



Board  
Directors  
Institute

# تعزير عضوية مجالس الإدارات المهنية

مراجعة فعالية مجالس الإدارات  
في منطقة الخليج العربي لعام ٢٠١٥

حقوق النشر © محفوظة لمعهد أعضاء مجالس  
الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي.  
جميع الحقوق محفوظة.

مركز دبي المالي العالمي  
المبنى ٤، الطابق الرابع  
ص.ب ٣٣٥٣٨ | دبي،  
الإمارات العربية المتحدة  
٩٧١+ ٤ ٣٨٩ ٩١٣٥

[www.gccbdi.org](http://www.gccbdi.org)  
[getinvolved@gccbdi.org](mailto:getinvolved@gccbdi.org)

تواصلوا معنا على:

[Linked in](#) [You Tube](#)

يود معهد أعضاء مجالس الإدارات  
في دول مجلس التعاون الخليجي  
توجيه الشكر إلى شركة شل على  
دعمها المالي لإعداد هذا التقرير.



تمهيد..... ٢

الملخص التنفيذي ..... ٤

منهج العمل: كيف ننظر إلى فعالية مجلس الإدارة ..... ٨

مقدمة ..... ١٢

عناصر فعالية مجالس الإدارات: ..... ١٦

تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات ..... ١٧

مهام ومسؤوليات أعضاء مجالس الإدارات ..... ٢٢

هيكل المجلس وعملياته وقواعده ..... ٢٦

تحقيق أدوار مجلس الإدارة ..... ٢٩

ديناميكيات مجلس الإدارة الفعالة ..... ٣٢

تقييم مجلس الإدارة والتجديد لأعضائه ..... ٣٥

تمثيل المرأة في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي .. ٣٧

الاستنتاجات والتوصيات ..... ٤٢

نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارات

في دول مجلس التعاون الخليجي ..... ٤٦

# توقیر

## تعزير عضوية مجالس الإدارات المهنية

لقد أصبح الضوء مسلطاً على أداء مجلس الإدارة كما لم يسبق من قبل وولت أيام مجلس الإدارة التقليدي "صاحب الختم المطاطي" أو مجلس إدارة "النادي الريفي". ومما لا شك فيه أن المؤسسات التي لا تتمكن من تشكيل مجالس إدارات مهنية ومحترفة ستعرض في لحظة أو أخرى إلى الضغط من المساهمين والأطراف المعنية المختلفة من أجل رفع مستوى الأداء.

فما الخصائص التي يتسم بها مجلس الإدارة المهني؟ إن الأمر يبدأ بأعضاء مجلس الإدارة، ذلك أن قوة الفريق تُقاس بمدى فعالية أفرادها. فيجب أن يتمتع رئيس المجلس بالقيادة الرشيدة وأن يتمتع أعضاء المجلس بالمهارات والمعارف والخبرات العصرية إلى جانب تنوع الأفكار. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة الاهتمام بجودة ومثانة العلاقات الشخصية فيما بينهم بنفس قدر اهتمامهم بأداء الأدوار المنوطة بهم. كما أن مجالس الإدارات المهنية لا تخل من المشاركة في المناقشات النزيهة والصارمة. وربما كان الأهم من ذلك كله أن مجالس الإدارات المهنية تُدرك أن بناء مجلس الإدارة القوي عمل لا يتوقف ويتطلب الكثير من الوقت والجهد.

وتُعد عمليات مراجعة الأداء من الآليات الجيدة التي تساعد مجالس الإدارات على الارتقاء بمستواها. فمن شأن عمليات مراجعة الأداء أن تُظهر الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وأن تُرشد مجالس الإدارات في طريقها نحو تحقيق مستوى أكبر من الفعالية إذا تم إجراؤها بصفة منتظمة - تشير أفضل الممارسات إلى ضرورة إجراء مراجعة شاملة كل عامين أو ثلاثة أعوام وتكملة ذلك بإجراء تقييم "أقل شمولاً" كل عام خلال تلك الفترة. وتُعد الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي متأخرة عن نظيرتها من الشركات الأوروبية والأمريكية في تطبيق تلك الآلية رغم أن فكرة تقييم مجالس الإدارات أصبحت أكثر إلحاحاً في الوقت الراهن مما كانت عليه قبل ٧ سنوات عندما تم إطلاق معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي. ولقد أكد أكثر من ثلث المشاركين في استبيان هذا العام وجود عملية لديهم لمراجعة أداء مجلس الإدارة.

