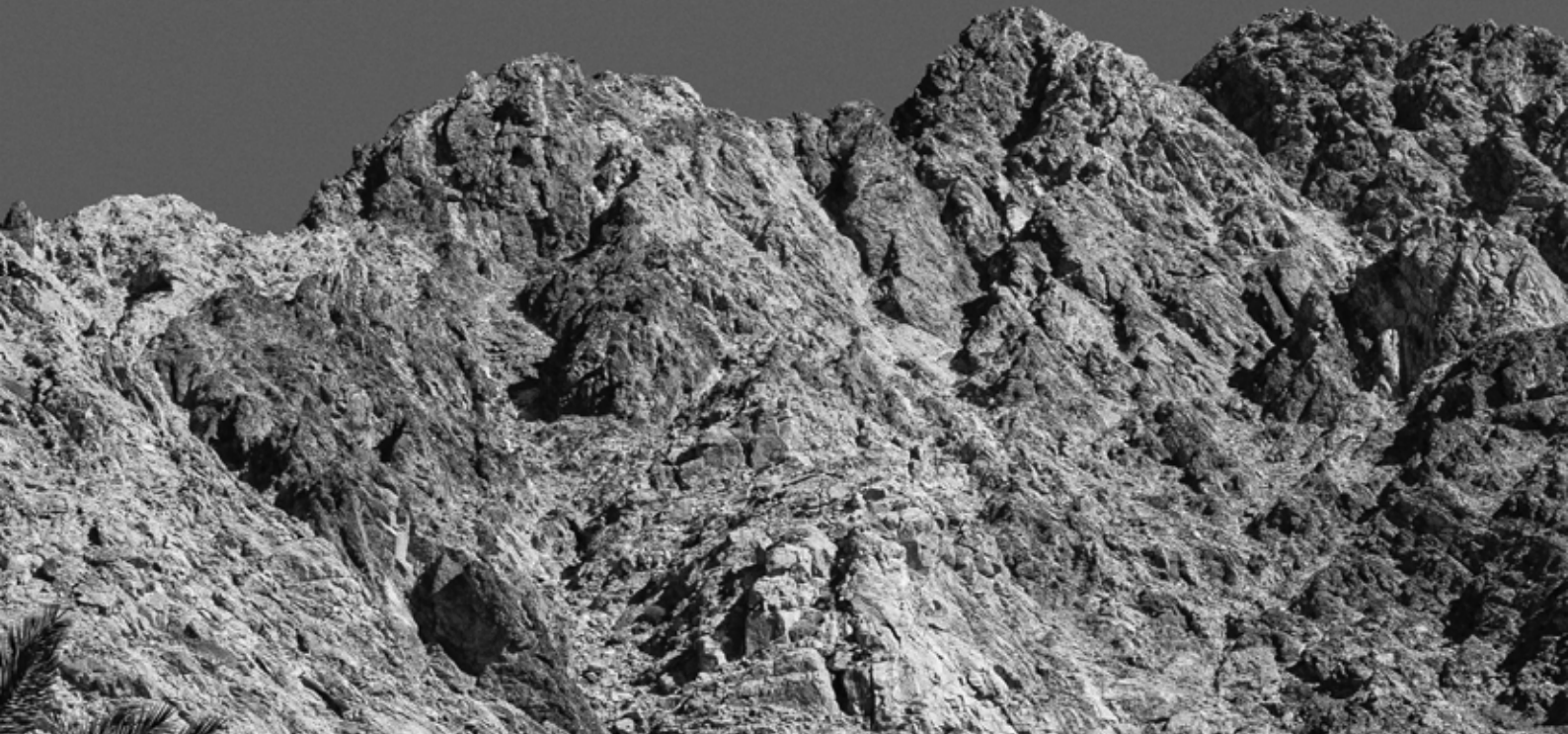


HEIDRICK & STRUGGLES



مراجعة فعّالية مجالس الإدارة 2021

تحديد مستوى فعّالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي



بالتعاون مع شركة هايديريك آند سترافلز أُعد هذا التقرير
لصالح معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

ديسمبر 2021

جدول المحتويات

16	مراجعة فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي 2021م	3	نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي
16	قوى التغيير الخارجية المستمرة على مجالس الإدارة	5	تمهيد بقلم رئيس مجلس الإدارة
18	تضافر جهود تحقيق غرض مجالس الإدارة ودوره	7	مقدمة بقلم المدير التنفيذي
22	فعالية مجالس الإدارة: العوامل المساعدة والعوائق المتبقية	9	الملخص والتوصيات
28	تجميع فريق مجلس الإدارة الأكثر فعالية	13	نبذة عن التقرير
35	العمليات والثقافة التي تعزز الفعالية		
43	تأثير الوباء		
49	استشراف المستقبل: من الأهداف الطموحة إلى تطبيق أفضل الممارسات		
51	خاتمة		

الشركات المنتسبة



الشركاء الاستراتيجيين



معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس

التعاون الخليجي

مكتب 2201 ، البرج الجنوبي ،

أبراج الإمارات المالية،

مركز دبي المالي العالمي، دبي، الإمارات العربية

المتحدة

صندوق بريد 507007

+971 4554 7967

getinvolved@gccbdi.org |

gccbdi.org



HEIDRICK & STRUGGLES

شركة هايدريك أند سترافلز هي إحدى الشركات الرائدة في تقديم الأفكار الاستشارية من أجل تنظيم وقيادة المجالس حول العالم، بما يخدم المهارات والاحتياجات الاستشارية ذات الكفاءات المتقدمة للمؤسسات الكبرى في العالم.

وفي إطار دورنا كمستشارين موثوق بهم، فإننا نتشارك مع عملائنا في التطوير الإبداعي لمجالس الإدارات والقيادات والمنظمات، بالجمع بين خدماتنا وعروضنا في مجالات البحث التنفيذي، وتقديم المشورة لمجالس الإدارات والتنوع والشمول وتقييم المهارات القيادية وكفاءة وفعالية فرق الأعمال، ومواهب المستقبل الجاهزة للعمل والتعجيل التنظيمي للفرق وتشكيل الثقافة. تعتبر الشركة رائدة في مجال البحث عن المواهب المهنية وتوظيفها منذ أكثر من 65 عاماً وتوفر الشركة اليوم حلولاً متكاملة للمواهب ورأس المال البشري لمساعدة العملاء على مواكبة التطورات العالمية. واحد في أن معاً

شركة هايدريك أند سترافلز

719-ليبتي هاوس، الطابق 7، مكتب 716

مركز دبي المالي العالمي

دبي، الإمارات العربية المتحدة

+971 4 376 4600

heidrick.com



نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

ويحظى معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بتقدير كبير بين المجتمع الدولي وهو المعهد الوحيد في دول مجلس التعاون الخليجي الذي تم قبوله كعضو في الشبكة العالمية لمعاهد المديرين المرموقة. وهي شبكة تتكون من 23 معهداً عالمياً، بما في ذلك معهد المديرين في المملكة المتحدة، والمعهد الأسترالي لمديري الشركات، ومعهد هونغ كونغ للمديرين، ومعهد مديري الشركات في كندا، ومعهد المديرين في نيوزيلندا، ومعهد المديرين في جنوب إفريقيا، والاتحاد الوطني لمديري الشركات في الولايات المتحدة، من ضمن آخرين.

تأسس معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي في الأصل من قبل ثماني شركات إقليمية رائدة ومؤسّسات خدمات مهنية وهي: بنك الإمارات دبي الوطني، إنفستكوروب، شركة سابك، شركة أرامكو السعودية، وألين وأوفيري، وهایدريك أند سترغلز، وماكينزي وشركاه، وبرابيس ووترهاوس كوبرز. ومنذ ذلك الحين، حقق معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي نجاحاً ملموساً في العمل مع أفضل الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي. والمعهد يعمل مع مجموعة كبيرة وموهوبة من الخبراء الدوليين والإقليميين والمحليين ذوي الكفاءات العالية، ونقدم مزيجاً من أفضل الممارسات الدولية والخبرة الفعلية في مجالس الإدارة، جنباً إلى جنب مع المعرفة المتخصصة والخبرة في حوكمة الشركات والقضايا التي تهم المديرين في الخليج. ونود أن ننتهز هذه الفرصة لنشكر جميع مؤسسينا وشركائنا الاستراتيجيين والشركات الراعية لنا على تعاونهم الجماعي ودعمهم في رعاية معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي على مدى السنوات الـ 14 الماضية ومساعدتنا في العمل نحو تحقيق رسالتنا.

ويتمتع معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بمزيج فريد من الخبرة وفهم السياق المحلي، وكذلك حوكمة قوية للشركات والمعرفة التنظيمية، وخبرات المدراء العملية، والبرامج المجربة والمختبرة. نتطلع إلى مواصلة رسالتنا بغرض إحداث التأثير الإيجابي على اقتصادات ومجتمعات المنطقة.

تم تأسيس معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي في عام 2007، وهو منظمة غير ربحية تعمل على توجيه مجالس إدارة الشركات، بما فيها الشركات المملوكة للعائلات والشركات المدرجة، بغرض اكتساب المعرفة والأدوات اللازمة للوصول إلى واستدامة الحوكمة الفعالة. وتدعم معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون سبع شركات إقليمية رائدة وشركات خدمات مهنية تعمل كشركاء استراتيجيين للمعهد وهي بنك أبو ظبي الأول، وشركة سابك، وشركة أرامكو السعودية، وشركة آين وأوفيري، وشركة هايدريك أند سترغلز، وماكينزي وشركاه، ومؤسسة برابيس ووترهاوس كوبرز. كما يدعم المعهد عدد من الشركات، منها علم والبنك السعودي البريطاني وبنك البحرين الوطني وسبكيم وشركة الاتصالات السعودية والبنك السعودي للاستثمار وتصنيع، بالإضافة إلى الهيئات التنظيمية الإقليمية، بما في ذلك البنك المركزي وهيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية، وهيئة الإمارات للأمن والسلع بدولة الإمارات العربية المتحدة، والمصرف المركزي وهيئة السوق المالية في الكويت، ومصرف البحرين المركزي وهيئة السوق المالية العمانية.

تتمثل رسالة معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي في إحداث تأثير إيجابي على اقتصادات ومجتمعات المنطقة، من خلال تعزيز الإدارة المهنية ورفع مستوى فعالية مجالس الإدارة، وأهدافنا الرئيسية هي:

- تعزيز قدرات أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي وزيادة فهمهم لأفضل الممارسات في حوكمة مجالس الإدارة.
- إنشاء شبكة إقليمية من أعضاء مجالس الإدارة.
- نشر المعرفة عالية الجودة المتعلقة بحوكمة الشركات، و
- وضع حوكمة الشركات على رأس جدول أعمال المنطقة.

على مدى السنوات الـ 14 الماضية، نما معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي وأصبح المنظمة الرائدة في المنطقة فيما يتعلق بمجالس الإدارة. ونفذ المعهد أكثر من 250 برنامجاً ومنتدى لشركات من الدرجة الأولى في منطقة الخليج، ويضم المعهد حالياً أكثر من 2200 عضواً. يتمتع كل منهم بمعرفة وخبرة واسعة في العمل على أعلى مستويات الأعمال في دول مجلس التعاون الخليجي. وربما تكون شبكة أعضائنا هي المجموعة الأكثر نفوذاً من كبار مديري مجالس الإدارة وكبار رجال الأعمال في منطقة الخليج. إن أعضائنا هم أعظم سفراءنا.



تمهيد بقلم السيد رئيس مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

والجزء الأكثر أهمية من المضي قدما يتلخص في الاستماع إلى نبض السوق وأن نشترك فيها مع الأطراف الفاعلة. ففي معهد أعضاء مجالس الإدارات في مجلس التعاون الخليجي، نقوم بذلك منذ أربعة عشر عاما، ووصلنا مرة أخرى إلى الجهات الفاعلة في جميع أنحاء منطقة الخليج من أجل نفهم التغيير الذي يتطلع إليه قادة الأعمال. وبينما نواصل تعزيز فعالية مجالس الإدارة وتطوير أفضل الممارسات في إدارة الشركات، نلاحظ أن تحويل العوامل الخارجية استلزم تغييرات يجب أن تحدث للحفاظ على استدامة الأعمال.

وكثيرا ما نعود بالدائرة إلى قضية الأعمال المستدامة، التي أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى نظرا لعصر النشاط الاستهلاكي والتغيرات السياسية. وكان الوباء العالمي مجرد واحد من العديد من المخاطر التي سوف تضمن التطور المستمر للممارسات التجارية، لذا فمن الضروري لقادة الأعمال ومجالس إدارتها أن يعملوا على خلق المرونة داخل شركاتهم ومجتمعاتهم. وبدون مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين، سيكون من الصعب على المجالس أن تكفل بقاء منظماتها مستدامة. وتشكل عملية وضع الاستراتيجيات، والتخطيط لتعاقب الموظفين، وتنوع مجالس الإدارة، ووضع سياسات الإدارة السليمة بيئيا شواغل رئيسية يجب أن تركز عليها مجالس الإدارات والإدارة العليا إذا أريد لأعمالها أن تصبح "محضنة للمستقبل".

من الضروري أن تستخدم الرؤى التي أتيح استخدامها في هذا التقرير كنقاط انطلاق أو توجيهات للمجالس لتعزيز عزمها وتوجيهها في الوقت الذي تعمل فيه بشكل جماعي لإعادة بناء أعمالنا ومجتمعاتنا وتطلعاتنا. تقدم نتائج الدراسة الاستقصائية رؤى لما يمكننا القيام به لدعم مجالس الإدارة والقضايا التي تحتاج إلى التركيز عليها. ويعمل هذا التقرير كنقطة انطلاق للمجالس لاتخاذ خطوات استراتيجية للمضي قدما في الوقت الذي تواجه فيه تحديات جديدة وتعزيز القدرة على مواجهتها.

وأود أن أعرب عن امتناني لشركة هيدريك آند ستراجلز، وهي أحد مؤسسينا الموقرين وشركائنا الاستراتيجيين، على دعمهم في إعداد هذا التقرير. كما أود أن أشكر جميع قادة الأعمال الذين قدموا لنا وقتهم ودعمهم في إجراء الاستطلاع وتقديم رؤيتهم الثاقبة. ويحدونا الأمل في أن يقدم هذا التقرير رؤى استراتيجية لسبل المضي قدما وأن يساعد على الإسهام في تحقيق مستقبل اجتماعي - اقتصادي أقوى للمنطقة.

محمد الشروقي

الرئيس

معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي



بالنظر إلى التحديات التي واجهت العاملين الماضيين والتغيرات الصارخة في الأولويات الاجتماعية - الاقتصادية، فإن المعلومات المتعلقة بالاتجاهات السائدة في الحكم الرشيد تكتسي أهمية حاسمة في تمكين جميع أصحاب المصلحة في المنطقة من تحقيق الانتعاش والنمو. لذا يسرني أن أقدم هذا التقرير السادس بعنوان مراجعة فعالية مجلس إدارة معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، والذي يقدم لمحة عن آخر وجهات نظر أعضاء مجالس الإدارة الإقليمية وكبار رجال الأعمال وتطلعاتهم للمستقبل.

وعند نشرنا تقريرنا السابق في عام 2019، لم تكن نتوقع حدوث مثل هذه التغيرات المفاجئة للعالم من حولنا. فالشواغل والمخاطر الجديدة تعني أنه يتعين علينا أن نتكيف، وفي بعض الأحيان أن نرتجل، الطريقة التي نمارس بها أعمالنا. وعند هذه النقطة من الزمن، كنا قد صمدنا في وجه العاصفة، وكنا حريصين على التكيف مع " الوضع الطبيعي الجديد" ومع بدء الانتعاش العالمي.

لقد عمل الموقع الجغرافي الاستراتيجي لمنطقة الخليج لعدة عقود على تعزيز مصالحتها الاقتصادية من خلال جعلها مركزا للجهات الفاعلة العالمية لاستكشاف وتحقيق أهدافها. وفي ظل الانتعاش الدولي الجاري الآن، نرى أن الأعمال التجارية الإقليمية تنتعش وتنمو لتلائم الفرص الجديدة. وتدير الشركات استراتيجياتها بشكل متزايد وتحسن إدارة المخاطر وإدارة الشركات، حيث أثبتت تجارب العاملين الماضيين الحاجة إلى التفكير في المستقبل.



مقدمة بقلم المدير التنفيذي لمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

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

لقد أدت مقتضيات السنوات القليلة الماضية إلى تغييرات صاخبة في عالم الأعمال، ليس فقط في منطقة الخليج، بل في جميع أنحاء العالم. وحتى الآن، ونحن نتجه نحو الضوء في نهاية النفق، كشفت جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) عن ضرورة إدخال تغييرات على الطريقة التي كنا نعمل بها أعمالنا. هذا لا يعني أن "الطرق القديمة" أصبحت عتيقة؛ بل إنها فرصة لقادة الأعمال، ومديري مجالس الإدارات، وكل أصحاب المصلحة، للانخراط بأمانة مع بعضهم البعض بشأن التغييرات التي يودون مشاهدتها في ممارساتهم اليومية لضمان مستقبل عمل مستدام.

في هذه اللحظة من التغيير والتطور المستمرين، البحث مهمة الآن أكثر من أي وقت مضى، لأنها تكشف عن رؤى للتقلبات المعاصرة في الطريقة التي تدار بها الأعمال، وما هي التحديات التي يواجهها رؤساء المجالس. في هذا الإصدار السابع من تقرير فعالية مجلس إدارة البنك الدولي للاستثمار في الخليج، منحنا مدراء المجلس وكبار رجال الأعمال وقتهم ورؤيتهم الثاقبة لرسم صورة حية عن كيفية عملهم خلال السنوات القليلة الماضية، وما المسارات التي يتصورونها أثناء تقدمهم. إن التحديات، القديمة والجديدة على حد سواء، تستمر في اختبار اللوحات في مختلف أنحاء المنطقة في خضم صراعها مع المطالب المتنافسة؛ تنمية استراتيجيات جديدة، واغتنام فرص جديدة، وتوقع المخاطر، وإشراك التنوع في مجالس الإدارة، وتمكين استقلالية الفكر، وكل هذا بهدف خلق قيمة إضافية لأصحاب المصلحة.

هناك أيضا حاجة متزايدة للمنظمات لمواءمة نفسها مع المعايير العالمية للحكومة، ما يؤثر على مكانة الشركة في نظر المساهمين والمستثمرين والموظفين والمستهلكين. وفي ظل الحملة الإقليمية الرامية إلى تنويع الاقتصادات والانخراط في قطاعات اقتصادية جديدة، فإن الضغوط أصبحت على المديرين لكي يوجهوا سفنهم بشكل إيجابي، وهو ما يعني غالبا أن يكونوا أكثر استراتيجية وتفكرا في المستقبل مع القدرة على إدارة المزيد من المخاطر وعدم اليقين. ويتضح ذلك من التعليقات الواردة من المجيبين على استطلاعنا، الذين يدركون التحديات التي تنتظرهم ويستعدون لمواجهتها مباشرة.

