبون في تخصيص المزيد من الوقت لإدارة المخاطر في الوقت الحاضر (77%) أكثر مما كانت عليه في عام 2009 (63%). إذ أن مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بحاجة إلى وضع رؤية واضحة للمخاطر الكبرى التي تواجه شركاتهم، فضلاً عن آثارها على التدفقات النقدية.

حددنا خمس أولويات رئيسة ينبغي للشركة التركيز عليها لمواجهة التحديات المتعلقة بالمواهب.

- استراتيجية إدارة المواهب: تحديد العناصر الأساسية لرؤية إدارة المواهب، والاتفاق على إطار لإدارة المواهب (التوظيف، والتدريب، والتنمية، والاستبقاء)، ومراجعة أداء تعزيز المواهب وتقديرها.
- تحديد المواهب وتخطيطها: تحديد الفئات المستهدفة، ووضع الحد الأدنى للمتطلبات، وتحديد العوامل الرئيسة لاحتياجات المواهب وتطوير أدوات التخطيط المناظرة
- اختيار المواهب: تحديد مجموعات المواهب الرئيسة (بما في ذلك الحجم والنوعية)، وتحديد مدى ملاءمة احتياجات المواهب للشركة، ووضع أهداف التعيين لكل مجموعة مواهب، وتطوير برامج ومبادرات التوظيف وفقاً لذلك.
- مجمع المواهب الداخلي: تخطيط وتنقيح برامج التوظيف، فضلاً عن تحليل قنوات التوظيف لتحديد أنشطة التنظيم الضرورية.
- ترسيخ العلامة التجارية لصاحب العمل: تحديد سمات العلامة التجارية لرب العمل وتحديد مقترحات زيادة القيمة للموظفين من أجل اجتذاب الكفاءات المحددة في تعريف المواهب.



1 إحدى جلسات ورشة عمل كبار أعضاء مجالس الإدارات في راس تنورة بالمملكة العربية السعودية والتي استضافتها شركة أرامكو السعودية - نوفمبر، 2009

2 حفل عشاء قدامى الأعضاء لمعهد أعضاء مجالس الإدارات في الرياض بالمملكة العربية السعودية - يونيو، 2009

3 الأستاذ عبداللطيف العثمان، رئيس مجلس ادارة المعهد والمهندس عبدالله السيف، رئيس مجلس ادارة معادن في الورشة السادسة للمعهد (برعاية ارامكو السعودية) في راس تنورة - نوفمبر، 2009

5. الديناميكيات الفعالة لمجلس الإدارة



مستوى الإعداد

يتفق 18% فقط من أعضاء مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان، مقارنةً بنسبة 48% في عام 2009، على أن أعضاء مجالس الإدارات يستعدون بما فيه الكفاية لاجتماعات مجالس الإدارات. ورغم أن أكثر من 60% قد وافقوا على أنهم تلقوا المعلومات المناسبة قبل عقد اجتماعات مجالس الإدارات، إلا أن بعض أعضاء مجالس الإدارات لا يزالون يرون أنه يمكن تعزيز هذه المعلومات على بعض المستويات. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنه رغم أن أعضاء مجالس الإدارات في عام 2009 قد رأوا أن هناك حاجة إلى مزيد من المعلومات في كافة الأصعدة، إلا أن أعضاء مجالس الإدارات في الوقت الحاضر ممن شملهم الاستبيان يرون أن يحصلون على مزيد من المعلومات اليوم مقارنةً بما كان عليه الحال منذ العامين الماضيين بالنسبة إلى جميع الوظائف. ومع ذلك، وعلى الرغم من انخفاض نسبتهم، لا يزال أعضاء مجالس الإدارات يرون أن المعلومات الاستراتيجية، والمعلومات والاتجاهات الصناعية العامة، وكذلك المعلومات التنظيمية هي أهم ثلاثة محاور يحتاجون إلى مزيد من المعلومات بشأنها.

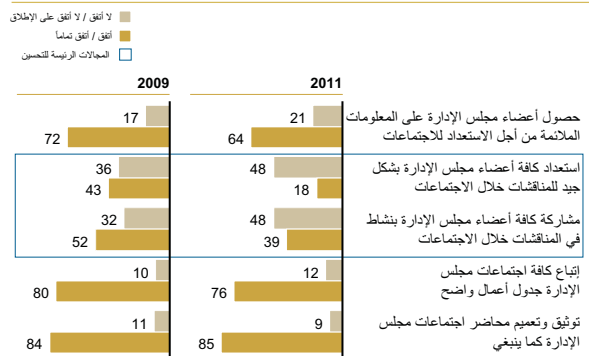


هناك حاجة إلى إجراء المزيد من التحسين على عملية الإعداد والمشاركة النشطة من جانب أعضاء مجالس الإدارات في اجتماعات مجالس الإدارات أكثر مما كانت عليه في عام 2009.

انخفضت نسبة أعضاء مجالس الإدارات الذين يحصلون على المعلومات المناسبة للإعداد للاجتماعات المقبلة مقارنةً بعام 2009 (ومع ذلك، لا يزال يرى أكثر من نصف الأعضاء أنهم يتلقون المعلومات المناسبة). ومن ناحية أخرى، يرى الكثير من أعضاء مجالس الإدارات بأن محاضر اجتماعات مجالس الإدارات موثقة بشكل جيد وتعمم بطريقة صحيحة في الوقت المحدد، في حين تعتقد مجموعة مرتفعة من أعضاء مجالس الإدارات أن اجتماعات مجالس الإدارات تتبع جدول أعمال واضح.

وكما يتبين في شريحة العرض 23، يرى أعضاء مجالس الإدارات أنهم بحاجة إلى زيادة مستوى الإعداد والمشاركة الفعالة في اجتماعات مجالس الإدارات بصورة أكبر مما كانت عليه في عام 2009. ومنذ عامين، تم بالفعل التركيز على هذا المجال بوصفه مجالاً يتطلب إجراء معظم التحسينات. وتشير النتائج التي توصلنا إليها إما إلى أن اهتمام أعضاء مجالس الإدارات بهذه المحاور قد انخفض مرة أخرى أو أن أعضاء مجالس الإدارات عموماً قد أدركوا ضرورة عقد اجتماعات مجالس إدارات أكثر فعالية.