كما تُظهر نتائج استبيان هذا العام أنه على الرغم من قلة أعضاء مجالس الإدارات الأكفاء، إلا أن أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي يُدركون تماماً ضرورة تعزير مهاراتهم ومعارفهم حتى يتمكنوا من بناء مجالس إدارات أفضل. وبخلاف ذلك، يُعد قرار توسعة قاعدة الكفاءات التقليدية التي يتم تعيين أعضاء مجالس الإدارات منها بحيث تشمل المزيد من النساء من القرارات السليمة، ذلك أن التنوع يضم الجنسين إلى الإدارة العليا يساعد في تحسين العوامل الديناميكية لفريق العمل وتعزير فعالية اجتماعات مجالس الإدارات، وذلك وفق نتائج استبيان هذا العام.

يُعد هذا التقرير هو التقرير الرابع لمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي حول فعالية مجالس الإدارات في المنطقة ويأتي بمثابة مصدر مفيد للشركات ولأعضاء مجالس الإدارات من أجل تحسين ممارسات الحوكمة لديهم، كما يأتي كتذكير صارم بأنه لا تزال هناك حاجة للكثير من العمل إذا أرادت مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي تحقيق إمكاناتها الكاملة.



مطلق المرشد

الرئيس التنفيذي، شركة التصنيع الوطنية  
معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي



# ملخص التنفيذي



حيث إن هذه السنة هي السنة الرابعة لاستبيان فعالية مجالس الإدارات الذي يجريه معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي في المنطقة، فإننا نرجو أن تكون النتائج التي ألقينا عليها الضوء في هذا التقرير بمثابة دافع وحافز للتغيير بين مجالس الإدارات الإقليمية والطريقة التي تعمل بها.

## الغرض من هذا التقرير

يهدف هذا التقرير إلى تقديم أفكار ورؤى إلى أعضاء مجالس الإدارات والمستثمرين والمستشارين والحكومات عن التغييرات والتحسينات التي تحققت في ممارسات الحوكمة المؤسسية في دول مجلس التعاون الخليجي في العامين المنصرمين منذ نشر التقرير الأخير لمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي. وتمثل هذه الاستبيانات جزءاً من العملية المستمرة لمتابعة الحوكمة المؤسسية وفعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بهدف العمل بصفة مستمرة على تحسين معايير مجالس الإدارات الإقليمية، حيث إن بناء مجالس إدارات أفضل ليس نشاطاً يتم إجراؤه مرة واحدة.

## النتائج الأساسية

لا تزال هناك العديد من التحديات ومجالات التحسين الرئيسية التي ألقينا عليها الضوء في استبياناتنا الثلاثة السابقة، ويأتي على رأس القائمة نقص المهارات والمعرفة بين أعضاء مجالس الإدارات، ومحدودية تطبيق عمليات التقييم الذاتي بين مجالس الإدارات والديناميكيات غير الفعالة لمجالس الإدارات. وعند التعمق في بحث هذه العقبة الأخيرة، أشار من شاركوا في استبيان هذا العام إلى الافتقار إلى التحضير والمشاركة الكافية من جانب جميع أعضاء مجلس الإدارة. وعند سؤالهم عن الجانب الذي يرغبون في رؤية مزيد من الخبرة فيه في مجالس إدارتهم، أشار أغلب المشاركين في الاستبيان (٦٩٪) إلى الحوكمة المؤسسية والامتثال، والتي كانت نفس موضوع استبياننا الأول الذي أجريناه في عام ٢٠٠٩.