وهناك أيضا تفاؤل – يرى مديرو المجالس أن التغييرات التنظيمية تسير في ا

لاتجاه الصحيح، وأن فتح الأسواق الإقليمية سيزيد من الأعمال التجارية، وأن الفعالية العامة للمجالس الإقليمية قد ازدادت. وثمة فهم بأن قيادة المجلس يجب أن تكون استباقية لا تفاعلية، وأن دور الرئيس حاسم في هذا الصدد. أخيرا، أظهر المستجيبون للاستطلاع أن العديد منهم يستخدمون فيروس كورونا كفرصة لخلق تغييرات إيجابية ودائمة، بالإضافة إلى تحسين سرعة حركتهم، وسياسات إدارة المخاطر، وكفاءات المديرين. وكما يقول المثل، مع كل سحابة تأتي بارقة أمل، وتبدو المنظمات الخليجية في الداخل وتحسن على أفضل نحو ممكن.

وسيكون بناء مجالس فعالة هو الهدف الأساسي للمنظمات الإقليمية على مدى السنوات القليلة المقبلة، لا سيما مع قيام المنظمات بتجميع نفسها ورسم أكثر المسارات استدامة في المناخ الحالي. وتشكل المجموعة القوية المتنوعة من المديرين ضرورة أساسية للتغلب على العواصف في المستقبل وضمان طول عمر الشركات. ولا بد أن يكون المجلس التقدمي قادرا على التعامل مع تحديات مثل تغير المناخ، والتحول التنظيمي، وتوقعات أصحاب المصلحة المتطورة، والشواغل الجغرافية السياسية، وضمان الاستدامة بالتوازي مع الربحية.

وقد تولى معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي قيادة عملية تطوير المديرين الفعالين للمجلس على مدى السنوات الأربع عشرة الماضية. وقد تكيفنا مع الاحتياجات المختلفة للمجالس الإقليمية، فضلا عن إدخال مناقشات ذات صلة على الصعيد العالمي في المنطقة بشأن الاتجاهات الاجتماعية – الاقتصادية الجديدة من خلال شبكتنا الدولية. ومع مرور الوقت وتغير احتياجات المجالس الإقليمية، سوف نظل في طليعة عملية تطوير المديرين، وإدخال تحسينات على إدارة الشركات، وتوفير توجيه تنظيمي قوي، وفعالية المجلس.

ومن خلال هذا التقرير، عملنا مع مجموعة متنوعة من الأعضاء لاستطلاع آرائهم حول ما يريدون أن يذهبوا إليه في الخطوة التالية وسنكون إلى جانبهم. ولذلك، يشرفنا أن نقدم هذا التقرير والأفكار القيمة للغاية التي قدمها أعضاء المجلس. ونحن ممتنون لوقتهم ودعمهم، ونأمل أن نستمر في تقديم أحدث الرؤى بشأن أفضل الممارسات في إدارة الشركات وتوجيه مجالس الإدارة إلى أصحاب المصلحة الموقرين.

جين فالز

المدير التنفيذي

معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي



الموجز والتوصيات

نبذة عن سياق هذا التقرير: نستخلصها في 10 نقاط رئيسية

يدرس تقريرنا لفعالية مجلس الإدارة لعام 2021 مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة بالحوكمة المتوافقة مع أفضل الممارسات العالمية، ويستخدمها كمعايير لتقييم التقدم المحرز في مجالس الإدارات بدول مجلس التعاون الخليجي.

وتشمل أهم وجهات نظر المديرين ما يلي:

1. **الضغط من أجل التغيير** – تتعرض مجالس إدارة في دول مجلس التعاون الخليجي لضغط كبير من أجل اعتماد ممارسات تتلاءم مع ممارسات الحوكمة الرشيد في أماكن أخرى، فضلاً عن زيادة الشفافية العامة في ممارسات الحوكمة، ولاسيما إذا كان لها أن تنجح في التنافس الاستثمار الأجنبي الحاسم.
2. **تباطؤ التقدم في المجالات الحرجة** – تُظهر وعياً عاماً بعناصر فعالية مجلس الإدارة، غير أن اعتماد ممارسات حوكمة تربط المديرين بالفعالية، مثل تلك التي تعزز التنوع والاستقلال، متباطئ، حيث لم يلاحظ سوى 26.97 في المائة تقدم كبير للمجلس السنوات الثلاث الماضية، وأقل بكثير، أي 15.73 في المائة في الأخيرة.
3. **القلق بشأن مجمع المواهب لدى المديرين وتنوعهم** – كان تشكيل مجالس الإدارة وقدرات المديرين (60.67 في المائة) على رأس قائمة الحواجز الرئيسية التي تحول دون زيادة فعالية المجالس؛ وأعرب 19.10 في المائة عن قلقهم إزاء عدم وجود مديرين يمكن أن يكونوا أكفاء.
4. **أدت الحاجة المتزايدة إلى منظورات جديدة للمديرين** – التحولات الاقتصادية والصناعية العالمية الجارية، إلى جانب تداعيات الوباء، إلى خلق الوعي بضرورة إعادة تقييم المهارات والخبرات المطلوبة في المديرين الجدد. وتتضمن قائمة الخلفيات التي ستزداد أهمية التفكير الاستراتيجي (77.61٪)؛ تجربة رقمية (56.72٪)؛ إدارة المخاطر (47.76 في المائة)؛ والاستدامة (28.43٪).
5. **يحتاج التخطيط لتعاقب الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة** إلى الاهتمام حيث يقول ما يقرب من ثلاثة أرباع المشاركين في الاستطلاع (72.15٪) إنهم لا يملكون عملية تخطيط تعاقب رسمية للمناصب في مجالس الإدارة، ويقول 46.16٪ فقط إنهم يملكون خطة تعاقب للأدوار الحرجة، مثل رؤساء اللجان ورؤساء مجالس الإدارة. والواقع أن الالتزام بأفضل ممارسات خلافة الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم منخفض: ولم تصاغ أو تستعرض سوى 12.50٪ من المجالس خطة رسمية لخلافة الرؤساء التنفيذيين، ولم يناقش سوى 6.94٪ جدولاً زمنياً مفصلاً لخلافة الرؤساء التنفيذيين.

تواجه دول الخليج ضغوط عالية في مساعيها إلى تحقيق ملاءمة ممارسات حوكمة شركاتها مع تلك التي تعتبر عموماً الممارسات الأفضل في المجالات الريادية الأخرى في العالم – وهي المقاييس الرئيسية التي يتم من خلالها تقييم الشركات للاستثمار ومجموعة من الأعراس الأخرى. وفقاً لنتائج التقرير السابع لفعالية معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي¹، يتشارك أعضاء مجلس الإدارة في الخليج وعياً متزايداً بالحاجة إلى تطبيق الممارسات التي تعزز شفافية مجالس الإدارات، والاستقلالية، والتنوع، والرقابة، وإدارة المخاطر، حتى لو كان هذا الوعي لا يزال يسبق الممارسات الفعلية لدى غالبية الشركات.

من المرجح أن يتم تعجيل التغيير في السنوات القليلة المقبلة، مدفوعاً بأجندات الخخصة الحكومية الطموحة، وانتقال الطاقة، وزيادة الاستثمار الأجنبي المباشر عبر الخليج. تقود هذه الاتجاهات الكاملة إلى إيجاد لوائح جديدة ومنسجمة مع المعايير العالمية، على الأقل بالنسبة للشركات العامة.

على مدى سنوات تمكنت الشركات في دول الخليج من الاعتماد على الدعم المحلي من احتياطات النفط المربحة، ولكن الآن ومع تقلب أسعار النفط تجد الحاجة إلى التنافس على رأس المال من المستثمرين الأجانب إلى جانب العديد من الدول الأخرى. وهذا يعني أنهم يخضعون لفحص أكثر دقة باعتبارهم من آفاق الاستثمار، بما في ذلك الالتزام بالعديد من أفضل ممارسات الحوكمة العالمية المقبولة على نطاق واسع الآن. ويتمثل أحد مجالات التركيز اللازمة للتغيير في اعتماد ممارسات تعزز مزيداً من الاستقلالية في مجالس الإدارة التي هيمن عليها المطلعون داخلياً، والتي كثيراً ما تنطوي على صراعات كبيرة يمكن أن تصطدم بقدرتهم على تمثيل جميع أصحاب المصلحة تمثيلاً فعالاً ونزيهاً.

1 تتضمن مناقشات البيانات بيانات 2021 الحالية، بالإضافة إلى بيانات 2019 و 2017 حيثما توفرت وحيث توفر تباينات ثاقبة. نظراً لاستمرار إضافة أسئلة الاستطلاع وتحسينها لتعكس بيئة عالمية متغيرة، فإن مقارنات السنة السابقة ليست ممكنة دائماً.

الموجز والتوصيات تكملة

مع انتقال مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي من الوعي بأفضل الممارسات العالمية إلى التنفيذ، فإننا نوصي بالممارسات التالية:

- **تكيف أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أقصى قدر من الفعالية في منطقة الخليج – يجب تصميم ممارسات الحوكمة المستعار من مناطق أخرى، بدلا من زرعها فقط، لترسيخ جذورها.** ويمكن لمجالس إدارة مجلس التعاون الخليجي، مسترشدة بالممارسات العالمية، أن تحدد مدى النجاح في تلبية مطالب المستثمرين المتزايدة بمزيد من الشفافية والاستقلال في مجالس إدارتها بالنظر إلى اختلاف الثقافات والتاريخ.
- **الاستعداد للتنافس على موهبة أفضل مدير –** يجب على مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي أن تضع في اعتباؤها أنه يوجد دائما مورد نادر لأفضل المواهب، للمجالس كما في أي مكان آخر. ومن شأن اعتماد بعض ممارسات الحكم الأكثر تقدمية التي نوقشت في هذا التقرير أن يجعل مجالس الإدارة أكثر جاذبية للمدراء المحتملين وكذلك للمستثمرين. وفيما تبحث المجالس عن أعضاء جدد — وخصوصا مديرين متنوعين هم ذوو طلب عال حول العالم — يجب ان يستفيدوا إلى اقصى حد من هذه التغييرات.
- **إعادة تقييم جدول الأعمال –** يجب أن تكون الاستراتيجية، بوصفها محرك أي شركة، محور تركيز رئيسي للمجلس، وينبغي أن تكون المناقشات المتصلة بالاستراتيجية مدرجة بانتظام على جدول أعمال اجتماعات المجلس. ولضمان قدر كاف من الاهتمام وعمق المناقشة، والقدرة على تغيير الأولويات الاستراتيجية حسب الحاجة، يمكن للمجالس أن تنظر في إضافة معتكفات منتظمة للمجلس تركز على الاستراتيجية من أجل إجراء عمليات بحث أعمق. وسوف تستفيد مجالس الإدارات أيضا من ضمان الوقت الكافي للتركيز على الاستدامة، والمواهب، وتعاقب الرؤساء التنفيذيين.
- **بناء التقييمات المنتظمة لمجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين –** مع تحول الاستراتيجية حتما، فمن المرجح أن تتحول بالتالي العناصر التي تشكل مجلسا فعالا أو رئيسا تنفيذيا فعالا. مواءمة الاستراتيجيات وعمليات التقييم لضمان المهارات والقدرات التي تسعى الشركة إلى الحصول عليها من أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي مع ما يتطلبه تحقيق النجاح في المستقبل. وينبغي أن تكون الاستعراضات منتظمة، وأن تتسم عمليات الخلافة بالشفافية.
- **الحافظ على الرشاقة في العمل، مع إضافة الممارسات الجديدة والتغيير حسب الحاجة –** أظهرت مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي قدرة على التكيف مع متطلبات الوباء العالمي، ومن خلال إضفاء الطابع المؤسسي على مجموعة متنوعة من الدروس المستفادة، برزت أكثر قوة. ومن خلال الحفاظ على هذا الزخم وتحويل التركيز حسب الحاجة إلى مجالات تركيز جديدة حاسمة مثل المجموعة الاقتصادية والاجتماعية – يمكن لهذه المجالس أن تصبح متنافسا جادا في مجتمع الحكم العالمي، مما يجعلها أكثر نجاحا في خدمة جميع أصحاب المصلحة بفعالية.

6. **الرضا العام عن ممارسات اجتماعات المجلس –** كان هناك اتفاق غالب على أن تتبع اجتماعات المجلس جدول أعمال واضحا مع تخصيص وقت كافي للمواضيع الرئيسية.

7. **عدم كفاية الوقت المتاح لاستراتيجية البعض –** نظرا لأنها مسؤولية أساسية تقع على عاتق المجلس، فإن حقيقة أن 18.06٪ من المستجيبين لا يعتقدون أن المجلس يكرس وقتا كافيا للاستراتيجية هي علامة حمراء. ويشير المجيبون إلى أن مجالسهم سوف يحتاج إلى إنفاق المزيد من الوقت في المستقبل على مجالات رئيسية، بما في ذلك تعطيل نماذج الأعمال (75٪) واختلال التكنولوجيا (61.48٪)، وهو ما من شأنه أن يخلف تأثيرا كبيرا على الاستراتيجية.

8. **مواصلة العمل لإضفاء الطابع المؤسسي على تقييمات المديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة –** في حين أن هناك تقدما واضحا في قبول وتنفيذ تقييمات مجالس الإدارة ومديري المكاتب التنفيذيين – مع التأكيد على أنه ليس لدينا سوى القليل من البصيرة فيما تتكون منه هذه العمليات فعلا – يشير ما يقرب من خمس (19.70 في المائة) من المجيبين إلى أنهم يبحثون الآن فقط عن إدخال عملية تقييم للمجلس.

9. **بروز الحوكمة البيئية والاجتماعية كمجال رئيسي –** في حين يقول نصف المشاركين حاليا (50٪) فقط أن الحوكمة البيئية والاجتماعية قد نوقشت في بعض الأحيان في اجتماعات المجلس، ويقول 83.20٪ أنها لم تناقش قط، يتفق معظم المشاركين (88.89٪) على أن العمل بنشاط نحو الاستدامة سوف يساعد مجالس الإدارة على خلق قيمة طويلة الأجل.

10. **الدروس المستفادة من الجائحة –** كما هو الحال مع مجالس الإدارة في كل مكان، كشف اختبار الإجهاد المطول لكوفيد-19 عن نقاط القوة والضعف في مجالس إدارة دول مجلس التعاون الخليجي. فقد رأيت أغلبية واضحة من المستجيبين أن مجلسهم قد واجه تحديات غير مسبوقه بنجاح (61.19 في المائة)، في حين قال أكثر من خمس مستجيبين (22.39 في المائة) إن مجلسهم لم ينجح في إدارة الأمور ولكنه تعلم دروسا قيمة وطبقها لمعالجة أوجه القصور. وشملت تلك الدروس الدعم اللازم للمشاركة الرقمية للمجالس (86.57 في المائة) وزيادة التركيز على القضايا البيئية والاجتماعية (83.58 في المائة).

Corporate Governance - Beyond Shareholder Value





نبذة عن هذا التقرير

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

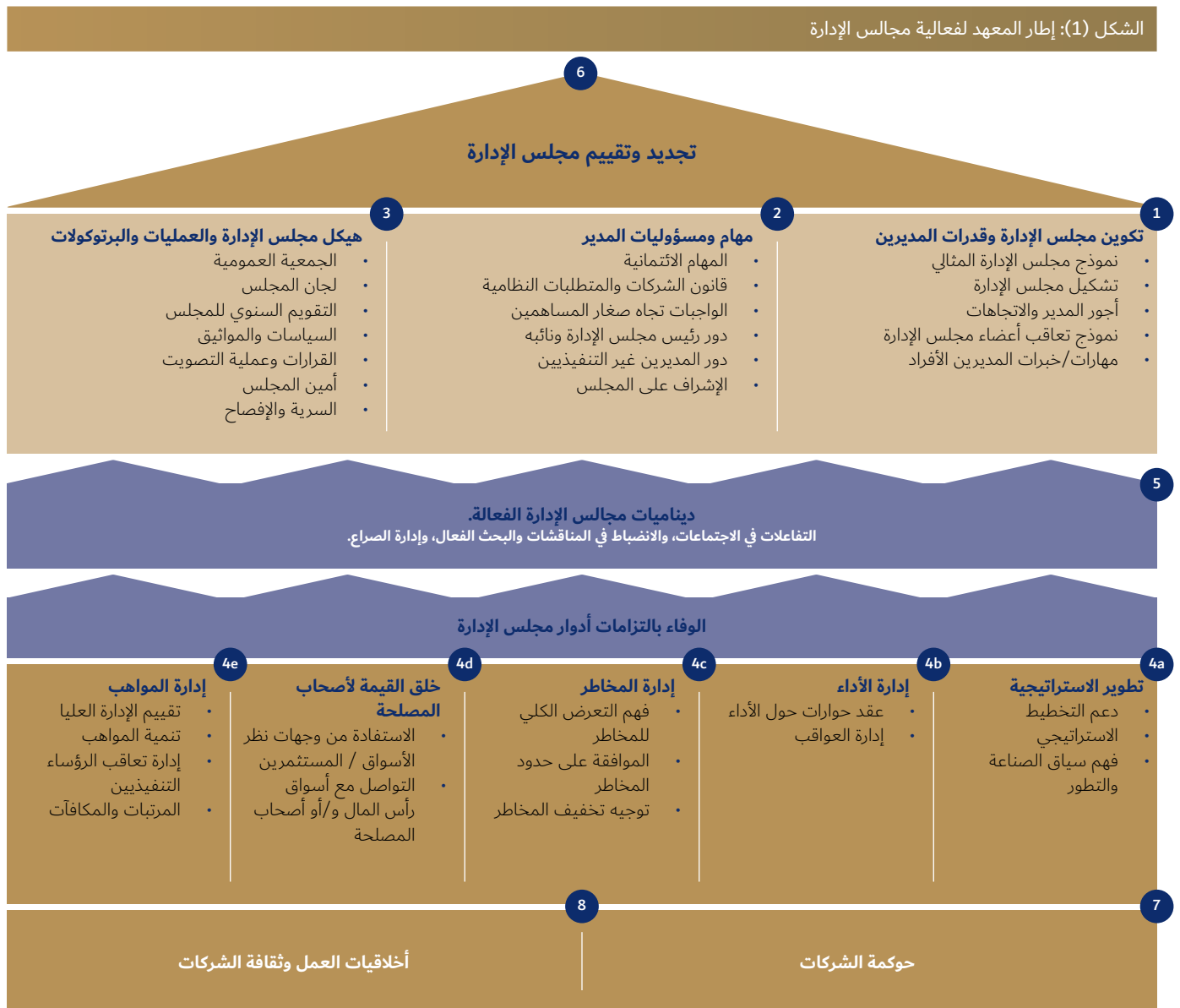
يستند التقرير إلى استبيان صممه المعهد وإلى إطار عمل المعهد لفعالية مجالس الإدارة. ويحتوي هذا الإطار على ثمانية عناصر رئيسية، وهي:

- 1) تكوين مجلس الإدارة وقدرات المدير
- 2) أدوار ومسؤوليات المدير
- 3) هيكل المجلس وعملياته وبروتوكولاته

- 4) القيام بأدوار مجلس الإدارة
- 5) ديناميات فعالية مجلس الإدارة
- 6) تقييم المجلس وتجديده
- 7) حوكمة الشركات
- 8) أخلاقيات العمل وثقافة الشركة

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

الشكل (1): إطار المعهد لفعالية مجالس الإدارة



نبذة عن هذا التقرير تكملة

أشار 64٪ من المبحوثين بأنهم أعضاء في مجالس إدارة الشركات الخاصة، و27٪ من أعضاء مجالس إدارات شركات عائلية (مسجلة وغير مسجلة)، و11٪ من أعضاء مجالس إدارات شركات مملوكة للدولة. وكان 23٪ من المبحوثين من أعضاء مجالس إدارات شركات مسجلة.³

ومن حيث مناصب مجالس الإدارة، كان 55٪ من المبحوثين من أعضاء مجلس الإدارة، 51٪ يعملون كمديرين غير تنفيذيين، و48٪ كمديرين تنفيذيين، في حين أن 43٪ من المبحوثين يرأسون مجلس الإدارة، و41٪ من المبحوثين من أمناء مجالس الإدارة.