شريحة العرض 23 - قد تتحسن فعالية مجالس الإدارات من خلال قيام أعضاء مجالس الإدارات من خلال تحسين مستويات الإعداد والمساهمة بشكل أكبر في الاجتماعات



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011

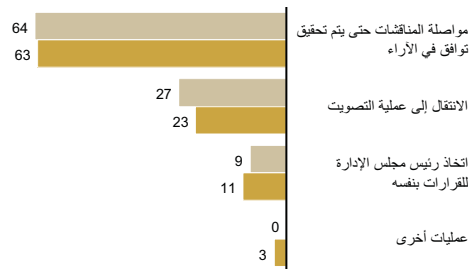


عملية صنع القرار

شهدت عمليات صنع القرار في مجالس الإدارات تغيرات طفيفة خلال العامين الماضيين، وكما توضح شريحة العرض 25، يواصل 64% من أعضاء مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان المناقشات حتى يتم تحقيق توافق في الآراء؛ بينما يلجأ 27% من أعضاء مجالس الإدارات إلى التصويت في عملية صنع القرار. وعموماً، هناك نسبة كبيرة (69%) من أعضاء مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان يعتقدون أن عملية صنع القرار لديهم تتسم بالفعالية.

شريحة العرض 25 - لم تكن هناك تغييرات واضحة في عمليات صنع القرار

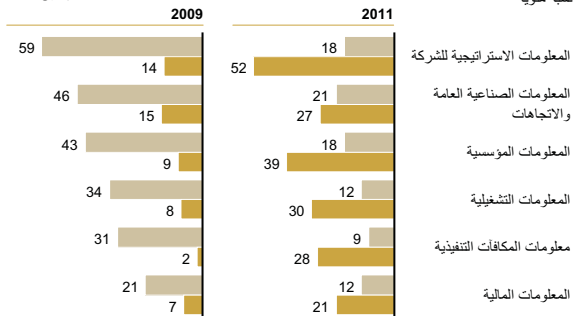
أنواع عمليات صنع القرار إذا لم يتم تحقيق توافق في الآراء في الجولة الأولى للمناقشات
نتائج استبيان 2011
نتائج استبيان 2009
نسبة مئوية



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011

شريحة العرض 24: يرى أعضاء مجالس الإدارات أنهم يحصلون على المزيد من المعلومات مقارنة بالعامين الماضيين

أنواع المعلومات التي يريد أعضاء مجالس الإدارات الحصول على المزيد منها
المزيد بشكل كبير
المزيد إلى حد ما
نسبة مئوية



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011

تؤكد هذه النتائج على حقيقة أن أعضاء مجالس الإدارات بحاجة إلى المزيد من المبادرة بشأن إعداد وقراءة المعلومات التي يحصلون عليها لكي يكونوا قادرين على المساهمة بشكل إيجابي في المناقشات المفيدة والمريحة، وعلى نفس المنوال، السعي إلى تحسين ديناميكيات مجلس الإدارة.

المشاركة في المناقشات

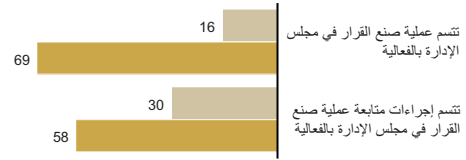
انخفضت نسبة أعضاء مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان والذين يوافقون على أن جميع أعضاء مجالس إدارتهم يشاركون بنشاط في الاجتماعات بنسبة 13% منذ 2009 (فقد كانت 52%)، بينما تبلغ الآن 39%). ويمكن ربط ذلك بتزايد الغموض حول دور رئيس مجلس الإدارة (كما نوقش في وقت سابق، وكما تظهر شريحة العرض 14). ويشمل دور رئيس مجلس الإدارة إدارة ديناميكيات مجلس الإدارة، وبوجه خاص، تشجيع وضمان المشاركة الفعالة من جانب جميع أعضاء مجلس الإدارة. وربما يتخوف أو يتردد أعضاء مجالس الإدارات في الإعراب عن مخاوفهم إلى رئيس مجلس الإدارة الذي يؤمن بأن جزءاً من دوره هو المشاركة بنشاط في إدارة الشئون اليومية للشركة، ويمكن تحسين ديناميكيات الاجتماعات من خلال توضيح دور رئيس مجلس الإدارة وضمان المشاركة القوية من جانب جميع أعضاء مجلس الإدارة.

أظهرت أبحاث معهد أعضاء مجالس الإدارات أن تحقيق التوافق في الآراء بدلاً من التصويت يمكن تحقيق نتائج أكثر فعالية في عمليات صنع القرار. ومع ذلك، هناك مجالاً واحداً يمكن لأعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي تحسينه وهو متابعة القرارات المتخذة (كما يتبين في شريحة العرض 26). ومن شأن تحديد دورة الاجتماعات المناسبة تحسين فعالية الاجتماعات وجودة التفاعل بين أطراف الإدارة.

شريحة العرض 26 - ترى معظم مجالس الإدارات بأن لديها عملية صنع قرارات فعالة على الرغم من أن آليات المتابعة والتنفيذ لا تزال بحاجة إلى التحسين

عملية صنع القرار والتنفيذ في مجلس الإدارة
نسبة مئوية، 2011

لا اتفق / لا اتفق على الإطلاق
اتفق / اتفق تماماً



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2011



الأستاذ عبدالله الصقير، رئيس شركة تطوير في الورشة السادسة للمعهد (برعاية ارامكو السعودية) في راس تنورة - نوفمبر، 2009

6. تقييم وتجديد مجلس الإدارة

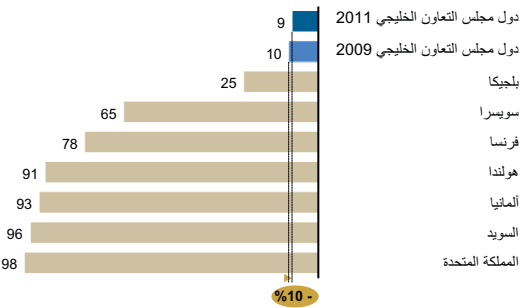
هناك وعي متنامي بأهمية تقييم مجالس الإدارات في تحسين أداء مجلس الإدارة وفعاليتها، ولكن لم يكن هناك أي تحسن ملموس في التنفيذ.