ويعد تبني أفضل الممارسات العالمية والمشاركة في ورش العمل من أفضل الطرق لتحسين فعالية مجالس الإدارة وأعضائها. كما أن هناك دعماً كبيراً ومتزايداً لتعيين أعضاء مجالس إدارات مستقلين من خارج دول مجلس التعاون الخليجي لإضفاء مزيد من الشكليات على الجدول وتحسين المناقشات ومشاركة الخبرات.

ولا يزال متوسط حجم مجالس الإدارات أقل منها في أوروبا، لكن هناك شعور عام بأنها كافية. وهناك اتجاه إيجابي جديد بخفض تمثيل مجالس الإدارات، لكن هناك شعور قوي بأن أعضاء مجالس الإدارات لا يتعاقبون بوتيرة كافية للسماح بانضمام الكفاءات الجديدة، ليأتوا معهم بطرق جديدة للنظر إلى الأشياء. كما يظل تمثيل المرأة في مجالس الإدارات منخفضاً، حيث يمثلون في المتوسط أقل من 1% من مقاعد مجالس الإدارات، وهي نسبة لم تتغير منذ أن تطرقنا لهذا المؤشر لأول مرة في عام ٢٠١١. ومن المثير حقيقتاً أن أغلب المشاركين في الاستبيان (٥٦%) يرون القيمة التي يقدمها الاختلاف النوعي لفاعات اجتماعات مجلس الإدارة والجودة الكلية للمناقشات التي يجريها المجلس.

وهناك اتجاه جديد مثير للقلق، وهو الانخفاض الشديد في نسبة المشاركين في الاستبيان الذين يوافقون على أن يشارك زملاءهم بفاعلية في مناقشات اجتماعات مجلس الإدارة. وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أنه لا يزال هناك مجال لتحسين عندما يتعلق الأمر بالمشاركة في الاجتماعات. وعلى جة التحديد، ينبغي استغلال المعلومات المطروحة في اجتماعات مجالس الإدارات بشكل أفضل للتحضير للمشاركة. وقد تشير هذه النتائج أيضاً إلى أن أعضاء مجالس الإدارات يصبحون أكثر انتقاداً لمستويات المشاركة بسبب زيادة الوعي بين أعضاء مجالس الإدارات بمبادئ الحوكمة الأساسية.

ولا تزال نسبة كبيرة من أعضاء مجالس الإدارات غير متأكدين أو غير متأكدين إلى حد ما (١٩% و٤٢% من المشاركين في الاستبيان على التوالي) من الفرق بين أدوار مجالس الإدارات وتلك الأدوار الخاصة بالإدارة. ونظراً لحقيقة أن هذا الفرق مشابه لضط في الرمال، والذي يتحرك بناءً على العوامل الخارجية والداخلية، توجد التوجيهات التي تحدد من يقوم بماذا؛ يتمثل دور مجلس الإدارة في إدارة المؤسسة، بينما تهتم الإدارة بتشغيل النشاط التجاري.

ويظل التقييم الذاتي أحد مواطن الضعف الرئيسية في الحوكمة المؤسسية في المنطقة. ورغم زيادة عدد مجالس الإدارات التي كشفت بأنها قامت بإجراء التقييمات الذاتية هذا العام، أكثر من السنوات الماضية، لا يزال ٦٢% من المشاركين في الاستبيان غير فعالين. ومن الواضح أن مجالس الإدارات تفتقر إلى البيانات المطلوبة التي يمكنها من خلالها تقييم مواطن القوة لديها وتلك الجوانب التي تحتاج إلى تحسينات. وهذا جانب واضح يمكن فيه تحقيق مكاسب كبيرة في تحسين فعالية مجالس الإدارة.