مثل المبحوثين طائفة واسعة من القطاعات الاقتصادية، وكانت القطاعات الأكثر تمثيلاً قطاعات الخدمات المالية (30٪)، والخدمات المهنية (20٪)، والشركات العقارية (19٪)، والشركات والخدمات في قطاع النفط (13٪). ويبين الشكل البياني التالي التوزيع القطاعي للمبحوثين الذين شملتهم هذه الدراسة الاستقصائية.

تألفت هذه الدراسة الاستقصائية (الاستبيان) لهذا العام من 103 سؤالاً، وزعت على جميع أعضاء المعهد وأعضاء مجالس الإدارة من أجل استطلاع آرائهم بشأن فعالية مجالس الإدارة والتحديات التي تواجهها. وتم جمع الردود من 113 عضو تعكس تنوع وجهات نظر أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين بناءً دورهم ونوع الشركة والصناعة والدولة التي يعملون فيها. وبالإضافة إلى ذلك، أجريت مقابلات مفتوحة وسرية مع 12 فرداً من كبار أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي والمديرين التنفيذيين والخبراء الآخرين لمناقشة نتائج الاستبيان والاستقصاء في قضايا محددة تم تسليط الضوء عليها كونها محل اهتمام أعضاء مجالس الإدارة.

وفيما يتعلق بالبيانات الديموغرافية للمبحوثين الذين شملتهم هذه الدراسة الاستقصائية، كان 40٪ من مواطني المملكة العربية السعودية، يليها مواطني البحرين (7٪)، ومواطني دولة الإمارات (4٪). أفاد 34٪ من المدراء أنهم يتمتعون بعشر سنوات أو أكثر من الخبرة، و22٪ يتمتعون ما بين 1-3 سنوات من الخبرة، في حين أن 19٪ من المدراء يتمتعون ما بين 4-6 سنوات من الخبرة.

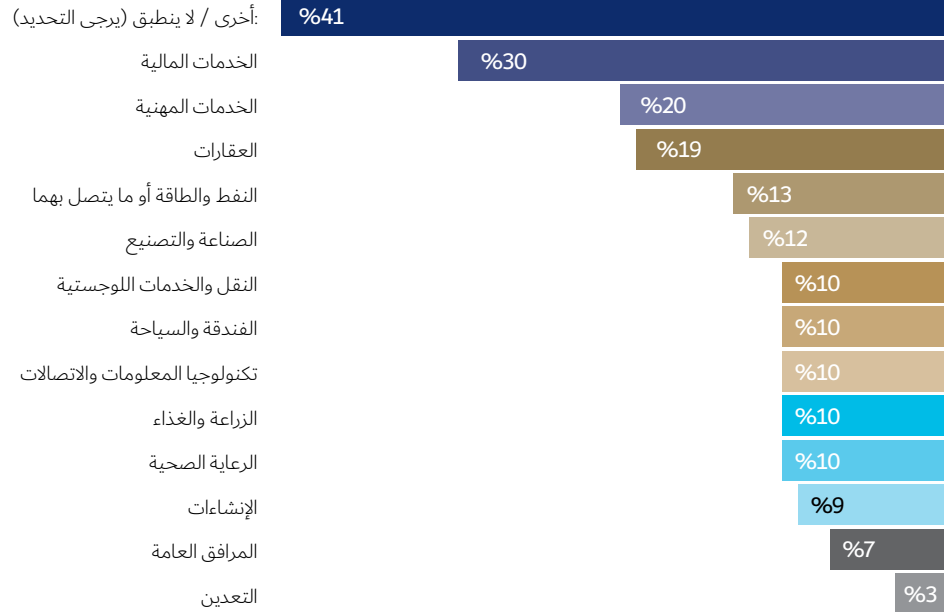
يعمل غالبية المبحوثين (61٪) في مجالس إدارة الشركات المسجلة السعودية، تليها الشركات الإماراتية (28٪)، والشركات البحرينية (14٪).²

2 ذا ناشيونال: تحتاج جميع الشركات الإماراتية المسجلة حالياً إلى مديرة مجلس إدارة واحدة على الأقل، "15 مارس 2021، <https://www.thenationalnews.com/business/1.1184004-director-board-female-one-least-at-need-now-companies-uae-listed-markets/all>
3 أشار المبحوثون إلى أنهم شغلوا مناصب متعددة في مجالس الإدارة



تعمل الشركات التي أنت عضو في مجلس إدارتها في القطاعات التالية: (يمكن الحصول على إجابات متعددة)

الشكل (2)



مراجعة فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي 2021م

استمرار قوى التغيير الخارجية على مجلس الإدارة

وسط تحول في اللوائح التي تهدف إلى خلق شفافية أكبر في ممارسات الحوكمة في الشركات الخليجية، وأيضاً فضلاً عن تحويل المتطلبات نحو تلك التي يتم تبنيتها الآن على نطاق واسع في أماكن أخرى كأفضل الممارسات، بدأت مجالس إدارات هذه الشركات تشعر بالحاجة المتزايدة للتغيير، كما هو مبين في الردود على أسئلة الاستبيان.

وفي بيئة عالمية، حيث تتنافس البلدان على الاستثمار الأجنبي، فإن سياسات الحوكمة وتكوين مجالس الإدارات ينظر إليها على أنها تتواءم مع الممارسات "الحديثة" وربما الأكثر أهمية والمرتبطة بزيادة الإنتاجية والنتائج المالية - تشكل ميزة استراتيجية حقيقية في اجتذاب المستثمرين الأجانب. وقد رأى العديد من المستجيبين شركاتهم على أنها لا تزال تمارس للحاق ببقية العالم إلى حد ما: ويعتقد 40٪ منهم أن شركاتهم لا تتفق إلا جزئياً مع التغيير التنظيمي العالمي.

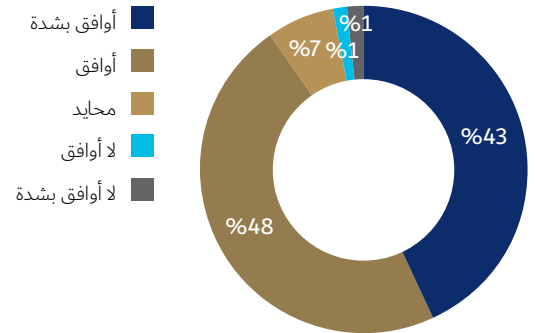
وعلى الرغم من ذلك، فإن اللوائح تحظى بالاهتمام من المديرين. فعند تقييم المتطلبات التنظيمية الحالية فيما يتصل بحوكمة الشركات، أجاب 15٪ من المبحوثين بأنهم يعتقدون أن هناك طلبات عالية على الشركات (العامة) المسجلة، وهي نسبة تتجاوز ضعف النسبة المئوية في الاستبيان الذي أجريناه قبل عامين. بيد أن عدداً أكبر بكثير من المديرين يعتقدون أن اللوائح تسير في الاتجاه الصحيح:

- 27٪ أفادوا أن الإطار التنظيمي يحقق التوازن الصحيح
- 22٪ أفادوا أنه غير كافٍ في الوقت الحالي
- 30٪ أفادوا أن المشكلة لا تتعلق بعدم كفاية اللوائح وإنما ضعف الرقابة على تنفيذها.

ومن بين الأمور المحددة: أجمع المبحوثون بأغلبية ساحقة (90٪) على أن الانفتاح المستمر للأسواق والشركات الخليجية أمام الاستثمار الأجنبي يستلزم نهجاً جديداً للتعامل مع المستثمرين، بما في ذلك إفصاح مجالس الإدارة عن المعلومات للمساهمين وفقاً للمعايير العالمية، والتي يتفق عليها 71٪ من أعضاء مجالس الإدارات.

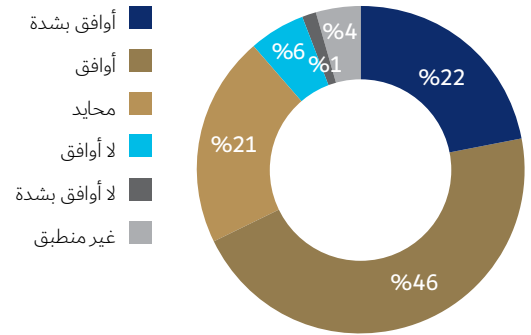
الانفتاح المستمر لأسواق وشركات دول مجلس التعاون الخليجي على الاستثمار الأجنبي يتطلب نهجاً جديداً في التعامل مع المستثمرين

الشكل (3)



السؤال 63: يضمن مجلس الإدارة أفضل ممارسات الإفصاح عن المعلومات المقدمة إلى المساهمين وفقا للمعايير

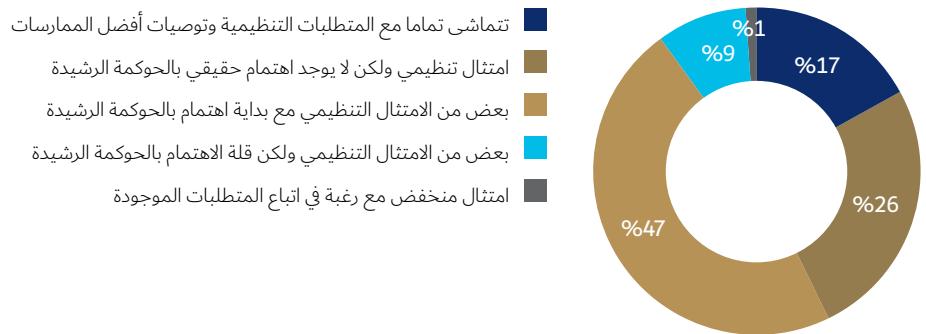
الشكل (4)



يرى المدبرون وجود فجوة بين قواعد إدارة الشركات وتوصياتها في مقابل الممارسات الفعلية. أما الرأي السائد للمبحوثين فهو أن الرقابة لا تزال بحاجة إلى تعزيز. ويعتقد 17% فقط من المدبرين الذين شملهم الاستطلاع أن قواعد إدارة الشركات وتوصياتها في بلدانهم تتماشى تماما مع المتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات. وبالإضافة إلى ذلك، هناك اعتراف متزايد بالحاجة إلى عدم اتباع اللوائح فحسب، بل أيضا لفهم أهميتها، حيث يرى 47% ممن أجابوا على المسح بعض الامتثال التنظيمي في بلدانهم إلى جانب الاهتمام الناشئ بالحكومة الرشيدة. وعلاوة على ذلك، فإن 1% فقط من المبحوثين يشيرون إلى ضعف الامتثال والاهتمام بتلبية المتطلبات القائمة.

السؤال 18: إلى أي مدى تعتقد أن تنفيذ قواعد وتوصيات حوكمة الشركات في بلدك تُعكس في الممارسات الفعلية لحوكمة الشركات؟

الشكل (5)



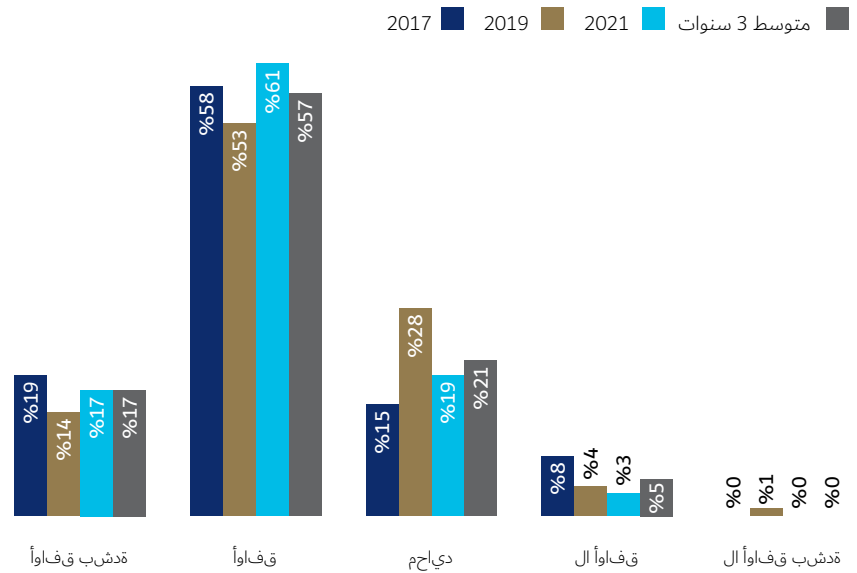
تضافر الجهود حول غرض مجالس الإدارة ودوره

عند الإضافة إلى أو تقييم مجلس الإدارة من حيث الفعالية، تبدأ معظم مجالس الإدارة الحديثة بهدف للمنظمة: من نخدم؟ كيف سنعمل في هذا الصدد؟ ما المهارات والخبرات في مجلس الإدارة التي ستعزز قدرتنا على خدمة أصحاب المصلحة الرئيسيين وجذب مستثمرين جدد؟

يعتقد ما يقرب من ثلثي أعضاء مجلس الإدارة (61%) أن فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي قد تحسنت على مدى السنوات الثلاث الماضية. وأفادوا أن مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي تعطي وزنًا كبيرًا بشكل عام لتحقيق غرض المنظمة. 60% فعالية مجالس الإدارة هو الخيار الأول، من 42% في عام 2019 - يليها ضمان صحة الشركة على المدى الطويل (57%) والرأي القائل بأن مجالس الإدارة الفعالة هي التي تحكم الشركات الناجحة (34%).

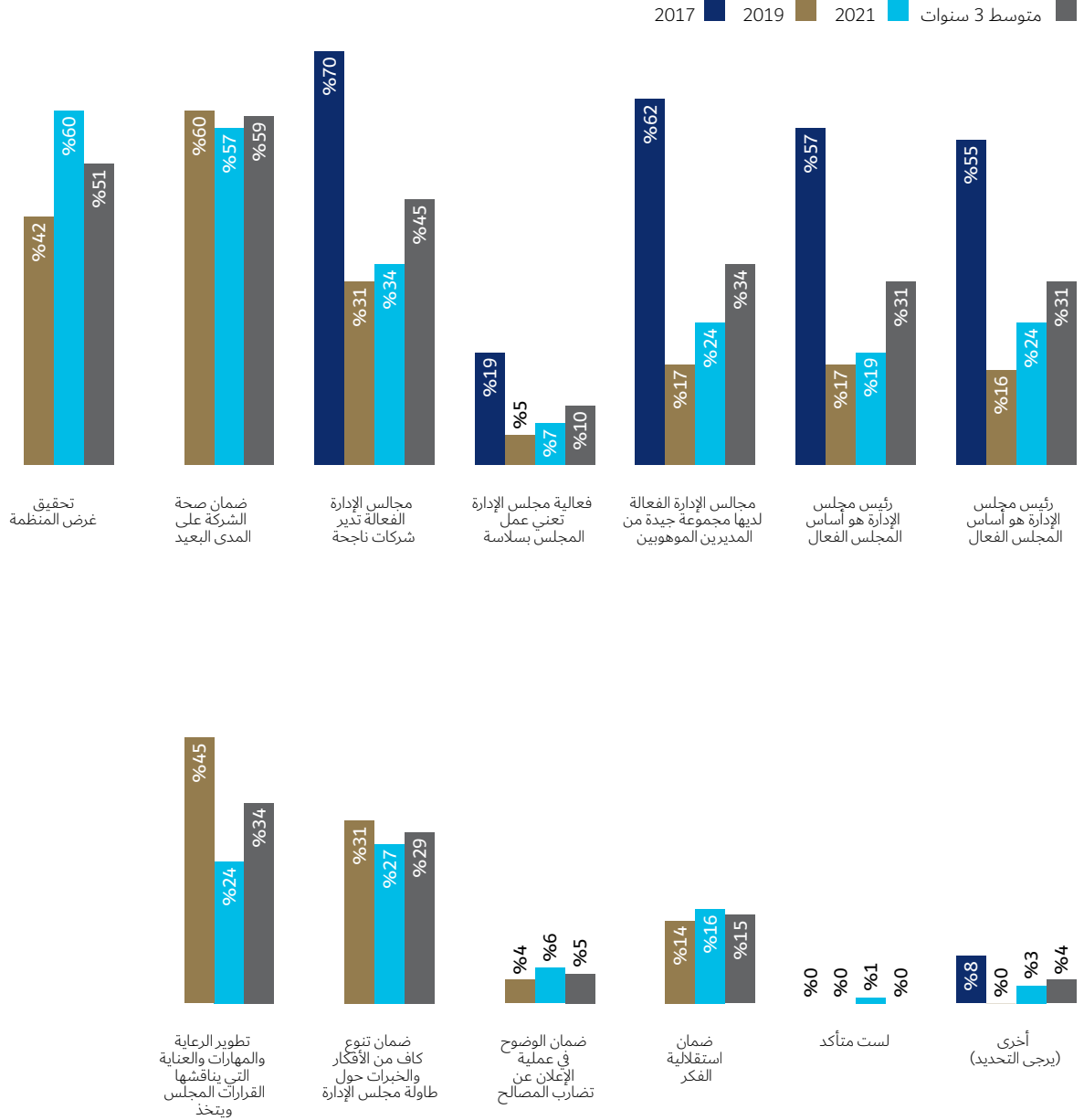
السؤال 12: هل تعتقد أن فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي قد تحسنت في السنوات الثلاث الماضية؟

الشكل (6)



السؤال 11: ما الذي تعنيه فعالية مجالس الإدارة بالنسبة لك؟ إختار أفضل 3 إجابات؟

الشكل (7)



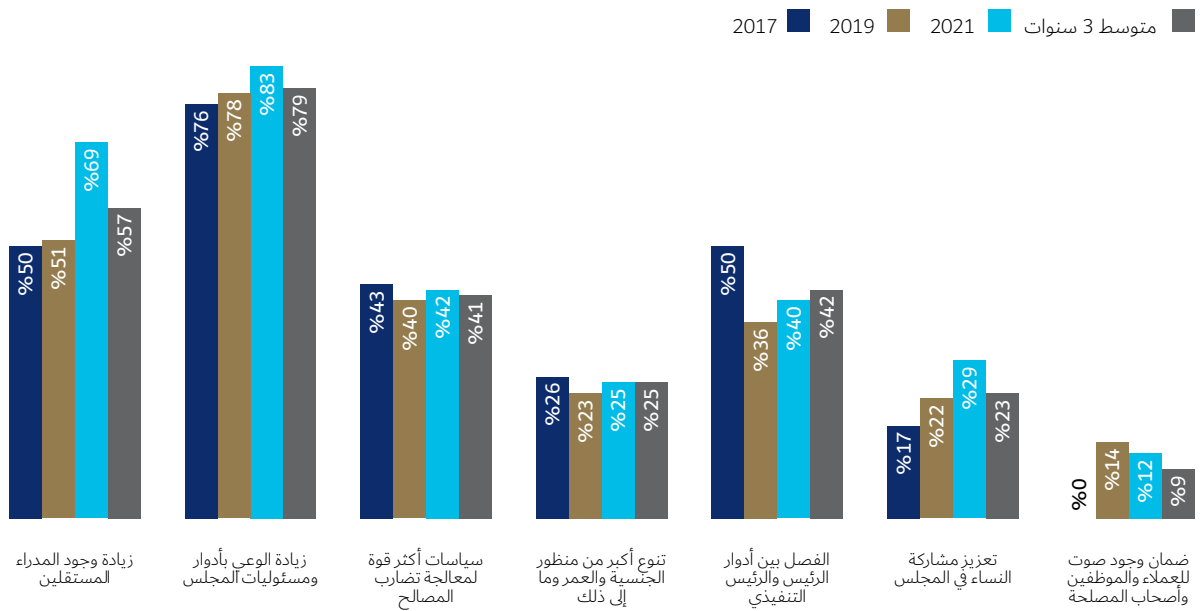
تضافر الجهود حول غرض مجلس الإدارة ودوره تكملة

عند سؤال المبحوثين عن المجالات التي أظهر مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي أنها حققت أكبر قدر من التقدم على مدى السنوات الثلاث الماضية، أفادت الغالبية إلى اختيار مدراء بارعين (83.15%، من 78% في 2019)، زيادة حضور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (68.54% مقابل 51% في عام 2019)، وفصل أدوار رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي (40.45% مقابل 36%) باعتبارها المجالات الأساسية.