لا يزال هناك تصميم كبير لبدء عملية تقييم مجالس الإدارات وكما كان الحال في عام 2009، ولكن لم يتم اتخاذ خطوات ملموسة على طريق التنفيذ. وفي الواقع، لم تتحسن مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي منذ صدور نتائج عام 2009 من حيث تنفيذ عملية التقييم الرسمية. ولا يزال تقييم وتجديد مجالس الإدارات مجالاً يتطلب تحسينات كبيرة في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي.

وكما يتضح في شريحة العرض 27، أوضح 9% فقط من أعضاء مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان هذا العام أن لديهم عملية تقييم رسمية في مجالس إدارتهم، حيث انخفضت هذه النسبة من 10% في عام 2009. وهو رقم متواضع بالمقارنة مع مجموعة من النتائج في الدول الأوروبية والتي تتراوح بين 25% و 98%.

شريحة العرض 27 - تقييم مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لا يزال استثناءً وليس قاعدة

نسبة مجالس الإدارات التي لديها عملية رسمية للتقييم (%)



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011، وقرير "مجالس الإدارات في أوقات الاضطرابات - العوكة الموسمية" الصادر عن هودريك أند سترجلز في عام 2009



”رأيت عدد قليل من مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي تعمل على قياس الأداء الخاصة بها، ومع ذلك، وأعتقد أن يجب أن يكون هناك وسيلة لإضفاء الطابع المؤسسي إلى حد ما أداء المجلس.”

عبد الله الزامل

عضو مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للعمليات في شركة الزامل للاستثمار الصناعي

(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

عملية التقييم

تشمل المجالات التي يتم تقييمها بشكل نموذجي الواجبات الأساسية لمجالس الإدارات مثل معدلات الحضور، والإقرار النهائي للتدقيق السنوي الخارجي، والمعرفة والأداء الصناعي أثناء الظروف الخاصة، مثل عمليات الاندماج والاستحواذ والمشاريع المشتركة وخفض الاستثمارات. وقد أظهرت أبحاث التي أجراها شريك المحتوى لمعهد أعضاء مجالس الإدارات شركة هيدريك أند سترجلز أن استكمال مراجعة فعالية مجالس الإدارات يساعد في التغلب على العديد من التحديات في الأداء وديناميكيات مجالس الإدارات.

ويعتبر تقديم الملاحظات وقدرة مجلس الإدارة على تلقي التوصيات وأخذها في الاعتبار من عوامل النجاح الهامة في تقييم مجالس الإدارات. وهذا يشمل التقديم الأمثل للملاحظات، إلى جانب اتفاق واضح مسبق حول ترتيب وطريقة التقديم. وتوصي مقترحات معهد أعضاء مجالس الإدارات بإجراء التقييمات أولاً على أساس فردي، يليها مناقشات مع فرق العمل. كما أن إعطاء فرصة للحوار والنقاش من شأنه أن يسهل أيضاً عملية التقييم في مجالس الإدارات لكي يكون أكثر فعالية.

وتوفر تقييمات مجالس الإدارات فهماً تفصيلياً للمجلس. ويشمل ذلك مراجعة هيكل وتشكيل مجلس الإدارة، وتقييم مدى مشاركة الاستراتيجية وفهما، وجودة عمليات التشغيل، والعلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة، وجودة التفاعل والمساهمة الشخصية للأعضاء في مجلس الإدارة.

تحسين مجالس الإدارات وتجديدها

يجب على مجالس الإدارات الحاجة توسيع نطاق تلك التقييمات لتحسينها من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من عملية التقييم، ومن جانبه، يوصي معهد أعضاء مجالس الإدارات بأن يخصص رئيس مجلس الإدارة المزيد من الوقت في الإشراف على خطة تحسين مجلس إدارته، وتسيير هذه الخطة بواسطة أمين مجلس الإدارة ومشاركتها مع مجلس الإدارة بأكمله متى أمكن ذلك. وتحقق مراجعة أداء مجلس الإدارة نتائج أفضل عند إجرائها في سياق أوسع وليس مراجعة الالتزام فقط. ويشمل ذلك ارتياح المساهمين والأطراف المعنية، وكيفية تصور أعمال الشركة على المستوى الخارجي، وقوة انتشار ثقافة الحوكمة بين أعضاء مجلس الإدارة.

إن التقييم الجيد لمجلس الإدارة من شأنه أن يثمر عن توصيات محددة وقابلة للتنفيذ من أجل زيادة أداء الأفراد ومجلس الإدارة ككل. ومن المفترض أن تتضمن العناصر الرئيسة لتقييم مجلس الإدارة ملاحظاً مهيكلاً للتوصيات والمواضيع الرئيسة، وتحليلاً للكفاءات الفنية والسلوكية لمجلس الإدارة، وقواعد الحوكمة والهيكل والفعالية. كما يجب أيضاً هذا التقييم في الاعتبار معايير المقارنة الداخلية لأعضاء مجلس الإدارة، وكذلك معايير المقارنة الخارجية للشركة مقابل مجموعة متفق عليها من الشركات المقارنة تعمل في نفس قطاع الشركة ومجالها الصناعي وكذلك الشركات العالمية الرائدة المعترف بها.