## الاستنتاجات والتوصيات

في المجمل، تم تحديد ستة مجالات تحسين ذات أولوية لمجالس الإدارات في المنطقة:

1. جعل تدريب أعضاء مجالس الإدارات الجدد والحاليين إلزامياً؛

2. استبدال أعضاء مجالس الإدارات غير الفاعلين وزيادة معدل تعاقب أعضاء مجالس الإدارات؛

3. تعيين المزيد من أعضاء مجالس الإدارات الدوليين والمستقلين؛

4. تعزيز دور أمين مجلس الإدارة؛

5. تخصيص مزيد من الوقت في برنامج مجلس الإدارة لإدارة الكفاءات وإدارة المخاطر؛

6. إجراء تقييم سنوي لأداء مجلس الإدارة.

# مذہج العمل



يسعى هذا التقرير الرابع عن فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي إلى قياس التحسينات التي تحققت آخر عامين منذ صدور آخر تقرير. وتماشياً مع السنوات السابقة، تم استخدام إطار فعالية مجالس الإدارات الخاص بمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لمتابعة التقدم المحقق. وقد تم إعداد إطار العمل هذا من خلال العمل المبكر لمعهد أعضاء مجالس الإدارات مع أكثر من 100 مجلس إدارة في المنطقة، وهو موضح في شريحة العرض 1. وكما حدث في الاستبيانات الثلاثة السابقة، تمت دراسة كل عامل من هذه العوامل من خلال مجموعة من التحليلات واستبيانات الآراء والمقابلات مع أعضاء مجالس الإدارات في المنطقة. وقد تمت مراعاة العناصر التالية:

1. تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات: المعرفة والخبرة والالتزام والتوفر وتنوع مجلس الإدارة؛

2. مهام ومسئوليات أعضاء مجالس الإدارات: مسؤولية الموازنة تجاه الأطراف المعنية؛ وتقسيم الأدوار بين مجلس الإدارة وإدارة الشركة؛

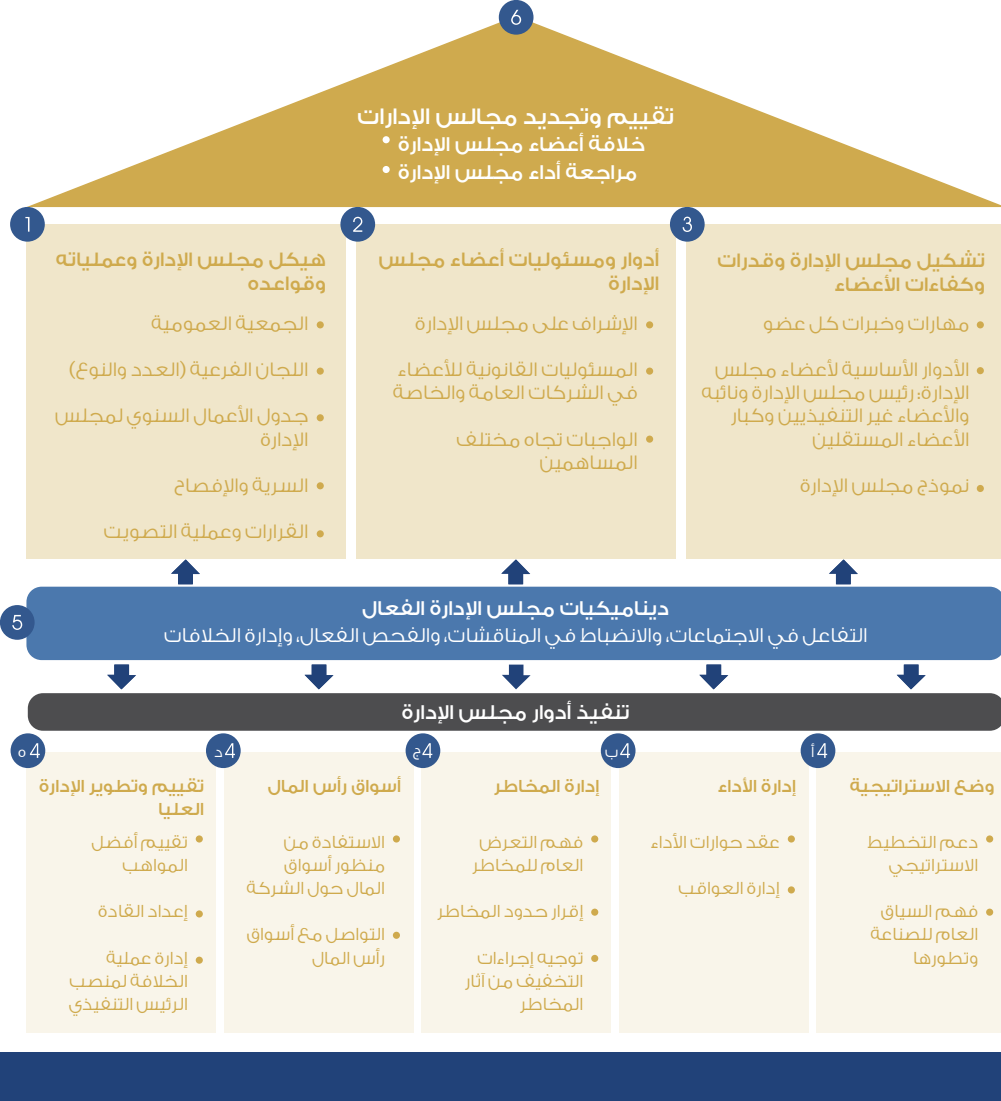
3. هيكل المجلس وعملياته وقواعده: اللجان الموصى بها؛ حجم ومعدل انعقاد الاجتماعات؛