كما أشارت نسبة كبيرة من المبحوثين إلى مشاركة أكبر للإناث (29.21%) وتنوع أكبر بشكل عام، بما في ذلك الجنسية والعمر ومقاييس أخرى (24.72%) باعتبارها المجالات التي أظهرت فيها هذه المجالس أحدث تقدم.

السؤال 13: في أي مجالات كان التقدم ملحوظاً من حيث عمل مجالس الإدارات دول مجلس التعاون الخليجي خلال السنوات الثلاث الماضية (يرجى اختيار أفضل 3 إجابات)؟

الشكل (8)



ومع ذلك، يرى المُستطلعين أن المدير اقل وزناً إلى حد كبير على بعض الجوانب ذات الصلة بفعالية مجالس الإدارة التي تركز بشكل كبير في مناطق أخرى، مثل ضمان تنوع كاف في الأفكار والخبرات (27 في المائة، من 31 في المائة في عام 2019)؛ الاعتراف بأن الرئيس، بصفته رئيساً لمجلس الإدارة، هو مفتاح الفعالية (19%)؛ واستقلال الفكر (16%)؛ وضمان الوضوح في عملية الإعلان عن تضارب المصالح (6%).

بعبارة أخرى، بينما يبدو أن فعالية مجلس الإدارة يُنظر إليها على أنها هدف مهم، فإن العناصر التي تضيف إلى ما يعتبر عمومًا مجلس إدارة فعال – خاصة تلك التي تساعد على ضمان تنوع المجلس واستقلاليته – تحظى باهتمام أقل. ومع ذلك، فإن إلقاء نظرة فاحصة على هذه المجالات يروي قصة مختلفة نوعًا ما، حيث نستكشف المزيد في مناقشة أكثر تفصيلاً حول التنوع، بما في ذلك النساء في مجالس إدارة في دول مجلس التعاون الخليجي (في النسخة النهائية أعط عنوانًا فرعيًا / صفحة محددة).

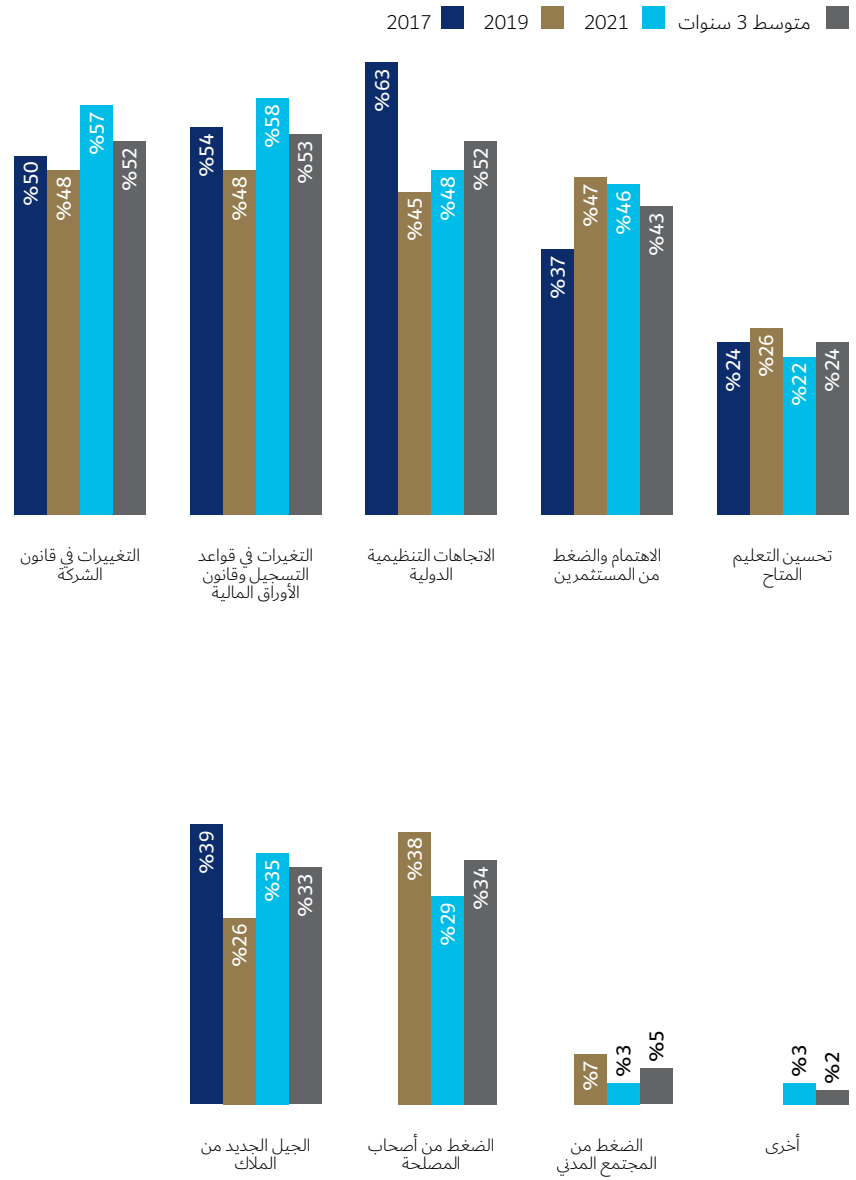


فعالية مجلس الإدارة: العوامل المساعدة والعوائق المتبقية

عند سؤال المُستطلعين عن العوامل التي كان لها الأثر الأكثر إيجابية على فعالية مجلس الإدارة، سلط المُستطلعين الضوء على العديد من الاتجاهات المستمرة المرتبطة أن تطبق مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي ممارسات الحوكمة السائدة ومن المرجح أن تجعلها أكثر قدرة على المنافسة، بما في ذلك: التغييرات في قواعد التسجيل وقانون الأوراق المالية (58٪ مقابل 48٪)؛ التغييرات في قانون الشركات (57٪ ارتفاعًا من 48٪ في 2019)؛ الاتجاهات التنظيمية الدولية (48.31٪ مقابل 45٪)، واهتمام المستثمرين (46٪ مقابل 47٪). كما أدرك عدد كبير من المشاركين (34.83٪ مقابل 26٪) التأثير الإيجابي لجيل جديد من المالكين، الذين قد يكونون أكثر انسجامًا مع الحاجة إلى تغييرات في المجالس مرتبطة بزيادة الفعالية.

السؤال 14: ما هي العوامل التي أثرت بشكل إيجابي على فعالية مجالس الإدارة في المنطقة؟ (يرجى تحديد أفضل 3)

الشكل (9)



وبالنظر إلى الوعي العام بالحاجة إلى زيادة فعالية مجالس الإدارة، وكذلك العوامل التي يحتمل أن يكون لها تأثير عليه فعاليتها، ما الذي يعتبره المستطلعين عوائق رئيسية؟ الجواب الأكثر شيوعاً كان تكوين مجلس الإدارة وقدرات المدير (61٪). وفي الواقع، أعرب 19٪ من المُستطلعين عن قلقهم إزاء عدم وجود مدراء مؤهلين محتملين في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. وبالإضافة إلى ذلك، ركز ما يقرب من نصف المُستطلعين (47٪) على أن هياكل مجالس الإدارة غير الفعالة وعملياتها وبروتوكولاتها. وأشارت نسبة كبيرة منهم (44٪) إلى عدم وجود عملية رسمية لتقييم المجلس وتجديده، وهو ما من شأنه أن يساعد على الأرجح في معالجة النقطتين السابقتين.

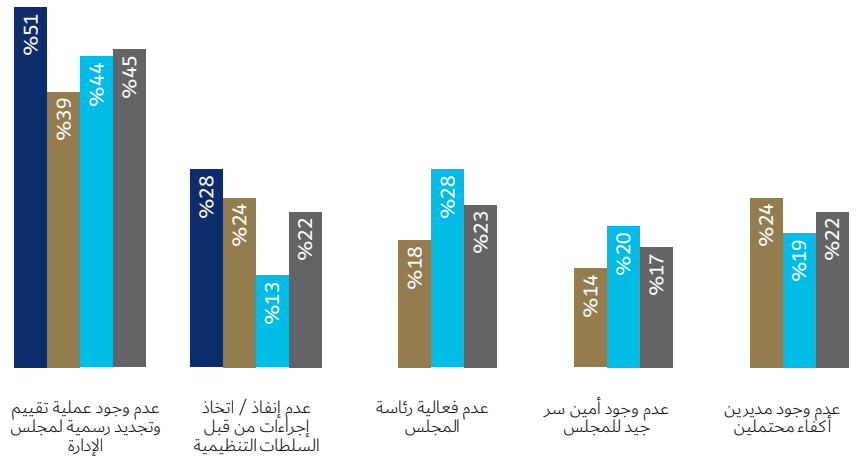
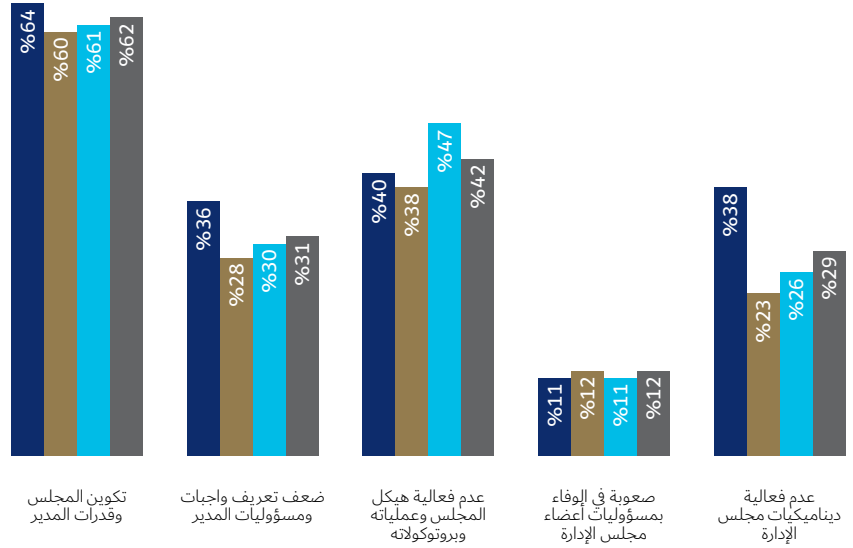


فعالية مجلس الإدارة: ما الذي يساعد والعوائق المتبقية تكملة

السؤال 15: ما أبرز العوائق التي تقف أمام تحسين فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي؟ (يرجى تحديد أفضل 3)

الشكل (10)

2017 2019 2021 متوسط 3 سنوات



دور رئاسة مجالس الإدارة

كما حددت نسبة مئوية كبيرة من المديرين (20٪، أي بزيادة قدرها 18٪ في عام 2019) أن الرئاسة غير الفعالة تشكل عائقاً أمام فعالية المجالس. ومن الجدير بالذكر بشكل خاص أن قيادة مجالس الإدارة المستقلة ذات القدرة العالية تعتبر بصورة روتينية محور مجلس رفيع الأداء في العديد من المناطق الأخرى. وفي حين لا توجد قاعدة صعبة وسريعة، وهناك قدر كبير من التنوع حسب المنطقة الجغرافية، فإن الفصل بين دور الرئيس التنفيذي وأدوار الرئيس أمر أساسي لتعزيز استقلالية المجلس. وهو يعني عادة تعيين رئيس خارجي أو مدير رئيسي لتمثيل المديرين المستقلين في المجلس، بحسب تاريخ البلد والشركة.

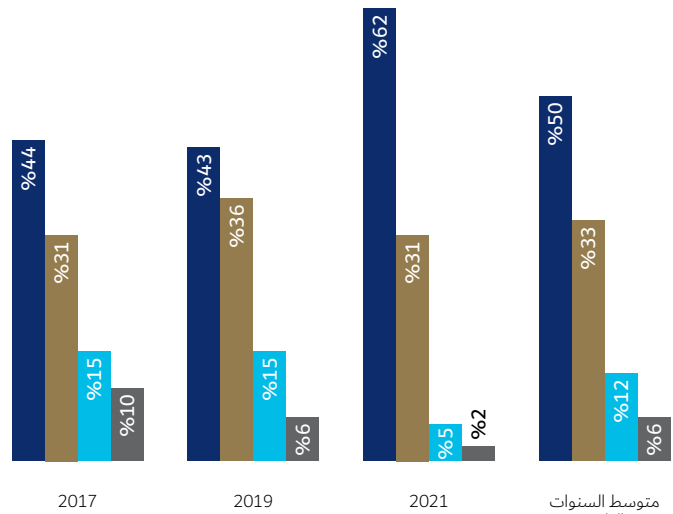
إن مقاومة الممارسة المتمثلة في الفصل بين المدير التنفيذي والرئيس في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي في تراجع مستمر، ففي عام 2017 حوالي 10٪ (10٪) أفادوا أن الأدوار الفصل بين أدوارهم لا يتوافق مع ديناميكيات مجالس الإدارة في منطقة الخليج، وفي عام 2019، انخفض هذا العدد إلى 6٪؛ وهذا العام أكثر من 2٪. ويشير ما يزيد قليلاً على ثلثي المُستطلعين (68٪) إلى أن هذين النوعين يشغلان اليوم شخصان مختلفان، رغم أن عدد المُستطلعين الذين أجابوا على الاستطلاع كان قليلاً للغاية فيما يتصل بفعالية أي من النهجين للسماح بأي نوع من الإجماع.

أفادت نسبة صغيرة فقط من المُستطلعين 4.94٪، أن المنطقة ليست جاهزة لهذه الممارسة. ويمثل هذا انخفاضاً من 15٪ في الاستطلاعين السابقين. في الوقت نفسه، يرتفع قبول وجود مدير رئيسي لجميع الشركات، من 44٪ في عام 2017 إلى 62٪ في عام 2021. وتعتقد نسبة أقل، تظل ثابتة إلى حد ما في المتوسط على مدى السنوات الثلاث البالغة 33٪، أن هذه الممارسة يجب أن يتم تنفيذها في الشركات العامة والشركات المملوكة للدولة فقط.

السؤال 24: هل تعتقد أن دور مدير مستقل رئيسي من شأنه أن يعزز فعالية مجالس الإدارات في منطقة الخليج؟

الشكل (11)

نعم، يجب أن يتم تطبيقه في جميع الشركات
لا، المنطقة ليست مستعدة لهذه الممارسة
نعم، لا بد من تطبيقه في الشركات العامة/الشركات المملوكة للدولة
لا، هذا الدور لا يتوافق مع ديناميات مجالس الإدارة في منطقة الخليج



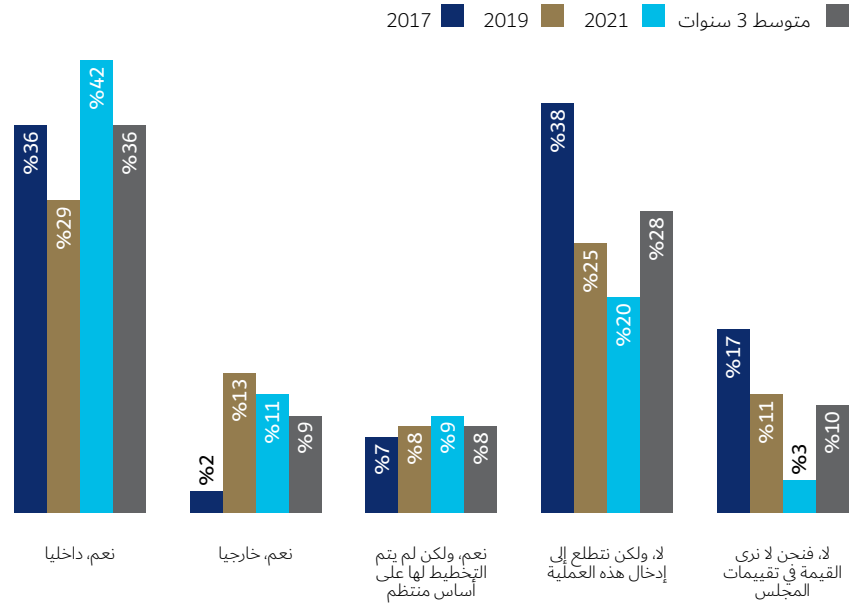
فعالية مجلس الإدارة: ما الذي يساعد والعوائق المتبقية تكملة

تقييم مجلس الإدارة

يشير مديرو مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي إلى فهمًا شاملاً لما يجعلهم فعالين في العديد من المجالات، اما على الصعيد العالمي، فمن المعترف به عموماً أن التقييمات المنتظمة التي تجريها مجالس الإدارة هي أفضل الممارسات الرئيسية في مجال الحوكمة. وتجري 42 في المائة من مجالس الإدارات تقييماً داخلياً (بعد أن كانت النسبة 36 في المائة في عام 2017)، وتعالج 11 في المائة هذه العملية خارجياً. ومع ذلك، فإن ما يقرب من خمس مجالس الإدارة (20٪) لا تنظر حالياً إلا في تحديد عملية تقييم للمجلس، و3.03 من المجالس لا يرون القيمة في عملية تقييم واحدة، وهو انخفاض كبير عن نسبة 17٪ في عام 2017م. أما بالنسبة لمن يقومون بإجراء مراجعات، وهو بالضبط، ما تسعى إلى تحقيقه عملية – سواء أكانت أشبه بتمرين محدد أم تمرين مصمم لإلقاء الضوء على مجالات لتحسين مجلس الإدارة أو تحسين فردي للمدير – وليست واضح. فتقييمات مجالس الإدارات التي تتم على أفضل الممارسة تقدم نظرة ثاقبة ورؤى متبصرة حول الأداء الفعال للمجلس ككل، فضلا عن لجان المجالس وفرادى المديرين. من مدرء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، 14٪ فقط أفادوا ان مجالس إدارتهم تلبى هذا المعيار. ومن المسلم به أن ذلك مرام لم تبلغه بعد أيضاً العديد من مجالس الإدارات حول العالم.