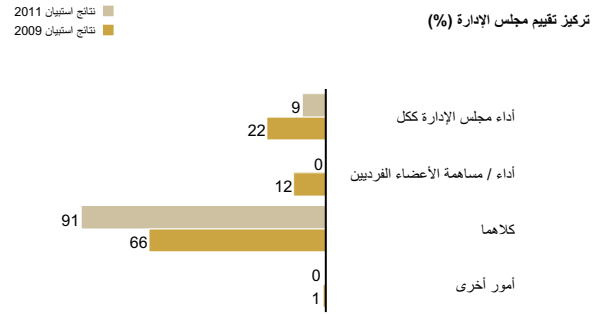


”في عصرنا الحاضر، وفي هذه المنطقة، يعتبر تقييم مجلس الإدارة أمراً شائعاً. إذ أن الكثير من أفراد العائلة أعضاء في مجالس الإدارات مما يجعل من تقييم الصفات أو الأداء أمراً عسيراً. وبالتالي، نحن بحاجة إلى القبول بهذه الأداة الهامة وتطبيقها.“

عبد الله العيسى
رئيس مجلس إدارة شركة امياس القابضة
(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

وتوصى أفضل الممارسات بأن تشمل عملية التقييم على تقييم جماعي لمجلس الإدارة والتقييم الفردي للأعضاء. وهذا يسلب الضوء على أداء مجلس الإدارة ككل (وأداء اللجان) وأداء الأعضاء الفرديين. وكما يتبين في شريحة العرض 28، فإن نسبة أعضاء مجالس الإدارات ممن شملهم الاستبيان والذين وافقوا على أن تقييم مجلس الإدارة يجب أن يشمل تقييم الأداء العام لمجلس الإدارة وأداء الأعضاء الفرديين، ازدادت بشكل ملحوظ (إلى 91%) على مدى العامين الماضيين، وهو ما يمثل تحسناً إيجابياً.

شريحة العرض 28 - تركز مجالس الإدارات على تقييم كلٍ من مجلس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارات الفرديين حتى الآن



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011



”نقل عن جورج برنارد شو قوله ”الرجل الوحيد الذي يتصرف بطريقة عقلانية هو الخياط الذي يخطئ ملابس؛ فهو يأخذ قياساتي في كل مرة أذهب إليه. أما البقية فيستخدمون القياسات القديمة، ويتوقعون مني أن أتكيف معها“. وقياساً على ذلك، يمكن أن تتعلم مجالس الإدارات في الشركات سريعة التغير الكثير، وأن تكون أكثر فعالية واستجابة من خلال التقييم المستمر وتكييف نفسها وفقاً لمتغيرات الأعمال.“

الدكتور عبد الله عبد القادر
المدير التنفيذي المؤسس لمعهد أعضاء مجالس الإدارات
في دول مجلس التعاون الخليجي
(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)



الأستاذ صلاح الحريكي، مدير قسم خدمات التخزين في ارامكو السعودية والأستاذ مساعد السويلم، رئيس خزانة سابك في الورشة السابعة للمعهد في دبي، الإمارات العربية المتحدة - إبريل، 2010



1 الأستاذ خالد الهاجري، رئيس شركة زين - الكويت، الأستاذ خالد السناني، عضو مجلس ادارة معادن والأستاذ محمد الشمري، رئيس فعاليات ارامكو الخليج في الورشة السابعة للمعهد في دبي، الإمارات العربية المتحدة - إبريل، 2010

2 الأستاذ عبدالله الحقباني، نائب رئيس سابق (منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا) في الورشة السابعة للمعهد في دبي، الإمارات العربية المتحدة - إبريل، 2010

3 الدكتور عبدالله العبدالقادر، المدير المؤسس للمعهد والأستاذ محمد المهنا، الاستشاري التنفيذي الرئيسي للهيئة العامة للغذاء والدواء في الورشة الثامنة في المنامة - البحرين، نوفمبر 2010 (برعاية انفستكورب)

الخلاصة والتوصيات

من الأزمة المالية. ويظهر من التحسينات التي تمت على العوامل الستة لتحقيق الفعالية لمجالس الإدارات، فضلاً عن زيادة مستوى الإفصاح عن المعلومات خلال العامين الماضيين أن مجالس الإدارات في المنطقة أصبحت عازمة على تحويل هذه الدروس المستفادة إلى واقع ملموس. وفيما يلي ملخص للخطوات التالية التي ينبغي لمجالس الإدارات النظر فيها من أجل مواصلة السير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الفعالية لمجالس الإدارات.



”لا تزال مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي في خضم مرحلة الإعداد للقيام بدورها في البيئة الراهنة، ورغم أننا لم ننتهي من هذه المرحلة حتى الآن، ولكننا أحرزنا تقدماً كبيراً بالفعل.“

طلال الزين

الرئيس التنفيذي لشركة ممتلكات البحرين القابضة (المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

1. ضمان تحقيق القيمة المضافة من أعضاء مجلس الإدارة
يُعد اختيار أعضاء مجالس الإدارة المناسبين من أحد العوامل الهامة لمعالجة موضوع تشكيل مجلس الإدارة والذي يعتبر العبء الرئيسية أمام تحقيق الفعالية لمجالس الإدارات، إذ أن تعيين أعضاء مجالس إدارات أكفاء يتمتعون بالمزيج المناسب من المهارات والخبرات في مجالس الإدارات يحدد مدى كفاءة مجالس الإدارات على المدى الطويل. كما ينبغي على مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي في المقام الأول اختيار أعضاء مجالس إدارات مستقلين من ذوي الخبرات المناسبة، وكذلك تقديم الدعم الأساسي اللازم لصقل خبرات وتطوير مهارات أعضاء مجالس الإدارات الحاليين كي يتم اتخاذ القرارات بفعالية وفهم جميع محاور الأعمال على أكمل وجه.

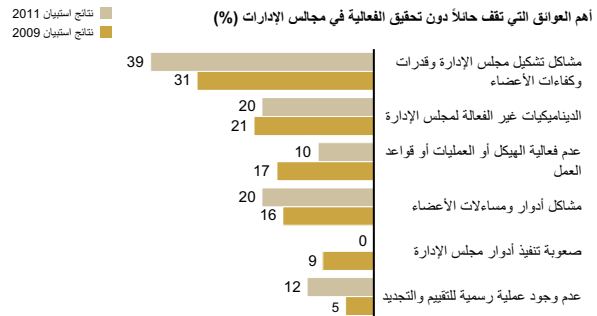
2. الاستثمار بشكل مستمر في فرص تطوير مهارات أعضاء مجلس الإدارة

في ظل تزايد المطالب والتوقعات بعد الأزمة، ينبغي على مجالس الإدارات وضع خطط التطوير اللازمة لتلبية تلك التوقعات (من حيث الخبرات والقدرات). ويُذكر أن مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لديها رغبة هائلة في زيادة فعاليتها، ويُعد تقديم التدريبات الرسمية وإتباع أفضل الممارسات واغتنام الفرص الخطوة التالية لتحقيق هذا الهدف.