4. تحقيق أدوار مجلس الإدارة: تطوير الاستراتيجية؛ وإدارة المخاطر؛ وإدارة الأداء والكفاءات؛ وأسواق رأس المال؛

5. ديناميكيات مجلس الإدارة الفعالة: التفاعلات في الاجتماعات والانضباط في المناقشات والفعالية في التحقيق وإدارة الخلافات.

6. تقييم مجلس الإدارة والتجديد لأعضائه: التقييم الذاتي وتجديد أعضاء مجلس الإدارة

## شريحة العرض ا: إطار معهد مجالس الإدارات الخاص بفعالية مجالس الإدارات

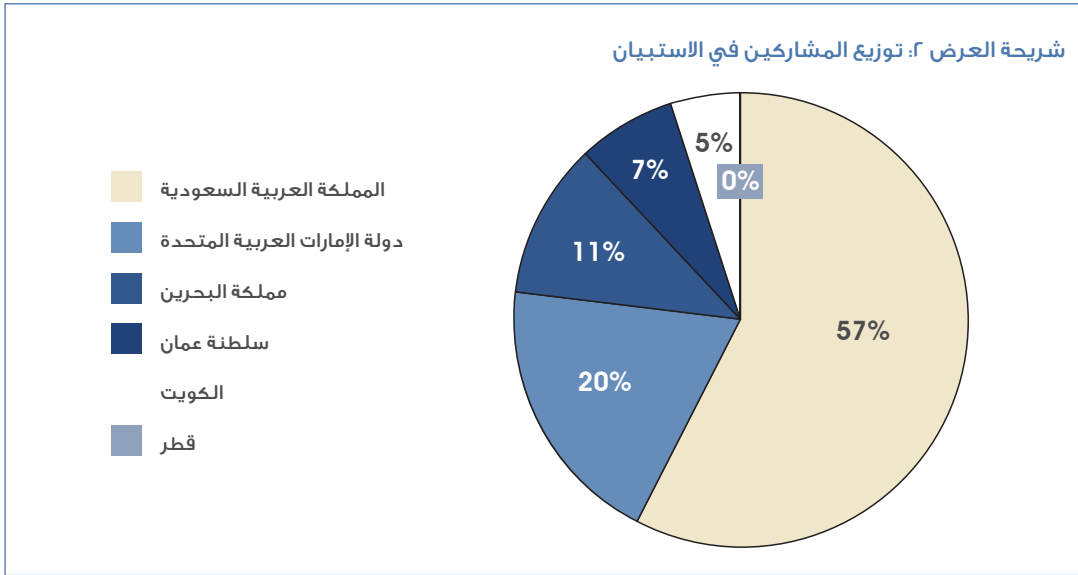


## المنهجية

يستند هذا التقرير إلى العمل الوثيق للمعهد مع أكثر من ٢٠٠ عضو في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي في آخر عامين منذ صدور آخر تقرير لنا. وعلاوة على ذلك، تم استخدام استبيان لقياس مستوى فعالية مجلس الإدارة في ستة أبعاد لتتبع تطور ممارسات مجلس الإدارة الخاصة وكذلك تصورات كفاءة مجلس الإدارة.