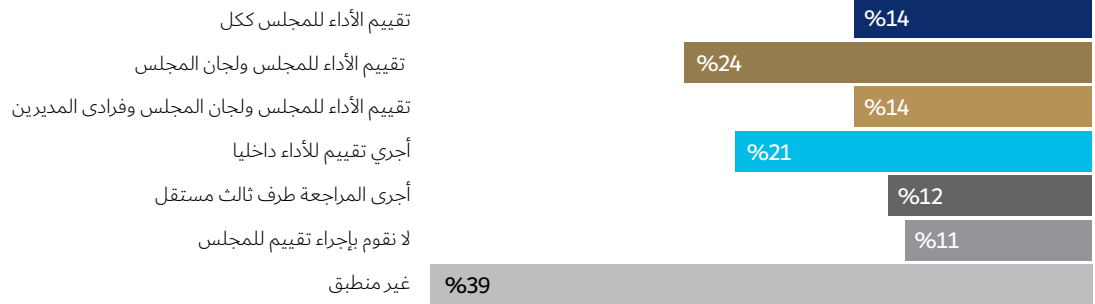
السؤال 95: هل تُقيم أداء مجلس الإدارة وفعاليتها؟

الشكل (12)



السؤال 98: كيف تم إجراء آخر تقييم لمجلس إدارتك؟ (إجابات متعددة ممكنة)

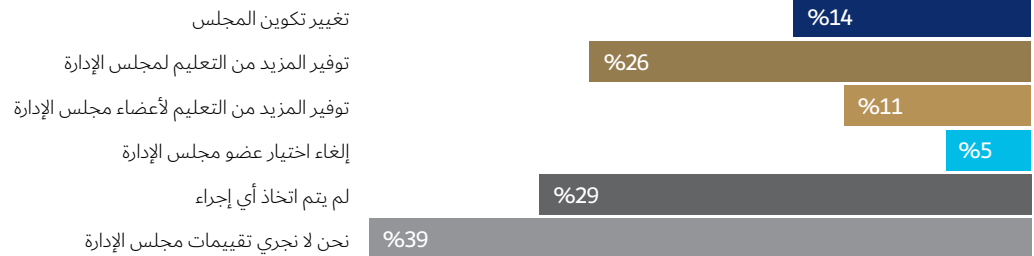
الشكل (13)



عند سؤال المستطلعين عن إجراءات المتابعة التي تم اتخاذها نتيجة لتقييم مجلس الإدارة، أشار 29٪ منهم إلى عدم اتخاذ أي إجراءات، بينما 26٪ استخدم التقييمات كأساس لتوفير مزيد من التعليم لمجلس الإدارة و11٪ لأعضاء مجلس الإدارة الفرديين. أشارت الردود الأخرى إلى استخدام نتائج تقييم المجلس لتغيير تكوين المجلس (14٪).

السؤال 99: ما هي إجراءات المتابعة التي تم اتخاذها، إن وجدت، نتيجة لتقييم مجلس الإدارة؟ (ممكن إجابات متعددة)

الشكل (14)



أشار ما يقرب من عُشر المستطلعين، 9٪، إلى أن التقييمات لا تتم على أساس منتظم. وهذا أمر مهم لأن تقييمات مجلس الإدارة المنتظمة يمكن أن تساعد في تحديد المهارات المطلوبة بالإضافة إلى التدخلات التي تعمل على تحسين الأداء الفردي والأداء العام لمجلس الإدارة. يعتبر هذا النهج المنهجي لتعزيز فعالية مجلس الإدارة مهمًا بشكل خاص خلال أوقات، مثل الوقت الحاضر، والتي تتميز بالتحويلات الاقتصادية والصناعية العالمية السريعة، حيث قد يتطلب مجلس الإدارة أنواعًا جديدة من المديرين ليظلوا قادرين على المنافسة.⁴

عندما سئلوا لماذا قرر مجلس إدارتهم إجراء تقييم لمجلس الإدارة، أشار 27٪ من المستطلعين إلى أن ذلك كان قرار مجلس الإدارة و20٪ اعترفوا بأنه أفضل ممارسة عالمية. البعض الآخر كان مدفوعًا بالقوى الخارجية، بما في ذلك المتطلبات التنظيمية (15٪) ومتطلبات المساهمين (٪).

4 لمزيد من المعلومات حول كيفية تسريع مراجعات مجلس الإدارة للقدرة التنافسية، راجع https://www.heidrick.com/en/insights/boards_governance/a_board_review_-_process_that_accelerates_competitiveness

تجميع فريق مجلس الإدارة الأكثر فعالية

يتطلب بناء مجلس إدارة حديث ومصمم بعناية ويمثل أحد الأصول القيمة عملية شاملة ومستمرة تتماشى بشكل وثيق مع استراتيجية الشركة والغرض منها. تشير مخاوف المستجيبين الشاملة بشأن تكوين مجلس الإدارة بشكل عام والقيادة القادرة على وجه التحديد إلى أن العديد من مجالس إدارة مجلس التعاون الخليجي لم تتعامل بعد مع تعاقب مجلس الإدارة بهذه الطريقة.

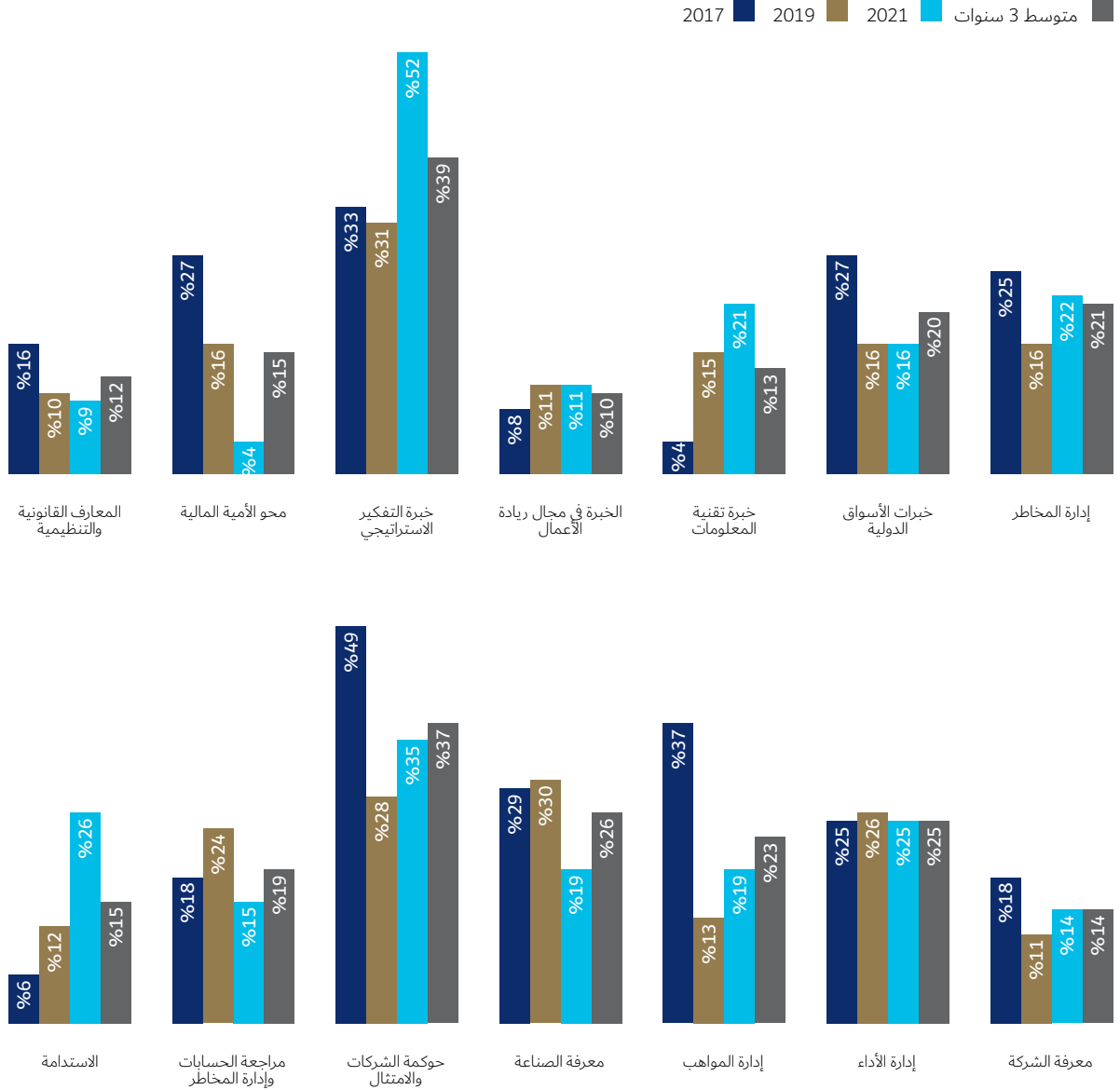
إحدى الثغرات، التي ذكرها 44٪ من المستطلعين، ارتفاعاً من 36٪ في عام 2017م، هي الحاجة إلى عمليات اختيار أفضل لمجلس الإدارة، والتعريف (أو الإعداد)، والمراجعة، والتطوير. يرتبط هذا التصور ارتباطاً وثيقاً بالحاجة الملحوظة لاستبدال أعضاء مجلس الإدارة غير الفعالين (22٪ من المستطلعين)، والذين من المفترض أن يتم تحديدهم في مراجعة دورية لمجلس الإدارة. وترتبط أيضاً بالحاجة إلى تحسين معرفة أعضاء مجلس الإدارة الحاليين وقدراتهم، لا سيما في المجالات الناشئة التي تهم أصحاب المصلحة، مثل المخاطر الإلكترونية أو الاستدامة؛ سيكون تعليم المدير من الناحية المثالية جانباً واحداً من عملية التطوير المستمرة.

عند سؤالهم عن مجالات الخبرة التي يرغب المستطلعون في إضافتها إلى مجلسهم الحالي، ظهرت عدة أولويات، يمثل معظمها زيادة كبيرة عن العامين الماضيين: الرقمية (57٪)؛ التفكير الاستراتيجي (52٪ مقابل 31٪)؛ حوكمة الشركات والامتثال (35٪ مقابل 28٪)؛ الاستدامة (26٪ مقابل 12٪)؛ إدارة الأداء (25٪ مقابل 26٪)؛ وإدارة المخاطر (22٪ مقابل 16٪).



السؤال 29: بالنظر إلى مجلس الإدارة الذي ترأسه، أين تريد أن ترى المزيد من الخبرة؟ (يرجى تحديد أعلى 3)

الشكل (15)



تجميع فريق مجلس الإدارة الأكثر فعالية تكلمة

هناك حاجة واضحة لتخطيط تعاقب مجلس الإدارة

في سياق الأولويات الواضحة للمهارات الجديدة، من الملاحظ بشكل خاص أن ما يقرب من ثلاثة أرباع (72٪) من مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي يقولون إنه ليس لديهم تخطيط رسمي لتعاقب أي مناصب في مجلس الإدارة. 16٪ منهم فقط أفادوا أن لديهم خطة تعاقب لأدوار مهمة، مثل الرئيس ورؤساء اللجان.

السؤال 45: هل لدى مجلس إدارتكم خطة تعاقب؟

الشكل (16)

مجلس الإدارة يملك خطة تعاقب طويلة الأجل (أي 3-5 سنوات) لتعاقب أعضائه

11%

لدى المجلس خطة تعاقب للأدوار الحاسمة فقط (أي الرئيس، ورؤساء اللجان)

16%

لا يوجد تخطيط رسمي لتعاقب أي منصب من مناصب مجلس الإدارة

72%

بشكل عام، ستكون المجالس التي تقيم قدراتها وتكوينها الحاليين، ثم تحدد الاحتياجات المستقبلية، كما تبدو مجالس الإدارات في منطقة الخليج في وضع يسمح لها بذلك، في أفضل وضع يمكنها من توظيف الأشخاص المناسبين بشكل استباقي. وسوف تستفيد العديد من مجالس الإدارة من تنمية العلاقات بمرور الوقت مع الأشخاص الذين يتمتعون بالخبرة والقدرات التي يتوقع أن تحتاج إليها مجالس الإدارة، سواء كانت متاحة حالياً أم لا. وبالإضافة إلى ذلك، قد تستفيد مجالس الإدارة من إعادة تقييم حجمها ودرجة انتعاشها كجزء من التخطيط لتعاقب الموظفين.⁵

إضافة جميع أنواع التنوع

من الواضح أن جزءاً من التخطيط لتعاقب أعضاء مجالس الإدارة في الخليج سوف يسعى إلى تحقيق قدر أعظم من التنوع في المديرين. وعلى الصعيد العالمي، يعترف الآن بزيادة التنوع – بما في ذلك، فيما يتجاوز النوع أو الجنس أو العرق وحده – بوصفه ممارسة موصى بها في مجال الحوكمة تعزز المناقشات التي تجري في المجالس وحل المشاكل عن طريق إضافة منظورات مختلفة. وفي العديد من البلدان، يعد هذا الطلب مطلباً رئيسياً لأصحاب المصلحة، كما يرتبط على نحو متزايد بزيادة ربحية الشركات.⁶ ويرصد تقرير شركة هيدريك أند ستراجلز حصتها من المقاعد الجديدة المخصصة للمديرين الذين يمتلكون مجموعة واسعة من الخبرات في 24 دولة حول العالم، كما يظهر زيادة في العديد من أنواع التنوع. على سبيل المثال، كان 40٪ من المديرين الجدد في الولايات المتحدة في عام 2020 يتمتعون بخبرة الوسائط الرقمية أو الاجتماعية؛ 60٪ من هؤلاء في الولايات المتحدة و41٪ من أوروبا لديهم خبرة دولية.⁷

ويرى العديد من المدراء الخليجين أن مجالسهم تدرك أهمية اجتذاب هذا التنوع. وكان التركيز الرئيسي على اجتذاب المديرين ذوي الخبرة الوظيفية المختلفة (84٪ في المائة حالياً مقارنة بنسبة 66٪ في المائة في عام 2017)؛ ثم استقطاب خبراء دوليين مؤهلين (53٪ مقابل 40٪)؛ المديرين من أعمار مختلفة (41٪ مقابل 28٪)؛ مديرات (41٪ مقابل 22٪)؛ ومديرين من دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى (33٪ مقابل 21٪). ورغم ذلك فإن 4٪ فقط من المديرين يعتقدون أن تعيين الإناث في مجالس الإدارة من شأنه أن يخلق تأثيراً كبيراً على تحسين تكوين مجالس الإدارة، وهي نفس النسبة التي أعربت عن احتياجها إلى أعضاء مجالس الإدارة الدولية.

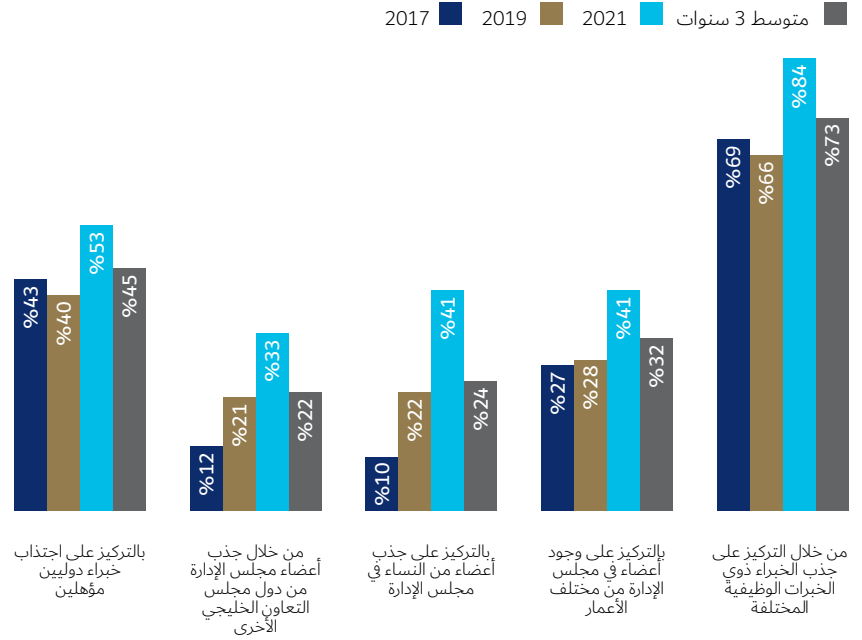
5 لمزيد من المعلومات حول إعداد السياق الأكثر فعالية والأكثر حداثة لمجالس الإدارات، راجع https://www.heidrick.com/en/insights/boards_governance/building_the_foundation_for_better_board_refreshment

6 على سبيل المثال، <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-profits-on-outperform-boards-exec-on-women-more-with-firms-uk/27-07>

7 مراقبة مجالس الإدارات، الولايات المتحدة 2021، مراقبة مجالس الإدارات، أوروبا 2021

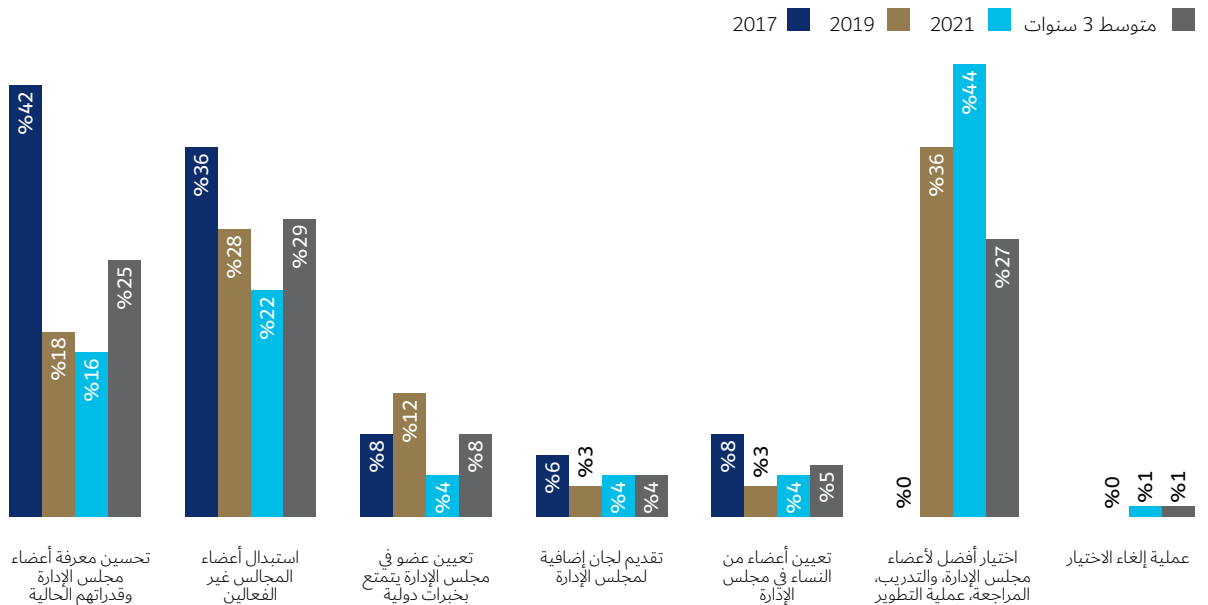
السؤال 21: كيف يتم تعزيز تنوع مديري مجلس الإدارة في شركتكم؟ (الرجاء تحديد أعلى 3)

الشكل (17)



السؤال 25: أي مما يلي سيكون له أكبر تأثير على تحسين تكوين مجلس الإدارة؟

الشكل (18)



تجميع فريق مجلس الإدارة الأكثر فعالية تكلمة

التعمق في الجوانب المتعلقة بالتنوع بين الجنسين في مجالس الإدارة

وفي ضوء التركيز العالمي على تحقيق المساواة بين الجنسين في المجالس الإدارية، كثفت بلدان كثيرة جهودها لتعيين مدراء من النساء. ولا تمثل النساء في كثير من الأحيان نسبة كبيرة من قاعدة عملاء الشركات والاستثمارات فحسب، بل إن عدد النساء في مجلس الإدارة كثيرا ما يكون مقياسا رئيسيا يعتبره المستثمرون. وفيما يتعلق بمجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي التي شملها الاستطلاع، 43 في المائة من مجالس الإدارات لا يوجد بها مدراء من النساء، في حين كان 28.40 في المائة من المجالس يوجد بها امرأة واحدة.