أسهمت نتائج استبيان معهد أعضاء مجالس الإدارات لعام 2011 مرة أخرى في الكشف عن الفجوات الرئيسة الموجودة حالياً في الحوكمة المؤسسية في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي. وكما في عام 2009، يرى معظم أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي أن ”تشكيل مجلس الإدارة وقدرات وكفاءات الأعضاء“ هو العائق الأساسي أمام تحقيق الفعالية في مجالس الإدارات. كما تم ذكر الديناميكيات غير الفعالة لمجالس الإدارات وأدوار ومسئوليات أعضاء مجالس الإدارات مرة أخرى باعتبارها أولويات تتطلب اهتماماً خاصاً.

ومن ناحية أخرى، ومقارنةً بعام 2009، يرى عدد قليل من أعضاء مجالس الإدارات أن هياكل مجالس الإدارات والعمليات وقواعد العمل المتبعة ليست فعالة بما فيه الكفاية بما يمثل عبء كبيراً أمام تحسين أداء مجالس الإدارات. كما يرى الكثير من أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي أن عدم وجود عمليات وإجراءات لتقييم أداء مجالس الإدارات يمثل عبءاً أمام زيادة فعالية مجالس الإدارات. ومع ذلك، لا يزالون يعتقدون أنها إحدى العوامل الأقل أهمية.

شريحة العرض 29 - لا يزال أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي يرون أن تشكيل مجلس الإدارة وقدرات وكفاءات الأعضاء هو العائق الأساسي الذي يجب التركيز عليه من أجل تحقيق التحسينات المرجوة



المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي - استبيان 2009، واستبيان 2011

ومن الواضح أن دول مجلس التعاون الخليجي عموماً لا يزال أمامها شوطاً كبيراً لتحسين الأداء، إلا أن النتائج التي توصل إليها تقرير هذا العام تشير إلى اتخاذ خطوات واسعة نحو تشكيل مجالس إدارات تتسم بالفعالية والكفاءة. ومن الواضح أن أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي قد بدؤوا في الانتباه إلى الدروس المستفادة



”يمكن أن تعمل الحوكمة المؤسسية على زيادة قيمة الشركات، ولكن الأهم من ذلك تيسير التكامل الاقتصادي والمالي لدول مجلس التعاون الخليجي مع بقية العالم“.

محمد الشروقي
الرئيس - أعمال الخليج - انفسستكوروب
(المصدر: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي)

7. إعادة النظر في أسقف الاعتمادات للإدارة التنفيذية لتخفيف العبء عن كاهل مجلس الإدارة

بالمقارنة مع الوضع في عام 2009، يتم إهدار الكثير من الوقت والموارد الثمينة على الاعتمادات (سواءً كانت هامة أو ثانوية). وبالتالي، ينبغي على مجلس الإدارة النظر في إسناد الاعتمادات منخفضة الأهمية إلى الإدارة التنفيذية والتركيز بصورة أكثر على المواضيع الهامة.

8. تحديد دور رئيس مجلس الإدارة في تحسين ديناميكيات مجلس الإدارة

مهما بلغت رغبة مجلس الإدارة في عقد اجتماعات مثمرة وبناءة، إلا أن هناك تحديات تقف أمام وضع ديناميكيات فعالة لمجلس الإدارة دون الحاجة إلى تدخل رئيس مجلس الإدارة لمتابعة المناقشات. فإذا ما تم تحويل التركيز إلى مواضيع أخرى ذات صلة وبدأ الجميع في التعبير عن آرائهم بوضوح، يمكن عندئذ اتخاذ قرارات فعالة. وفي الوقت ذاته، لا يمكن اتخاذ قرارات فعالة إذا لم يكن أعضاء مجلس الإدارة مستعدين بما فيه الكفاية للمشاركة في المناقشات (أو بسبب عدم حصولهم على المعلومات ”المناسبة“).

9. وضع آليات قوية للمتابعة

لا يمكن لأي مجلس إدارة الإدعاء بأنه يمتلك الفعالية الكافية ما لم يضع الآليات المناسبة لمتابعة تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها خلال اجتماعات مجلس الإدارة.

10. وضع وتنفيذ عملية تقييم رسمية لأداء مجلس الإدارة ككل، وكل عضو من أعضاء مجالس الإدارة في الوقت المناسب

لن يكون بمقدور مجالس الإدارات التعرف على مدى فعاليتها دون وضع عملية رسمية للتقييم. وعلاوة على ذلك، ينبغي إجراء التقييم بواسطة طرف خارجي مستقل بدعم كامل من رئيس مجلس الإدارة (أو كبار أعضاء مجلس الإدارة).

3. زيادة تنوع مجلس الإدارة من خلال تعيين المزيد من أعضاء مجالس الإدارات الدوليين

يرى العديد من أعضاء مجالس الإدارات أن التنوع في مجلس الإدارة من شأنه تحقيق قيمة مضافة كبيرة وتعزيز الأداء. ومع ذلك، نرى أن الوضع الحالي في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي على النقيض تماماً من ذلك، وقد يتخذ التنوع عدة أشكال، إلا أن ضمان تنوع وجهات النظر والتعليم والمهارات والخبرات، على سبيل المثال، من شأنه إثراء الحوارات والمناقشات التي تحتاج إليها مجالس الإدارات للقيام بواجباتها.

4. تحديد الأدوار والمسئوليات والتعريف بها بالطريقة المناسبة

يعد عدم وضوح الأدوار بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة أحد العوائق الرئيسية التي ألقى أعضاء مجالس الإدارات الضوء عليها في الوقت الحاضر بدرجة أكبر من العامين الماضيين، إذ أن هناك حاجة إلى تحديد تلك الأدوار وتعريف الطرفين بها. ويتسع نطاق هذه المسألة لتشمل المساهمين؛ إذ يؤدي عدم وضوح الأدوار إلى حالة من عدم التوازن في القيام بالواجبات تجاه المساهمين (نظراً لأن أداء الواجبات غالباً ما يتحيز لصالح المساهمين الذين يملكون حصة أغلبية، والذين يتمتعون كذلك بصلاحيات التعيين).