كما تم استخدام المقارنات الدولية حينما أمكن باستخدام التقرير الأوروبي للحكومة المؤسسية لعام ٢٠١٤، بعنوان "نحو حكومة ديناميكية" الذي أعدته شركة هيدريك أند سترجلز كمورد أساسي.

تدرك أي شركة معنية المعنى الحقيقي لفعالية مجلس الإدارة وكونها أحد العناصر الحيوية في إدارة العمليات والنمو. وتتضح طموحات دول مجلس التعاون الخليجي في تطوير نفسها ومعايير العمل لديها في النجاحات التي حققتها كل دولة في النمو على مدار السنوات الأخيرة إلى جانب النجاحات الفردية للشركات والمؤسسات. ومع ذلك، لا تزال مواضيع الحكومة وفعالية مجالس الإدارات لم تحقق الصدى المرجو منها بين الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارات كما ينبغي أو كما قد يتصور. وفي الواقع، تدعم العديد من الدراسات النظرية التي تقول بأن ممارسات الحكومة القوية لديها أثر إيجابي على المؤسسة. وقد أشارت إحدى هذه الدراسات التي نشرتها الجمعية البريطانية لشركات التأمين في عام ٢٠٠٨ (سيلفاجي أند أوبتون) إلى وجود علاقة سببية مهمة بين الحكومة المؤسسية الجيدة وأداء الشركة المتفوق. كما اقترحت الدراسة بأن الحكومة المؤسسية الجيدة كانت من أفضل إلى الأداء الجيد، وليس أي شيء آخر في مقابلها.

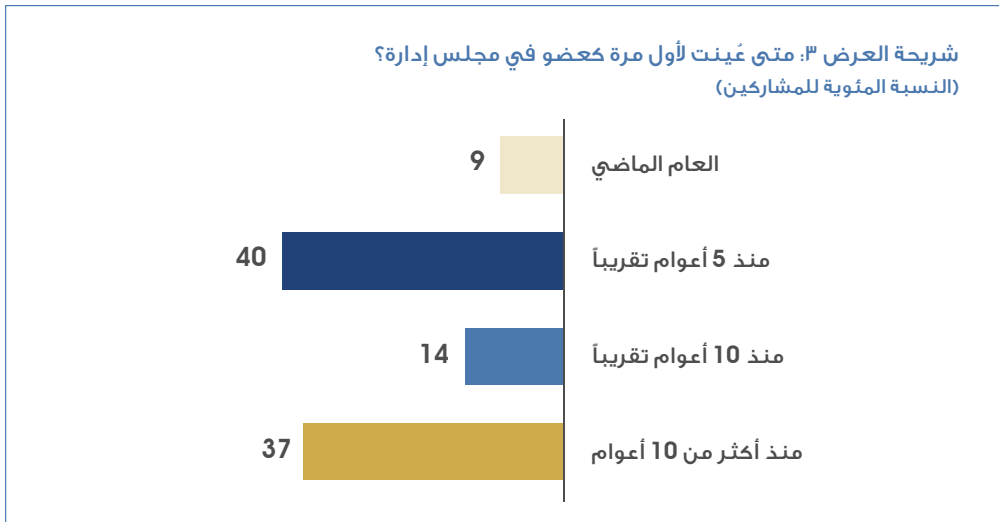


يوضح تقسيم المشاركين الوارد في شريحة العرض ٢ أن معظم الدعم المقدم للاستبيان قد جاء من المملكة العربية السعودية، حيث بلغت نسبة المشاركين من المملكة ٥٧ بالمائة، وتأتي بعدها دولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة ٢٠ بالمائة من أعضاء مجالس الإدارات والرؤساء التنفيذيين. وجاءت نسب المشاركين من البحرين والكويت وقطر ١١ و٧ و٥ بالمائة على التوالي من إجمالي قاعدة المشاركين في الاستبيان. وفي هذا العام، على النقيض من السنوات السابقة، لم يكن هناك أي مشاركين من قطر، على الرغم من إدراج العديد من الشركات ومجالس الإدارات القطرية في العينة.