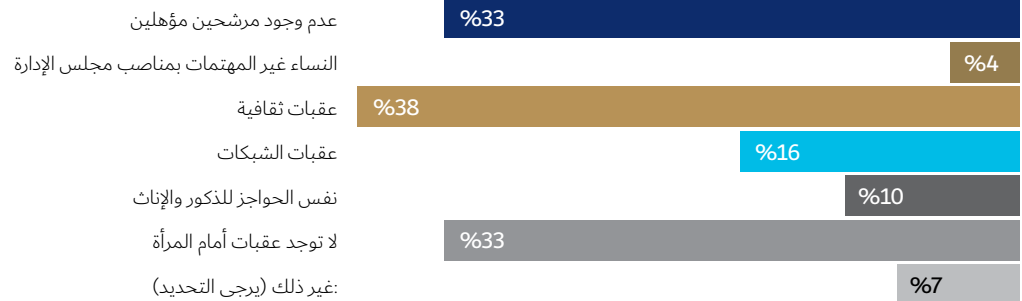
وكان التقدم نحو هذا التنوع بطيئا بالنسبة لمجالس الإدارات في العديد من المناطق. فعلى سبيل المثال، شهد مراقب مجالس الإدارات في الولايات المتحدة 2021 انخفاضا صغيرا في حصة النساء من المقاعد، بنسبة 41٪، بعد أن كانت النسبة 44٪ في العام السابق. وفي أوروبا، كثيرا ما كانت البلدان التي أصدرت تكليفا بتنوع الجنسين في مجالس الإدارات بموجب القانون، على خلاف الولايات المتحدة، البلد الرائد في مجال التنوع بين الجنسين، فقد بلغت نسبة المقاعد الجديدة التي تشغلها النساء هناك 48٪.

في الواقع، من المفيد عرض هذه البيانات في سياق ثقافي أكبر. ففي حين تشكل النساء 50-70٪ من مجموع خريجات الجامعات في دول مجلس التعاون الخليجي، كما يشكلن نحو ثلثي العاملين في القطاع العام، فإن نحو 10-30٪ فقط يشغلن مناصب قيادية. وعلى الرغم من ذلك، هناك منظمات في جميع أنحاء الخليج تتخذ إجراءات لتحسين التنوع الجنساني في الشركات المدرجة في القائمة. على سبيل المثال، في الإمارات العربية المتحدة، أوصت هيئة الأوراق المالية والسلع مؤخرا بأن يكون لدى جميع الشركات المدرجة في القائمة عضو واحد على الأقل. على سبيل المثال، مراقب مجالس الإدارات شركة هيدريك أند ستراجلز في الإمارات العربية المتحدة يظهر أن النساء ما زلن يشكلن 12٪ فقط من الأعضاء الجدد في 2020م⁸.

عند سؤالهم في هذا الاستطلاع عن العقبات التي تعترض توظيف النساء، ذكر 38٪ من المستجيبين الثقافة، وبالنظر إلى تاريخ وتقاليد العديد من هذه الشركات التي يمكن فهمها. ومع ذلك، إذا أرادوا المنافسة بشكل فعال على أساس عالمي، فسيتعين على الشركات تجاوز هذه العقبة. والمثير للدهشة أن 33٪ من المستجيبين أشاروا إلى عدم وجود عقبات أمام المرأة، بينما أشارت نسبة متساوية إلى نقص المرشحين المؤهلين. كما رأينا في مناطق أخرى، إذا كانت مجالس الإدارة تقصر معايير تعيين المديرين على المرشحين التقليديين الذين يشكلون القيادة الحالية للشركة، وغالبًا ما يمتلكون خبرة سابقة في مجالس الإدارة العامة، فمن المرجح أن يكونوا عاجزين. يمكن للشركات الجادة في زيادة تمثيل الإناث في مجالس إدارتها العثور على العديد من المرشحين المؤهلين، مع خبرة مفيدة في الربح والخسارة، مستوى أو اثنين تحت الإدارة العليا؛ بالإضافة إلى ذلك، من المرجح أن تستفيد الشركات الخليجية من البحث عن مديرات من مناطق أخرى⁹.

السؤال 27: أي من العقبات التالية ترى في تعيين النساء في المجالس (الإجابات المتعددة ممكنة):

الشكل (19)



8 مراقب مجالس الإدارات في الإمارات العربية المتحدة، 2021م
9 للمزيد، راجع تكوين مجالس الإدارات والتنوع: الدفع نحو تنوع أكبر بين الجنسين

لا يعتقد المدبرون عمومًا أن الكوتا في مجالس إدارة دول مجلس التعاون الخليجي مطلوبة لتحفيز التقدم نحو التنوع بين الجنسين. قالت النسبة الأكبر من المستجيبين، 35٪، لا، بينما يعتقد 27٪ أنه ينبغي تشجيع الشركات على اعتماد حصص طوعية، و22٪ قالوا إن على المنظمين اعتماد حصص لجميع الشركات.

السؤال 28: هل تعتقد أن الحصص النسبية ضرورية لتحسين مشاركة المرأة في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي؟

الشكل (20)

نعم، ينبغي للمنظمين أن يتبنوا حصصا لكل الشركات
نعم، يتعين على الجهات التنظيمية أن تتبنى حصص للشركات
العامة/الشركات المملوكة للدولة
نعم، ينبغي تشجيع الشركات على تبني الحصص طوعية
لا، الحصص ليست ضرورية

22%

16%

27%

35%





العمليات والثقافة التي تعزز الفعالية

وعلى الرغم من أن تعيين مدراء ذوي المهارات والخبرات ذات الصلة، بما يتماشى مع استراتيجية الشركة والغرض منها، يعتبر أمراً أساسياً لتحقيق الفعالية والبنية والعمليات التي تمكن المجلس من العمل كفريق متماسك، إلا أنه لا يقل عن ذلك أهمية. إن برامج عمل المجالس الجيدة التصميم، والاجتماعات، وعمليات صنع القرار في المجموعات تشكل أهمية حاسمة بالنسبة لمجلس رفيع الأداء.

تدرك مجالس الإدارات التي تطبق أفضل الممارسات بأن شيئاً ما يبدو بسيطاً مثل جدول أعمال اجتماع مجلس الإدارة ولكنه في الواقع يتطلب قدراً كبيراً من التفكير والتخطيط إذا كان للمجلس أن يستفيد على أفضل وجه من وقته المحدود، وأن يكون قادراً على التركيز على البنود ذات الأولوية العليا. وعلى الرغم من أن العديد من المجالس في مختلف أنحاء العالم تستخدم أجندة تقليدية لا تتغير كثيراً، فإنها كثيراً ما تستفيد من مراجعة تضع البنود الحاسمة، أو تلك التي تتطلب مناقشة بالغة الأهمية، أولاً، وتترك أمور على سبيل المثال "التدبير المنزلي" الأقل إلحاحاً للتقارير المكتوبة، أو لنهاية الاجتماع.

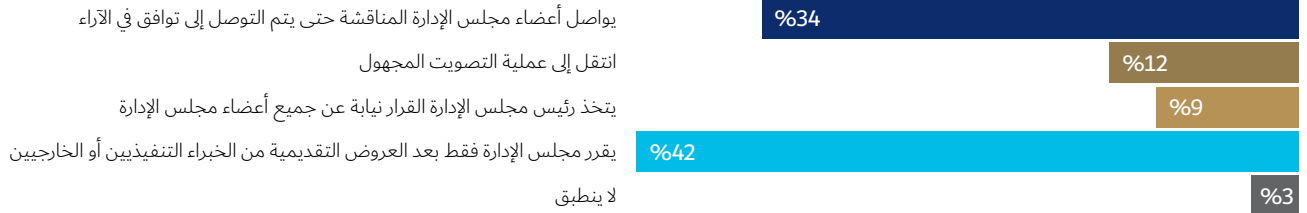
رداً على سؤال عام حول جدول الأعمال، وافق أعضاء مجلس الإدارة بأغلبية ساحقة، بنسبة 90٪، على أن تتبع اجتماعات مجلس الإدارة أجندة وهيكلية واضحة لضمان تخصيص الوقت الكافي للموضوعات الرئيسية. كانت هناك أيضاً ردود قوية وإيجابية على الأسئلة ذات الصلة حول محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، ومشاركة أعضاء مجلس الإدارة في المناقشات، والاستعداد لاجتماعات مجلس الإدارة.

اتخاذ القرارات

وفيما يتعلق باتخاذ القرار في مجلس الإدارة، قال 34 في المائة ممن أجابوا على المسح إن المجلس يواصل المناقشة حتى يتم التوصل إلى توافق في الآراء، ويقول 42 في المائة إن المجلس يتخذ قراراً بعد تقديم عروض ذات صلة. غير أن عشر (9 في المائة) تقريبا يشير إلى أن الرئيس يتخذ قرارات بالنيابة عن جميع أعضاء المجلس. ورغم أن هذه النسبة ضئيلة نسبياً من الاستجابات، فمن المؤكد أن دور الرئيس في أكثر المجالس العالمية فعالية ليس من دور المشرف الرئيسي.

السؤال 73: أي مما يلي يقدم أفضل وصف لكيفية إتخاذ القرارات عادة في إجتماعات مجلس الإدارة؟ إذا كان الأمر يختلف من مجلس إلى آخر، فاختر مدراء مجلس الإدارة الرئيسي وحدد واحدا منهم:

الشكل (21)



من واقع خبرتنا، في اجتماعات مجلس الإدارة، سيضمن الرئيس المقدر مشاركة الجميع - استخلاص أولئك الذين قد يكون لديهم آراء متباينة أو قد يحجمون عن المشاركة. من الأمور التي تثير القلق بشكل خاص، وأولئك الذين هم في أمس الحاجة إلى إدارة من قبل رئيس مجلس الإدارة، هم أعضاء مجلس الإدارة الذين يستغرقون الكثير من الوقت، ولا يسمحون للآخرين بالمشاركة. في حين أن الإجماع هدف يستحق النظر في الأمور المهمة التي يجب على المجالس اتخاذ قرار بشأنها، فإن السرعة ليست كذلك. كلما كانت ثقافة المجلس أكثر شمولاً، زاد تنوع المدخلات، وكلما زاد ضمان نظر المجلس في جميع الزوايا، كان القرار النهائي أفضل.

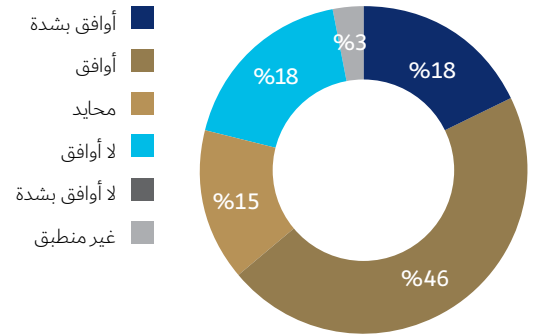
العمليات والثقافة التي تعزز الفعالية تكملة

الإشراف على الاستراتيجية

وربما لا يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية أكبر من تحديد استراتيجية الشركة وتصحيحها بشكل منتظم، والتي توافق الغرض مع المهارات والخبرات المطلوبة لتنفيذ التحولات والفرص في البيئة الخارجية، من جهة أخرى. وفي حين أن الغالبية العظمى ممن أجابوا على المسح اتفقوا على قضاء وقت كافٍ في مناقشة الاستراتيجية المتعلقة بنموذج الأعمال (64٪)، فإن نسبة مئوية كبيرة (18٪) لا تعتقد أن المجلس يخصص وقتاً كافياً لإجراء مناقشات بشأن هذا المجال الحرج.

السؤال 49: يقضي أعضاء مجلس الإدارة وقتاً كافياً لمناقشة قضايا الاستراتيجية المتعلقة بنموذج الأعمال.

الشكل (22)

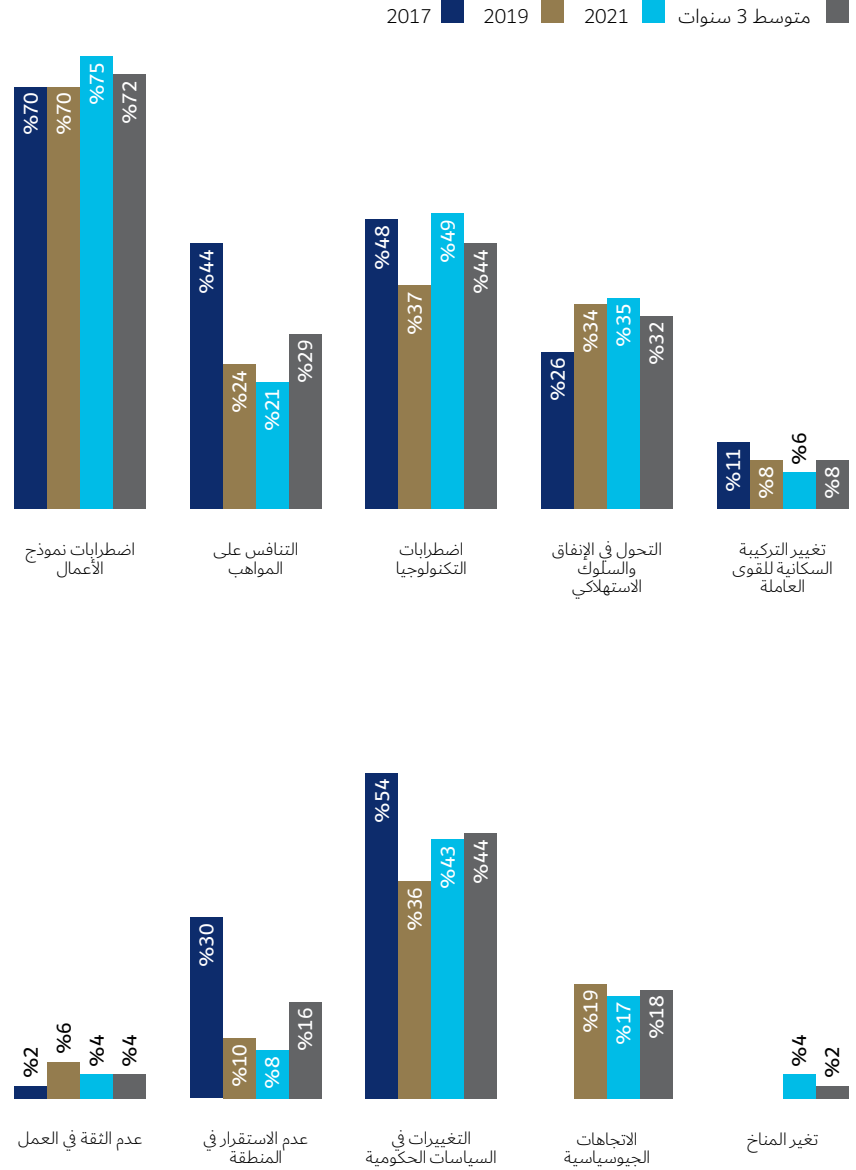


نظراً للبيئة المتقلبة خلال السنوات العديدة الماضية، فضلاً عن التحولات الكبرى المتعلقة بالناجحة، فمن المنطقي أن يشير المستجيبون إلى حالات خلل في نموذج الأعمال (75٪) وحالات تعطل التكنولوجيا (49٪) باعتبارها عوامل سوف تتطلب أعلى درجات الاهتمام لدى الإشراف على الاستراتيجية. ولضمان وضع استراتيجية ناجحة وقابلة للتكيف وسط تغير كبير، يعتقد المستجيبون أيضاً أن المجلس يجب أن يركز على التغييرات في السياسة الحكومية (43٪) فضلاً عن التحولات في الإنفاق والسلوكيات الاستهلاكية (3354.72٪). فأفضل المواهب هي دائماً في حالة نقص في العرض - لا سيما في مجالات التركيز الاستراتيجي الجديد، مثل التكنولوجيا - وتدرك المجالس أنه يجب عليها أيضاً أن تظل على علم بالمنافسة على المواهب (21 في المائة).