5. تشكيل لجان لتحسين الفعالية، مع إعادة النظر في ضرورة تشكيل لجنة تنفيذية ودور هذه اللجنة

رغم أن مجالس الإدارات في المنطقة قد قامت في خطوة إيجابية منها بتشكيل العديد من اللجان، إلا أنها لا تزال تعتمد اعتماداً كبيراً على اللجان التنفيذية - وهي خطوة غالباً ما تتخذ للتغلب على الصعاب المتوارثة في مجالس الإدارات غير العملية. إلا أن هذه الخطوة غير مستحسنة، ومن ثم ننصح مجالس الإدارات بالبحث عن بدائل من خلال ضمان مشاركة والتزام أعضاء مجالس الإدارات أو تفويض المزيد من الصلاحيات إلى الإدارة وفق الحاجة. وعلاوة على ذلك، انخفض عدد أعضاء مجالس الإدارات ذوي الالتزامات الكثيرة في دول مجلس التعاون الخليجي في الوقت الحاضر وقد يكون ذلك أحد العوامل المساعدة لزيادة الالتزام بمسئولياتهم ضمن مجالس الإدارات المنتسبين إليها.

6. تخصيص المزيد من الوقت ”للمواضيع الأساسية“ (المخاطر والاستراتيجية وإدارة المواهب)

ينبغي على أعضاء مجالس الإدارات الالتزام بتخصيص المزيد من الوقت لوضع الاستراتيجية وإدارة المخاطر وإدارة المواهب عن طريق قضاء وقت أقل في تنفيذ ”المهام منخفضة القيمة المضافة“ مثل الاعتمادات. وقد أظهرت أبحاث معهد أعضاء مجالس الإدارات أن عقد جلسات مخصصة في أماكن خارج الشركات والمؤسسات لمناقشة المواضيع الهامة ذات الصلة بالاستراتيجية والمخاطر وإدارة المواهب يمكن أن يعزز إنتاجية مجلس الإدارة ومشاركة أعضائه في هذا الصدد.



المراجع

1. أُن أند أوفري، "واجبات والتزامات أعضاء مجالس الإدارات"، مواد ورشة عمل معهد أعضاء مجالس الإدارات، نوفمبر 2010.
2. بارتون دي، وروبرتو إن، وويلسون جي، "الأسواق الخطرة: إدارة الأزمات المالية"، 2003، وإيلي أند سنز.
3. براون جي، "عضو مجلس الإدارة غير المؤهل"، جوسي باس، 2006.
4. هيئة السوق المالية، لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية.
5. هيئة سوق المال، القانون العماني للحوكمة المؤسسية، فبراير 2008.
6. قانون الحوكمة المؤسسية الصادر عن هيئة الأوراق المالية والسلع في دولة الإمارات العربية المتحدة.
7. هيدريك أند سترجلز، "الارتقاء بالمستوى" - تقرير الحوكمة المؤسسية في أوروبا لعام 2007.
8. هيدريك أند سترجلز، "مجالس الإدارات في الأوقات العصيبة" - تقرير الحوكمة المؤسسية في أوروبا لعام 2009.
9. هيدريك أند سترجلز، "تشكيل مجالس الإدارات وقدرات أعضاء مجالس الإدارات"، مواد ورشة عمل معهد أعضاء مجالس الإدارات، نوفمبر 2010.
10. هايدن إل وجوجل آر، "مرحباً بالمساهمين الحكوميين"، استراتيجي بيزنس، 23 فبراير 2010.
11. معهد التمويل الدولي والحوكمة، "دراسة مقارنة حول الحوكمة المؤسسية في دول مجلس التعاون الخليجي: من منظور المستثمر"، 2006.
12. معهد التمويل الدولي، قانون الحوكمة المؤسسية.
13. ماكينزي أند كومباني، "تنفيذ أدوار مجالس الإدارات"، مواد ورشة عمل معهد أعضاء مجالس الإدارات، نوفمبر 2010.
14. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، "موجز سياسات تحسين الحوكمة المؤسسية للمصارف في الشرق الأوسط وأفريقيا الشمالية"، 2009.
15. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، مبادئ الحوكمة المؤسسية، 2004.
16. بوزن آر "الفكرة الكبيرة: وضعيات مجالس الإدارات المهنية"، هارفارد بيزنس ريفيو، ديسمبر 2010.
17. برايس ووترهاوس كوبرز، "العمليات وقواعد العمل لهيكل مجلس الإدارة"، مواد ورشة عمل معهد أعضاء مجالس الإدارات، نوفمبر 2010.
18. هيئة قطر للأسواق المالية، نظام حوكمة الشركات، فبراير 2009.
19. قانون ساربينز أوكسلي، 2002.
20. وونغ إس، "المشاركة الفعالة من جانب مجلس الإدارة مع المساهمين"، المجلس، ديسمبر 2010.

فهرس الشركات

البحرين

- البنك الأهلي المتحد
- شركة البحرين للاتصالات
- المؤسسة العربية المصرفية
- مجموعة البركة المصرفية
- بنك البحرين الوطني
- بنك انفستكورب
- بنك البحرين والكويت

دولة الكويت

- شركة الاتصالات المتنقلة
- بنك الكويت الوطني
- بيت التمويل الكويتي
- شركة الاتصالات المتنقلة
- الشركة الكويتية للأغذية
- شركة مشاريع الكويت (القايزة)
- مجموعة الصناعات الوطنية القايزة
- شركة أسمنت الكويت
- شركة مبابي
- شركة الاستثمارات الوطنية
- بنك الكويت الدولي
- شركة القرين لصناعة الكيماويات البترولية
- الشركة الوطنية العقارية
- الشركة التجارية العقارية
- شركة الصناعات الوطنية
- الشركة أسمنت بورتلاند الكويت
- شركة أولى لتسويق الوقود
- شركة منا القايزة
- شركة تمدين الاستثمارية
- شركة تمدين العقارية
- شركة الصالحية العقارية
- شركة مركز سلطان للمواد الغذائية
- بيت الأوراق المالية
- شركة السكب الكويتية
- الشركة الكويتية لصناعات الأنايبب والخدمات النفطية
- الشركة الكويتية للخدمات الطبية