# مقدمة

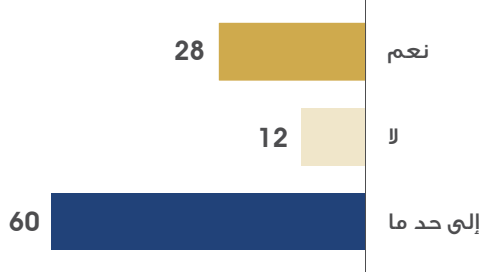


تعد درجة أقدمية أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي مرتفعة إلى حدٍ ما. فكما يتضح من شريحة العرض ٣، هناك ٤٠٪ من أعضاء مجالس الإدارات الذين تم عقد مقابلات معهم تم تعيينهم لأول مرة في منصب أعضاء في مجالس الإدارات منذ خمس سنوات فقط، و١٣٪ منهم منذ ١٠ سنوات، و٣٧٪ منهم يشغلون منصب أعضاء في مجالس الإدارات منذ أكثر من ١٠ سنوات. وتتراوح نسبة أعضاء مجالس الإدارات الذين تم تعيينهم لأول مرة خلال السنة الماضية فقط أقل من عضو واحد بين كل عشرة أعضاء ممن شاركوا في الاستبيان.



ومرة أخرى، في هذا العام شعرت نسبة كبيرة من أعضاء مجالس الإدارات الذين شاركوا في الاستبيان ( ٦٠ ) بفعالية مجالس إداراتهم إلى حدٍ ما. وقد اعتقدت نسبة ٢٩ منهم فقط بأن مجالس إدارتهم كانت فعالة، بينما اعتقدت نسبة ١١ بأن مجالس إدارتهم كانت غير فعالة.

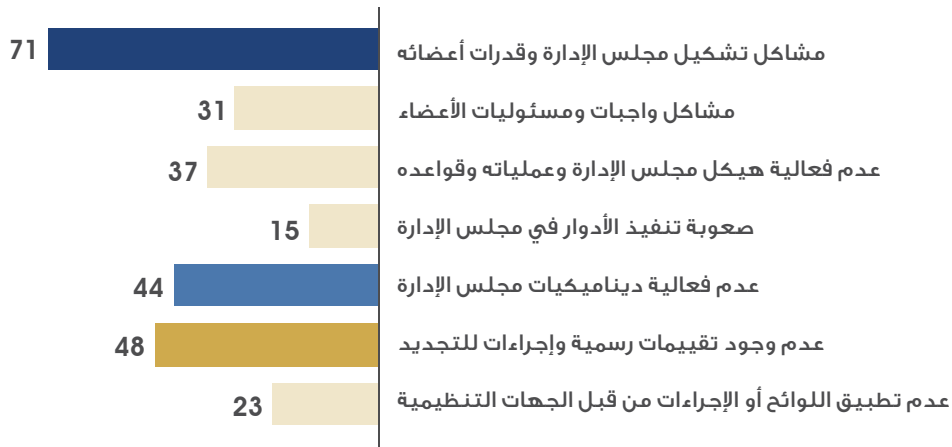
شريحة العرض ٤: هل ترى أن مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي تتسم بالفعالية؟  
(النسبة المئوية للمشاركين)



ولا تزال فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي ضعيفة بسبب المهارات والمعرفة غير الكافية لأعضاء مجالس الإدارات وتشكيل مجلس الإدارة الأقل من الأفضل. وقد كانت أكثر ثلاث حواجز لتحسين فعالية مجالس الإدارات حددها المشاركون في استبيان هذا العام هي المشاكل المتعلقة بتشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات، وغياب التقييم الرسمي لمجلس الإدارة وعمليات تجديد الأعضاء، وختاماً ديناميكيات مجلس الإدارة غير الفعالة.