السؤال 50: ما هي العوامل التالية التي تتطلب اهتماما كبيرا عند الإشراف على الاستراتيجية؟ (يرجى تحديد أفضل 3)

الشكل (23)

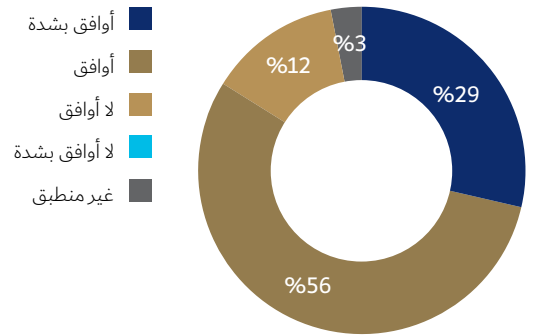


العمليات والثقافة التي تعزز الفعالية تكملة

إن الإدارة الفعالة للمخاطر هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية أي شركة، خاصة مع ظهور مخاطر جديدة. ويقوم دور المجلس المتعلق بالاستراتيجية المركزية بوضع معايير للمخاطر في الشركة. وعندما يتعلق الأمر بتقييم ومراقبة المخاطر، يعبر المستجيبون عن درجة عالية من الثقة في مجلسهم، حيث وافق 85% على أن الهيئة منخرطة بشكل فعال في ضبط شهية المخاطر. وفيما يتعلق بمسألة ذات صلة، كان المدراء اقل تفاؤلاً قليلاً بأن مجلس الإدارة لديه العمليات اللازمة لمعالجة المخاطر الناجمة عن التقلبات الإقليمية الدولية: وقال 13% إن مجالس الإدارة قد أدخلت تقنيات مراقبة جديدة، في حين قال 40% إن أساليبها كانت كافية بالفعل. غير أن أكثر من ثلث (38%) أشار إلى الحاجة إلى ترقية بروتوكولات مجلس الإدارة.

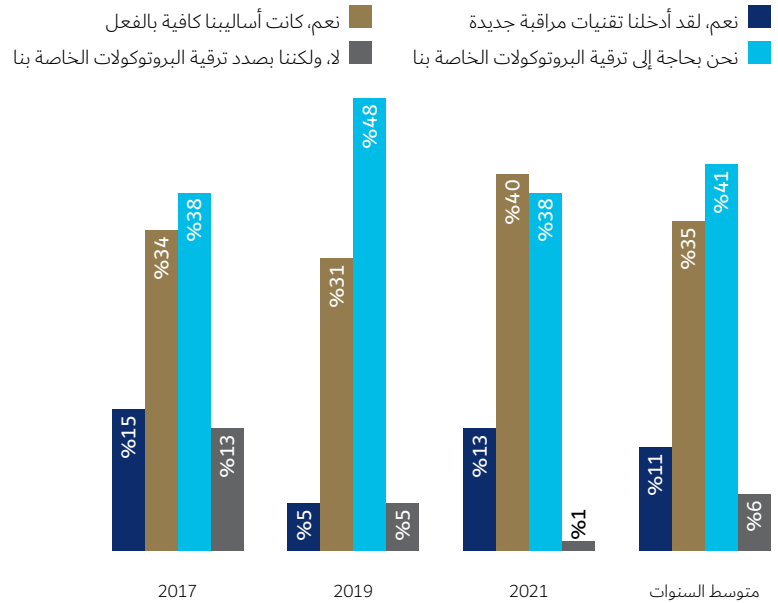
يشارك مجلس الإدارة بفاعلية في تحديد مدى قابلية الشركة للمخاطرة

الشكل (24)



السؤال 58: هل تعتقد أن مجلس إدارتك لديه الإجراءات اللازمة للتعامل مع المخاطر الناشئة عن التقلبات الدولية والإقليمية؟

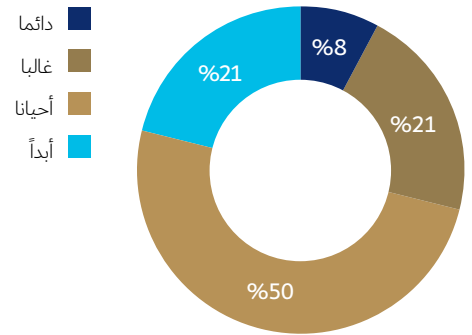
الشكل (25)



ومن الجوانب الإضافية للرقابة الاستراتيجية أن تولى مجالس الإدارة اهتمامًا أكبر للقضايا المتعلقة بالبيئة والمجتمع، فضلاً عن الحوكمة، وكلها ذات أهمية متزايدة وتغطي المؤسسة. قال نصف المستجيبين لاستطلاع هذا العام (50٪) أن الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية تتم مناقشتها أحياناً في اجتماعات مجلس الإدارة، بينما 21٪ أفادت إنها لم تتم مناقشتها أبداً. ومع ذلك، يبدو أن التغيير وشيك الحدوث. يوافق المستطلعون بأغلبية ساحقة (89٪) على أن العمل النشط نحو الاستدامة سيساعد مجلس إدارتهم على إنشاء قيمة طويلة الأجل.

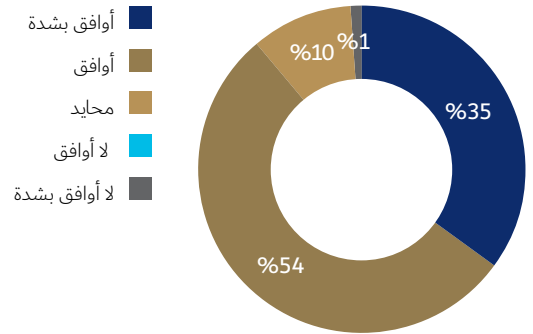
كم مرة تتم مناقشة الاستدامة أو الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في اجتماعات مجلس الإدارة؟

الشكل (26)



هل توافق على أن العمل النشط نحو الاستدامة سيساعد مجلس إدارتك على إنشاء قيمة طويلة الأجل؟

الشكل (27)



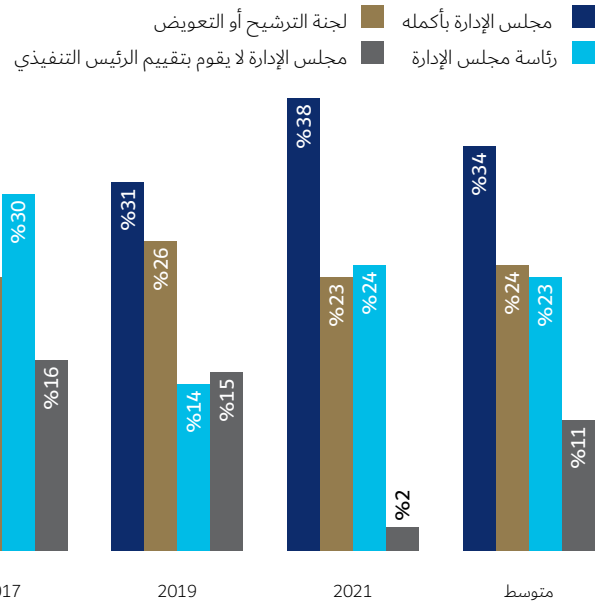
العمليات والثقافة التي تعزز الفعالية تكملة

الإشراف على المواهب

في سياق طويل الأجل، تشير الردود إلى أن مشاركة مجلس الإدارة في القضايا الرئيسية المتعلقة بإدارة المواهب قد انخفضت بشكل عام في السنوات القليلة الماضية. لاحظ المشاركون، على سبيل المثال، أن المدخلات في اختيار كبار المديرين التنفيذيين كانت 81٪ في عام 2017م مقابل 75٪ في عام 2021م. وشملت الانخفاضات المماثلة ذلك في المشاركة في الموافقة على تعويضات المدراء التنفيذيين، 74٪ قبل أربع سنوات مقابل 63٪ الآن؛ وتخطيط التعاقب للمديرين التنفيذيين 59٪ مقابل 51٪. مع الحاجة الملحة ليس فقط لتوظيف المواهب الرئيسية بل والحفاظ عليها وسط التحديات الحالية، فإن انخفاض مراقبة دوران الموظفين يمثل مصدر قلق خاص، مع 21٪ فقط، انخفاضًا من 30٪ في عام 2017م، مشيرًا إلى المشاركة النشطة لمجلس الإدارة في هذا المجال.

السؤال 100: أي من المجموعات أو الأفراد يتحمل المسؤولية الأولية عن تقييم المدراء التنفيذيين؟

الشكل (28)



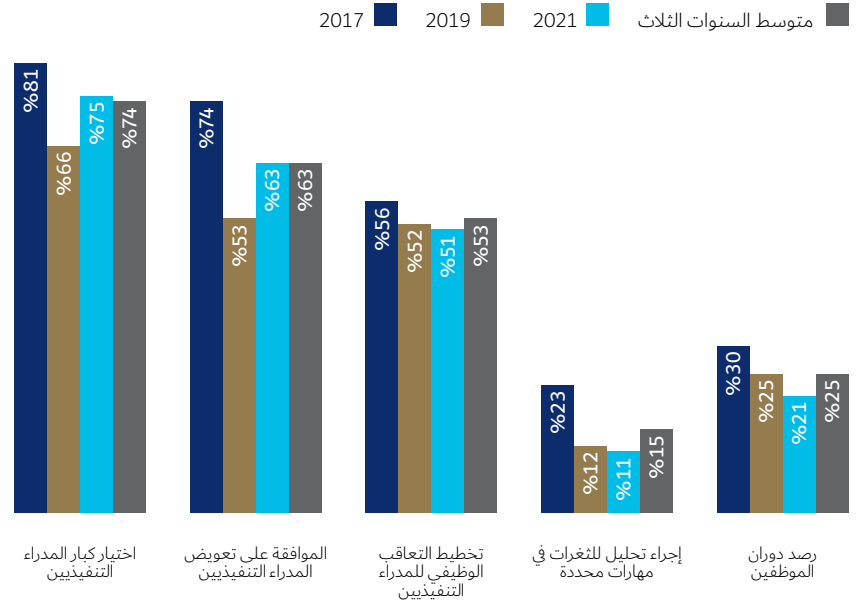
تقييم الرئيس التنفيذي وتخطيط التعاقب

يعد أداء الرئيس التنفيذي الفعال أمرًا بالغ الأهمية للأداء العام للشركة بحيث تضمن المجالس عالية الأداء عمومًا إبقاء مجالس الإدارة بأكملها على اطلاع بالتطورات، على الأقل، إن لم يكن مشاركًا بشكل أكثر نشاطًا في العملية.

يتحمل مجلس الإدارة بالكامل المسؤولية الأساسية عن تقييمات الرؤساء التنفيذيين في 38٪ من المجالس التي شملها الاستطلاع. في 23٪ من هذه المجالس، تقود لجنة الترشيحات أو المكافآت العملية، في حين أن 24٪ هو دور رئيس مجلس الإدارة. وهناك تقدم ملحوظ في تنفيذ تقييمات الرؤساء التنفيذيين كأفضل ممارسة، حيث إنها موجودة في أكثر مجالس الإدارة فعالية على مستوى العالم. في عام 2017م، أشارت 16٪ من مجالس الإدارة إلى أنها لم تقم بتقييم الرئيس التنفيذي مقابل 7٪ في الوقت الحالي.

السؤال 65: هل يشارك مجلس الإدارة بنشاط في المجالات التالية المتعلقة بإدارة المواهب في المنظمة (الإجابات المتعددة ممكنة)

الشكل (29)



العمليات والثقافة التي تعزز الفعالية تكملة

يرتبط تخطيط التعاقب الوظيفي ارتباطًا وثيقًا بتقييم الرئيس التنفيذي. بالنظر إلى الاهتمام الذي أولي في السنوات الأخيرة لأهمية تخطيط تعاقب الرؤساء التنفيذيين – بما في ذلك العديد من الأمثلة للشركات التي تركت في طي النسيان متى أصبح الرئيس التنفيذي مريضًا أو توفي أو ترك المنصب بصورة مفاجئة – لذا فإن هذه العملية أقل بكثير من كونها مؤسسية في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي ولم يطرأ عليها تغيير يذكر منذ عام 2017م. إلى جانب إسناد دور إلى مجلس الإدارة أو لجانها فيما يتعلق بتخطيط تعاقب الرئيس التنفيذي (32٪)، لم يتم التعامل إلا مع القليل من التفاصيل. قام 13٪ فقط بصياغة أو مراجعة خطة رسمية مكتوبة لتعاقب الرئيس التنفيذي، وناقش عدد أقل (7٪، انخفاضًا من 16٪ في عام 2019م) جدولًا زمنيًا مفصلاً لتعاقب الموظفين.

ولكن ربما يكون الافتقار إلى الانتباه اللازم لبناء ملف أو أكثر من المسؤولين التنفيذيين في المستقبل، أو فهم القدرات والمهارات القيادية التي قد يحتاج إليها الرئيس التنفيذي المقبل في سياق الفرص الاستراتيجية الناشئة والتحديات. فقد قال 10٪ فقط من المستجيبين إن مجلسهم قام بتحليل الكفاءات في مواجهة الاحتياجات الاستراتيجية في المستقبل، و14٪ فقط تمكنوا من تطوير سلسلة من المرشحين، و15٪ حددوا رئيسًا تنفيذيًا مؤقتًا في حالة الطوارئ. إن الشركات التي تتبنى أفضل الممارسات تتبع المبادئ التوجيهية لخلافة الرؤساء التنفيذيين عن كثب، بما في ذلك وضع خطة طوارئ مؤقتة لتعاقب الرؤساء التنفيذيين، ليس فقط حتى يتسنى لهم أن يظلوا على اطلاع دائم بالمهارات المطلوبة من الرؤساء التنفيذيين، بل وحتى يكونوا على استعداد بصرف النظر عن الأسباب التي قد تدفعهم إلى رحيل الرؤساء التنفيذيين. وكما تعلمنا جميعًا على مدى العامين الماضيين، فإن حالات الطوارئ تحدث، ويتعين على الشركات أن تخطط للتعامل معها استنادًا إلى السيناريوهات الأكثر ترجيحًا.

السؤال 66: أي من ممارسات تعاقب مناصب الرئيس التنفيذي التالية قام مجلس إدارتك بتنفيذها خلال الاثني عشر شهر الماضية؟ (الإجابات المتعددة ممكنة)

الشكل (30)



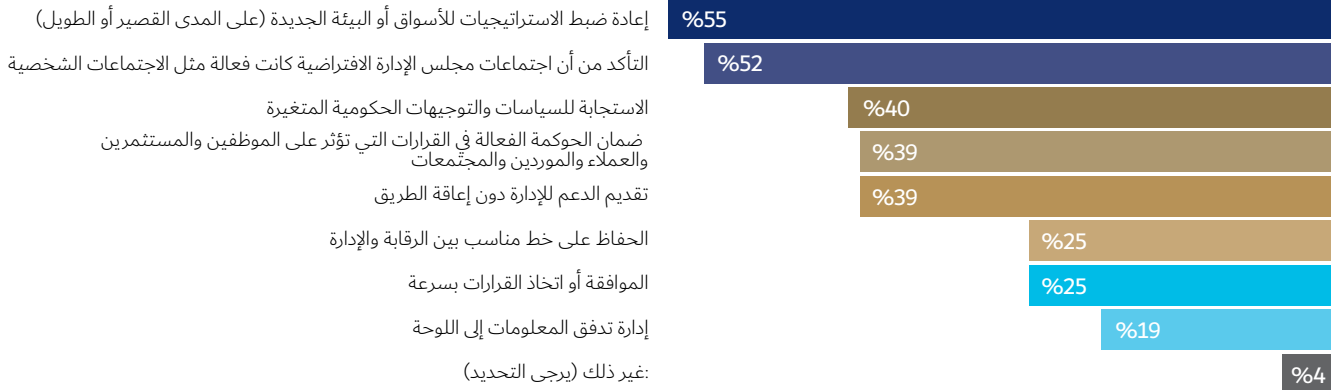
تأثير الوباء

لا توجد شركة أو مجلس إدارة لا يزال يشعر بتأثير الجائحة العالمية لعام 2020م، ومن بين الشركات المسجلة في منطقة الخليج، وجدنا أن الوباء، من نواحٍ عديدة، كان حافظاً للتغيير المطلوب.

اضطرت الشركات الخليجية ومجالس إدارتها، مثل تلك الموجودة في كل مكان، إلى التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة للبقاء واقفة على قدميها، وكانت إعادة ضبط الاستراتيجيات للتكيف مع السوق الجديدة والظروف البيئية تحديًا كبيرًا، وفقًا لنسبة 55٪ من المشاركين. كانت المرونة مطلوبة للتكيف مع الحاجة إلى اجتماعات مجلس إدارة افتراضية فعالة (52٪)، وكانت الحساسية لاحتياجات مجموعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفون والمستثمرون، من أهم الأولويات (39٪ من المشاركين)، وكذلك الحاجة إلى تقديم الدعم للإدارة مع مراعاة حدود الإدارة / الحوكمة (39٪).

السؤال 79: ما أهم التحديات التي واجهها مجلس إدارتك في الاستجابة حتى الآن لأزمة فيروس كورونا (كوفيد-19)؟ (يرجى تحديد أعلى 3)

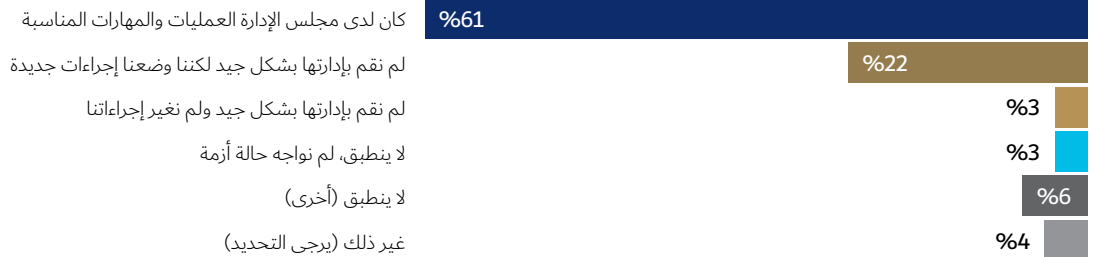
الشكل (31)



تعتقد غالبية كبير من المُستطلعين أن مجلس إدارتهم قد نجح في اجتياز أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19) من خلال عمليات ومهارات مناسبة (61٪)، بينما أفاد أكثر من الخمس (22٪) إن مجلس إدارتهم لم يدير الأزمة بشكل جيد ولكن الدروس المستفادة، قد وضعت إجراءات جديدة لمعالجة أوجه القصور.