سلطنة عمان

- بنك مسقط
- الشركة العمانية للاتصالات
- بنك ظفار
- البنك الوطني العماني
- شركة ريسوت للأسمت
- بنك عمان الدولي
- شركة أسمنت عمان
- بنك صحار
- النهضة للخدمات
- البنك الأهلي - عمان
- شل عمان
- الشركة العمانية للمطاحن
- شركة صناعة الكابلات العمانية

قطر

- شركة إزدان العقارية
- صناعات قطر
- بنك قطر الوطني
- اتصالات قطر
- مصرف قطر الإسلامي
- البنك التجاري القطري
- شركة قطر لنقل الغاز
- شركة الكهرباء والماء القطرية
- شركة بروة العقارية
- مصرف الريان
- شركة أعمال
- شركة الملاحة القطرية
- بنك الدوحة
- فودافون قطر
- بنك الخليج التجاري
- بنك قطر الدولي الإسلامي
- شركة قطر للوقود
- شركة قطر للتأمين
- شركة الخليج الدولية للخدمات

- المملكة العربية السعودية**
- سابك
 - مصرف الراجحي
 - شركة الاتصالات السعودية
 - مجموعة سامبا المالية
 - الشركة السعودية للكهرباء
 - بنك الرياض
 - شركة اتحاد اتصالات
 - ساب
 - شركة المملكة القابضة
 - شركة الأسمدة العربية السعودية
 - البنك السعودي الفرنسي
 - البنك العربي الوطني
 - شركة كيان السعودية للبتر وكيمواويات
 - شركة رابغ للتكرير والبتر وكيمواويات
 - شركة المراعي
 - شركة ينبع الوطنية للبتر وكيمواويات
 - مصرف الإنماء
 - مجموعة صافولا
 - شركة التعدين العربية السعودية
 - شركة دار الأركان للتطوير العقاري
 - شركة الاتصالات المتنقلة السعودية
 - شركة جبل عمر للتطوير
 - شركة التصنيع الوطنية
 - البنك السعودي الهولندي
 - شركة أسمنت المنطقة الجنوبية
 - البنك السعودي للاستثمار
 - المجموعة السعودية للاستثمار الصناعي
 - إعمار المدينة الاقتصادية
 - الشركة الوطنية للبتر وكيمواويات - المملكة العربية السعودية
 - شركة الأسمنت السعودية
 - الشركة السعودية العالمية للبتر وكيمواويات
 - شركة أسمنت اليمامة السعودية
 - شركة أسمنت القصيم
 - بنك البلاد
 - شركة جرير للتسويق
 - شركة الصحراء للبتر وكيمواويات
 - شركة الشحن الوطنية السعودية
 - بنك الجزيرة
 - شركة مكة للإنشاء والتعمير
 - شركة أسمنت ينبع
 - شركة التعاونية للتأمين (التعاونية)
 - شركة أسمنت المنطقة الشرقية
 - شركة الخزف السعودية
 - فواز عبدالعزيز الحكير وشركاه
 - شركة الأسمنت العربية
 - الشركة السعودية للعقارات
 - شركة الزامل للاستثمار الصناعي
 - شركة المتقدمة للبتر وكيمواويات
 - الشركة الكيماوية السعودية
 - مجموعة أسترا الصناعية
 - شركة طيبة القابضة
 - مجموعة محمد المعجل
 - العبد اللطيف للاستثمار الصناعي
 - السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية
 - شركة أميناتيت العربية السعودية
 - شركة المتوسط والخليج للتأمين التعاوني وإعادة التأمين - المملكة العربية السعودية
 - الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية
 - شركة الحسن غازي إبراهيم شاعر
 - شركة هرفي للخدمات الغذائية
 - خدمات البحر الأحمر لخدمات الإسكان
 - شركة عسير للتجارة والسياحة والصناعة
 - الشركة السعودية لصناعة الورق
 - شركة أسمنت تبوك
 - شركة كيماويات الميثانول
 - شركة الباطين للطاقة والاتصالات
 - شركة المواساة للخدمات الطبية
 - الشركة الوطنية للتنمية الزراعية
 - شركة اتحاد عذيب للاتصالات
 - شركة الغاز والتصنيع الأهلية
 - المجموعة السعودية للأبحاث والتسويق

- شركة أسواق عبد الله العثيم
 - شركة الرياض للتعمير
 - الشركة السعودية للأنايب الصلب
 - شركة الكابلات السعودية
 - الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية
 - شركة نماء للكيماويات
 - شركة الجيس الأهلية
 - شركة الصقر للتأمين التعاوني
 - الشركة السعودية لإعادة التأمين
 - شركة حلواني إخوان
 - الشركة السعودية للنقل الجماعي
 - الشركة المتحدة الدولية للمواصلات
 - الشركة العربية للأنايب
 - شركة اللجين
 - الشركة السعودية للخدمات الصناعية
 - الشركة السعودية لإنتاج الأنايب الفخارية
 - الشركة السعودية للأسماك
 - شركة الدريس للخدمات البترولية والنقلات
 - شركة الراجحي للتأمين التعاوني
 - شركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة
 - الشركة السعودية للطباعة والتغليف
 - شركة الأهلي للتكافل
 - شركة بوبا العربية
 - مجموعة السريع التجارية الصناعية
- دولة الإمارات العربية المتحدة**
- مؤسسة الإمارات للاتصالات
 - شركة موانئ دبي العالمية
 - بنك أبوظبي الوطني
 - بنك الخليج الأول
 - شركة إعمار العقارية
 - بنك الإمارات دبي الوطني
 - بنك المشرق
 - سوق دبي المالي
 - شركة الإمارات للاتصالات المتكاملة
 - شركة الدار العقارية
- بنك دبي الإسلامي
 - بنك أبوظبي التجاري
 - شركة أبوظبي الوطنية للطاقة
 - بنك الاتحاد الوطني
 - البنك العربي المتحد
 - شركة آبار للاستثمار
 - مصرف أبوظبي الإسلامي
 - بنك دبي التجاري
 - صروح العقارية
 - بنك الفجيرة الوطني
 - دانة غاز
 - بنك رأس الخيمة الوطني
 - بنك أم القيوين
 - العربية للطيران
 - بنك الشارقة
 - شركة عمان للتأمين
 - شركة أركان لمواد البناء
 - شركة دبي للاستثمار
 - شركة أبوظبي الوطنية للفنادق
 - شركة أرابتك القابضة
 - شركة أبوظبي الوطنية للتأمين
 - شركة البحيرة الوطنية للتأمين
 - مصرف الشارقة الإسلامي
 - بنك الاستثمار
 - أرامكس
 - دريك آند سكل إنترناشيونال
 - شركة أسمنت الخليج - دولة الإمارات العربية المتحدة
 - أملاك للتمويل
 - شركة الخليج للاستثمارات العامة
 - داماس الدولية
 - شركة الإمارات لتعليم قيادة السيارات
 - أغذية

شكر وتقدير

لم يكن هذا التقرير ليرى النور دون مساهمة ودعم هؤلاء الأشخاص.