السؤال 76: كيف أدار مجلس إدارتك أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19)؟

الشكل (32)



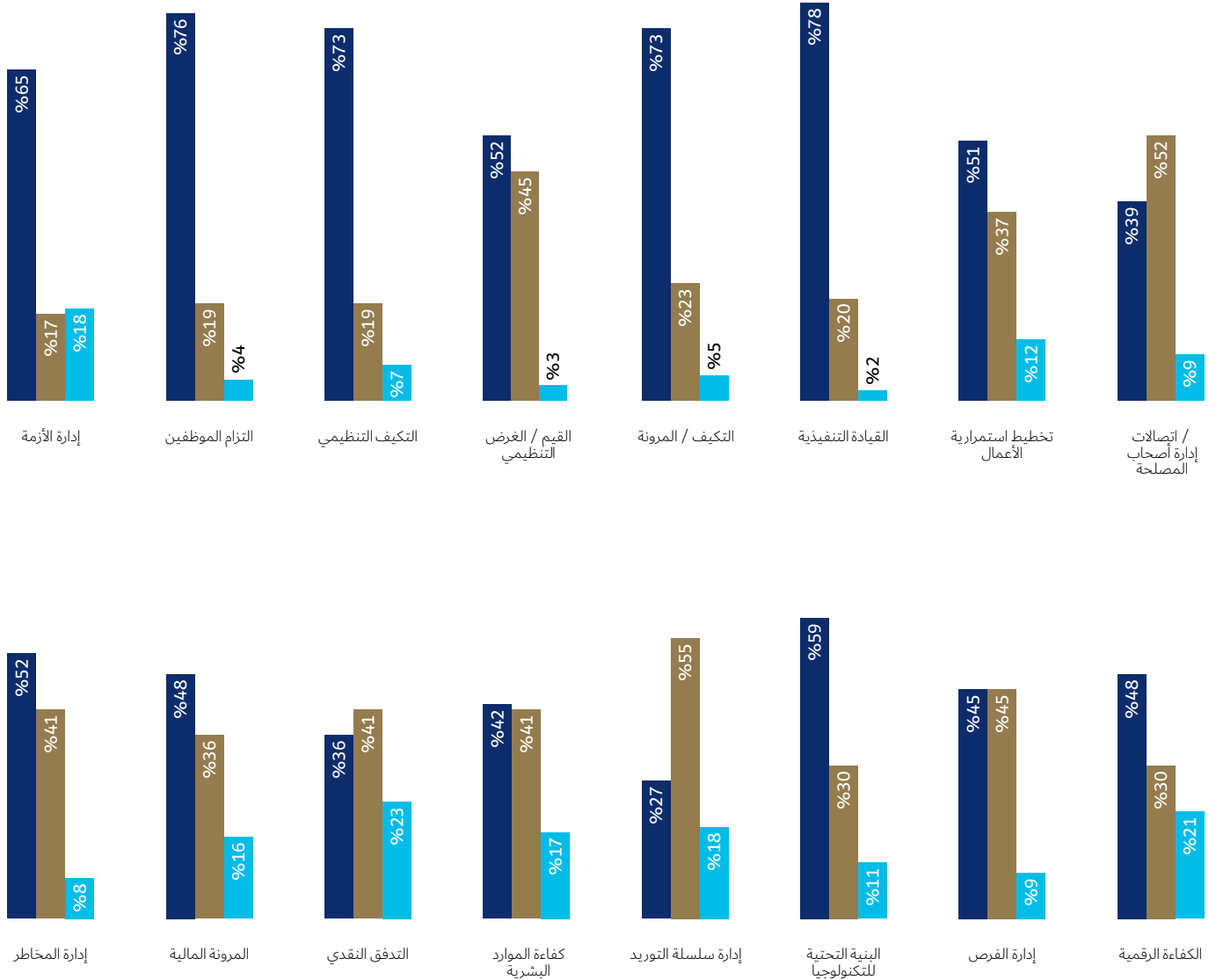
أفاد العديد من المشاركين إن الأزمة كشفت عن نقاط قوة تنظيمية معينة عبر شركاتهم، وعلى رأسها القيادة التنفيذية (تم اختيارها بنسبة 78٪)، والتزام الموظفين (76٪)، والقدرة على التكيف التنظيمي (73٪). وعلى العكس من ذلك، تضمنت نقاط الضعف الأساسية التي تم تحقيقها بشكل صارخ التدفق النقدي (23٪)، والكفاءة الرقمية (21٪) وإدارة الأزمات (18٪).

تأثير الوباء تكملة

السؤال 78: هل سلط فيروس كورونا (كوفيد-19) الضوء على أي نقاط قوة أو ضعف تنظيمية؟ الرجاء تحديد أي من العناصر التالية كان قوة أو ضعف.

الشكل (33)

نقاط القوة ■ محايد ■ نقاط الضعف



على الرغم من أنه قد لا يكون من الممكن التنبؤ بالأزمة التالية، إلا أن المديرين الذين شملهم الاستطلاع لاحظوا تخطيط سيناريو المخاطر الأوسع (57٪)، وضمان صحة وسلامة الموظفين (54٪)، والإشراف على إدارة المخاطر (48٪) باعتبارها جوانب رئيسية من الحكيم الفعال على المدى الطويل نتيجة للوباء. وبشكل متناقض إلى حد ما، توقعات النسب المئوية الأصغر تأثيرًا طويل المدى على تحسين خطط إدارة الأزمات (24٪) أو مشاركة أصحاب المصلحة (10٪).

السؤال 82: ما هي مجالات الحكومة التي سيكون لها أكبر تأثير على المدى البعيد بسبب الأزمة؟ (يمكن الحصول على إجابات متعددة)

الشكل (34)



يُبدى المديرون أيضاً وعياً أكبر بأهمية المشاركة الرقمية لمجالس الإدارة (87٪)، والحاجة إلى زيادة التركيز على المسائل البيئية والاجتماعية على مستوى مجلس الإدارة (84٪)، وإدراك أن نموذج عمل الشركة سيصبح متقدماً بسرعة أكبر (40٪).

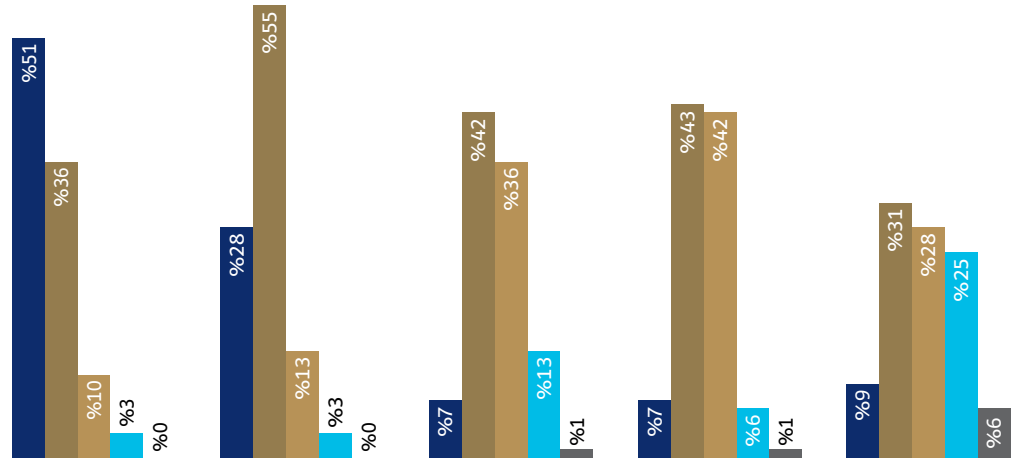
ورغم كل ذلك، أعرب المديرون عن تفاؤلهم إزاء التحديات غير المعروفة، مشيرين إلى أن مجلسهم قد قام بتدوين الدروس المستفادة من الجائحة من أجل إعداد دليل عملي فعال لكيفية العمل خلال الأزمات المستقبلية (49٪).

تأثير الوباء تكملة

السؤال 86: إلى أي مدى توافق أو لا توافق على العبارات التالية؟

الشكل (35)

أوافق بشدة ■ أوافق ■ محايد ■ تعارض ■ أرفض بشدة



سوف تكون مشاركة مجلس الإدارة الرقمية أداة مفيدة لكي تمضي عمليات المجلس قدما

بعد الأزمة سيكون التركيز بشكل أكبر على مستوى مجلس الإدارة على المواضيع البيئية والاجتماعية عما كان عليه الوضع سابقا

لدى مجلس الإدارة دروس تعلمها من هذه الأزمة لإيجاد دليل ذو فعالية حول كيفية العمل خلال الأزمات المستقبلية

سوف يحتاج المجلس إلى الاجتماع مرات أكثر بعد الأزمة مما كان عليه الحال من قبل

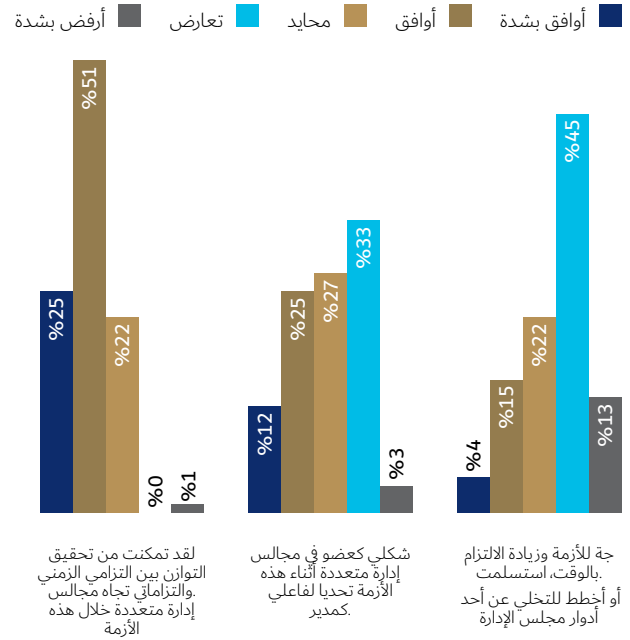
نموذج الأعمال لدينا سوف يصبح قديما بسرعة أكبر بسبب الأزمة



أخيرًا، عند سؤال المستطلعين عن التأثير عليهم شخصيًا، بصفتهم مديرين، أعطى معظم المستطلعين لأنفسهم درجات عالية ولكن مع اعتراضات. وكانت الإجابة أوافق 51٪، وأوافق بشدة 25٪، على أنهم كانوا قادرين على الموازنة بين الالتزام الزمني والالتزامات تجاه مجالس إدارة متعددة خلال الأزمة. والجدير بالذكر أن هذا الالتزام بالوقت قد زاد بشكل ملحوظ بالنسبة للعديد من المديرين: 43٪ أفادت أنه زاد بمقدار النصف، بينما 22٪ أفادت أنه تضاعف. وقد لاحظ البعض تأثيرًا سلبيًا على قدرتهم على المساهمة في مجالسهم: وكانت الإجابة أوافق 25٪، وأوافق بشدة 12٪، على أن التواجد في مجالس متعددة خلال هذا الوقت قد تعارض مع فعاليتهم كمدير.

السؤال 77: إلى أي مدى توافق أو لا توافق على العبارات التالية؟

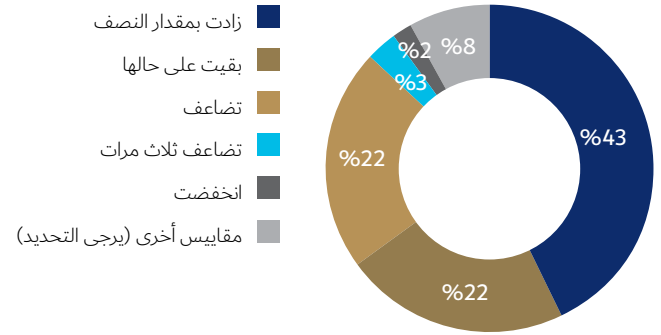
الشكل (36)



تأثير الوباء تكملة

ما هو أفضل وصف لكيفية تغير التزامك بوقتكم كمدير أثناء أزمة كورونا (كوفيد-19)؟

الشكل (37)



ومع ذلك، أشار عدد أقل بكثير، 19٪ فقط، إلى أنهم قد استسلموا أو خططوا للتخلي عن أدوار مجلس الإدارة نتيجة لزيادة الالتزام بالوقت.

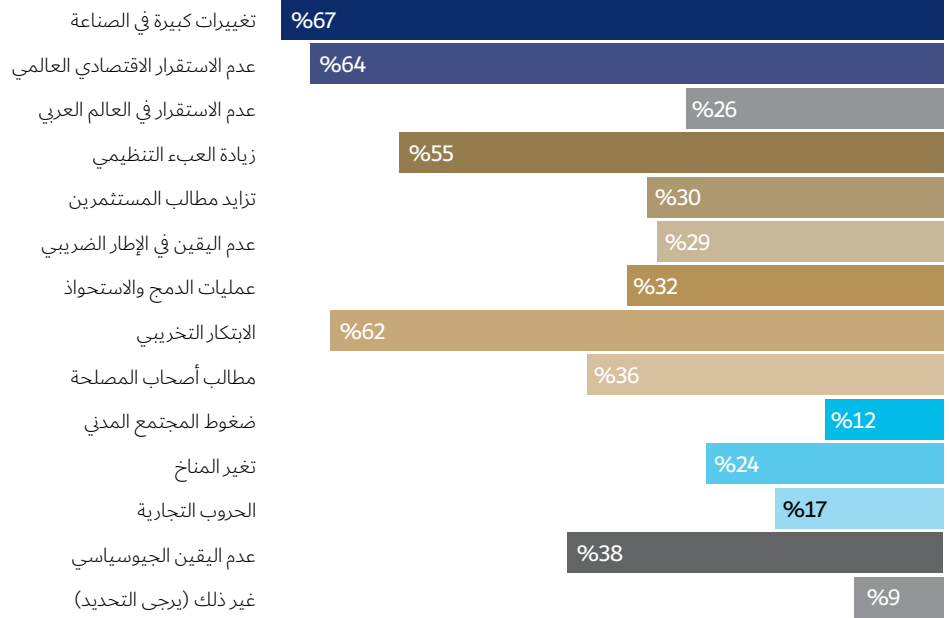


استشراف المستقبل: من الأهداف الطموحة إلى تطبيق أفضل الممارسات

بينما يتطلع أعضاء مجلس الإدارة إلى المستقبل القريب – السنوات الثلاث المقبلة – يتوقعون أن يكون للتغييرات الصناعية التأثير الأكثر أهمية على شركاتهم (67٪)، وتحديدًا الابتكار التخريبي (62٪) الذي من شأنه أن يغير الوضع الراهن. وبالنظر إلى الماضي القريب والظروف الاقتصادية الحالية، فهم قلقون أيضًا بشأن تأثير عدم الاستقرار الاقتصادي العالمي (64٪). تتوقع الأغلبية (55٪) التعامل مع عبء زيادة اللوائح.

أي من الاتجاهات التالية تتوقع أن يكون لها التأثير الأكبر على شركتك في السنوات الثلاث المقبلة؟ (يرجى تحديد أهم 5 قضايا)

الشكل (38)

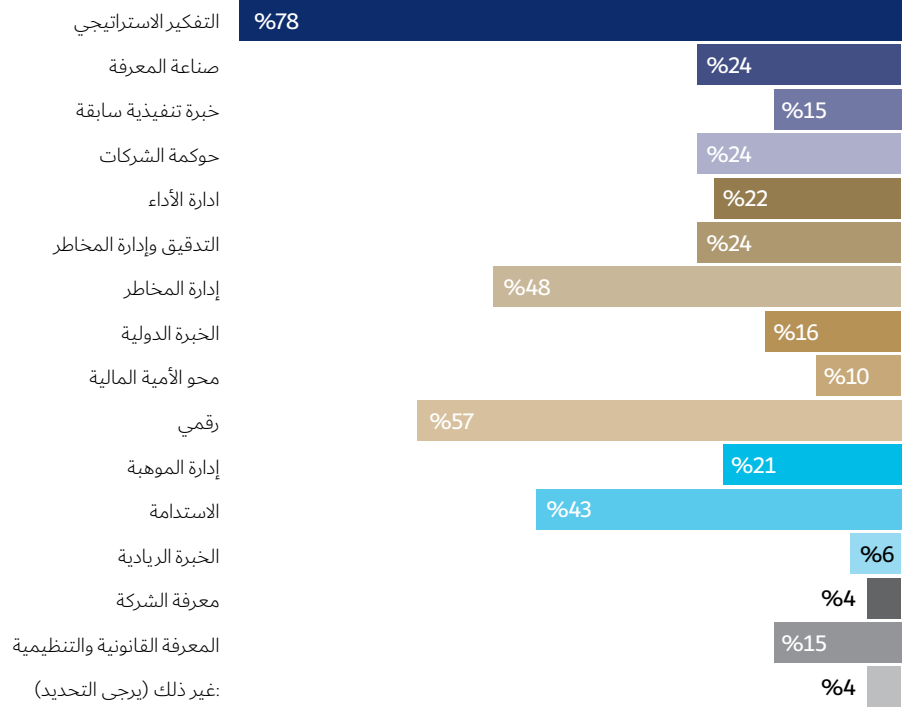


سيتطلب التغيير المستمر وتحديات مجلس الإدارة الجديدة إضافة أعضاء بمهارات وخبرات وقدرات جديدة. لا سيما بالنظر إلى تداعيات الوباء العالمي والحاجة إلى استكشاف اتجاهات وطرق جديدة لممارسة الأعمال التجارية، فمن المنطقي أن يضع المستجيبون من المديرين التفكير الاستراتيجي في أعلى قائمة المهارات والخبرات التي ستكون ذات أهمية متزايدة في أعضاء مجلس الإدارة، جنبًا إلى جنب مع الخبرة الرقمية والاستدامة – والتي تفوق جميعها بسهولة تجربة حوكمة الشركات والخبرة التنفيذية السابقة، والتي عادة ما تكون مطلوبة بشدة في أعضاء مجلس الإدارة.

استشراف المستقبل: من الأهداف الطموحة إلى تطبيق أفضل الممارسات تكملة

س 83: ما هي المهارات والخبرات كمدير لمجلس الإدارة والتي ستكون ذات أهمية متزايدة في أعقاب أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19)؟ (يمكن الحصول على إجابات متعددة)

الشكل (39)



خاتمة

قد يبدو التغيير بطيئًا، لكن هذا الاستطلاع يظهر أن مجالس الإدارة الخليجية تتحرك في اتجاه تبني اللوائح وممارسات مجالس الإدارة والعقليات التي تعزز المزيد من الشفافية والتنوع والفعالية. قد يستغرق الأمر بعض الوقت لتبني هذه الممارسات بالكامل، وترك بعض التقاليد وراءك، وتنفيذ ممارسات جديدة أكثر تكيفًا على المجالس. للقيام بذلك، سيتعين على مجالس الإدارة والمديرين الخليجيين الاستفادة من نقاط القوة التي استندوا إليها خلال عام 2020م، ومواصلة مسار البحث عن وجهات نظر جديدة ونماذج تشغيل مرنة.

من خلال الانضمام إلى مجتمع حوكمة الشركات العالمي - وإدراكها لتزايد عدم أهمية الحواجز الجغرافية أمام الشركات عالية الأداء - يجب أن تكون الشركات الخليجية قادرة على المنافسة على قدم المساواة مع تلك الموجودة في مناطق أخرى من أجل الاستثمار والمواهب وحصص السوق. وسيشمل ذلك أن تكون أكثر جاذبية لأعضاء مجالس الإدارة المحتملين من ذوي المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة، والقدرة على خدمة مصالح مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بشكل فعال، بما في ذلك المستثمرين والموظفين والمجتمعات المحلية.