نوجه جزيل الشكر إلى شركة العبد الكريم القابضة، والبنك السعودي للاستثمار، وشركة عمران محمد العمران وشركاه على رعايتهم لهذا التقرير ونشره. ساهم العديد من أعضاء مجالس الإدارات البارزين بأفكارهم ورؤاهم في هذا الجهد المتواصل من خلال المقابلات أو المناقشات الجماعية: المهندس عبد الله سيف السيف، والسيد عبد الله العيسى، والسيد عبد الله بن محمد الزامل. والسيد عبد الرحمن المرسل، والشيخ خالد بن زايد آل نهيان، والسير جون باركر، والسيد خالد حمد السناني، والسيد خالد بن محمد السويدي، والدكتور غازي الراوي، والسيد محمد نجيب، ومعالي الدكتور محمد الجاسر، والسيد مساعد العوهلي، ومعالي المحافظ رشيد محمد المعراج، والسيدة صباح المؤيد، والسيد طلال الزين، والسيد وليد شكري.

كما نشكر فريق الدعم من العديد من الشركاء المؤسسين لمعهد أعضاء مجالس الإدارات: انفستكورب (رمزي عبد الجابر) وشركة أرامكو السعودية (يوجين كونور، وجون دنكر، وصلاح الحريكي).

بالإضافة إلى العديد من الخبراء من مختلف شركاء المحتوى لمعهد أعضاء مجالس الإدارات: ألن آند أوفري (خالد قروشة)، وهيدريك آند سترجلز (بيتر برين، وديفيد بيترز)، وماكينزي آند كومباني (ظافر عشي، ومهمت دارندلي)، وبريس ووترهاوس كوبرز (ستيف دريك).

مجلس محافظي معهد أعضاء مجالس الإدارات: عبد اللطيف العثمان، والسيد أحمد الطائر، وأيمن حداد، وخالد قروشة، ومحمد الشروقي، ومطلق المريشد، وبيتر برين، ولوران نوردان، ووارويك هنت، فضلاً عن المدير التنفيذي المؤسس لمعهد أعضاء مجالس الإدارات الدكتور عبد الله العبد القادر.

كما نشكر كل من ألكسيا وليامز، وجنيفر ماي، وجيل فرايتاغ، وخمائل الصافي، وناتالي بوتفين، وساريتا فينود، وسهى الليثي الذين ساهموا بجهود الكتابة والبحث والتحرير.

كما نوجه الشكر إلى كل من كارمن التوارجي، ومالا بانارجي، وباتريسيا ميين، وشعيب معين الدين، وتوني سام لما بذلوه من جهود في الترجمة والتصميم والإخراج.

معهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي

معهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي هو منظمة غير ربحية تركز جودها للتأثير إيجابياً على اقتصادات ومجتمعات منطقة الخليج من خلال تعزيز مهنية الأعضاء والارتقاء بفعالية مجالس الإدارات.

تأسس المعهد كنتاج للتعاون الوثيق بين كبرى الشركات الرائدة في المنطقة، وهي بنك الإمارات دبي الوطني وإنفستكوروب وسابك وأرامكو السعودية وزين، بالإضافة إلى مجموعة من الشركات الاستشارية الرائدة وهي ألين آند أوفري وهابدريك آند سترافلز وماكينزي آند كومباني وبريس ووتر هاوس كوبرز. ويحظى المعهد أيضاً بدعم من الهيئات التنظيمية مثل هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية والهيئة العامة لسوق المال بسلطنة عُمان ومصرف البحرين المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية وهيئة الأوراق المالية والسلع بدولة الإمارات العربية المتحدة.

تتمثل أهداف المعهد في:

- زيادة الوعي الإقليمي بأهمية الحوكمة المؤسسية وحوكمة مجالس الإدارات من خلال تشكيل منتدى للمناقشة والتعبير عن الرأي الجماعي لأعضائه
- تأسيس شبكة إقليمية من أعضاء مجالس الإدارات من خلال توفير الأماكن لعقد الاجتماعات وتيسير إقامة الشبكات بين أعضاء مجالس الإدارات الإقليمية والمستشارين المهنيين وكبار المدراء التنفيذيين وخبراء الشؤون التنظيمية
- تطوير كفاءات كبار أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لكي يكونوا قدوة لغيرهم من أعضاء مجالسهم
- نشر معرفة عالية الجودة عن شؤون حوكمة مجالس الإدارات من خلال تطوير المواد والوثائق والدراسات الإقليمية الخاصة بشؤون حوكمة مجالس الإدارات وتقاسم أفضل الممارسات

الشركاء المؤسسون

الشركاء المؤسسون لمعهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي



INVESTCORP

سابك
عندلك

ارامكو السعودية
Saudi Aramco



الشركاء المؤسسون للمحتوى لمعهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي

ALLEN & OVERY

HEIDRICK & STRUGGLES

McKinsey & Company



الشركاء من الهيئات التنظيمية لمعهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي



المؤسسات المتعاونة مع معهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي



samba سامبا
World Class Banking



يود معهد أعضاء مجالس الإدارات أن يتوجه بالشكر إلى الشركات التالية للدعم المالي المقدم منهم لإنتاج هذا التقرير

العبدالكريم
ALABDULKARIM



البنك السعودي للاستثمار
The Saudi Investment Bank

Omran M Al-Omran
And Partners Co.Ltd.