وقد كانت هذه النتائج متبوعة بهيكل وعمليات مجلس الإدارة غير الفعالة، والافتقار إلى المعرفة الجيدة بمهام ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة، والافتقار إلى الإجراء / التنفيذ من جانب السلطات التنظيمية. وقد رأت نسبة قليلة من المشاركين (١٥%) أن تحقيق أدوار مجلس الإدارة يعد أحد معوقات فعالية مجالس الإدارات.

شريحة العرض ٥: ما أكبر ٣ عقبات أمام تحسين فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي؟  
(النسبة المئوية، أتيح للمشاركين اختيار أكثر من إجابة)





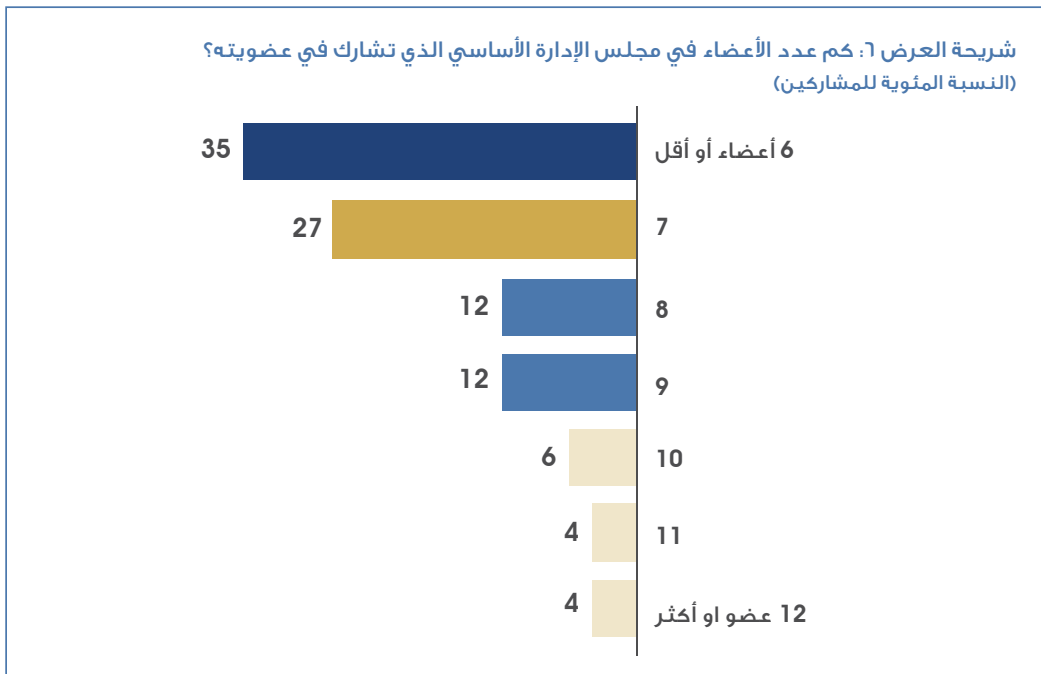


# عناصر فعالية مجالس الإدارات



## ١. تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات

تميل مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي إلى وجود عدد قليل من الأعضاء؛ أكدت نسبة ٣٥% من المشاركين بأنهم شاركوا في مجالس إدارات بلغ عدد أعضائها ٦ أو أقل، بينما وصل عدد أعضاء نسبة ٢٧% من مجالس الإدارات إلى سبعة أعضاء. كما شارك ربع المشاركين في الاستبيان في مجالس إدارات بلغ عدد أعضائها ثمانية أو تسعة أعضاء، بينما شارك باقي الأعضاء المشاركين في الاستبيان في مجالس إدارات بلغ عدد أعضائها ١٠ أعضاء فأقل.

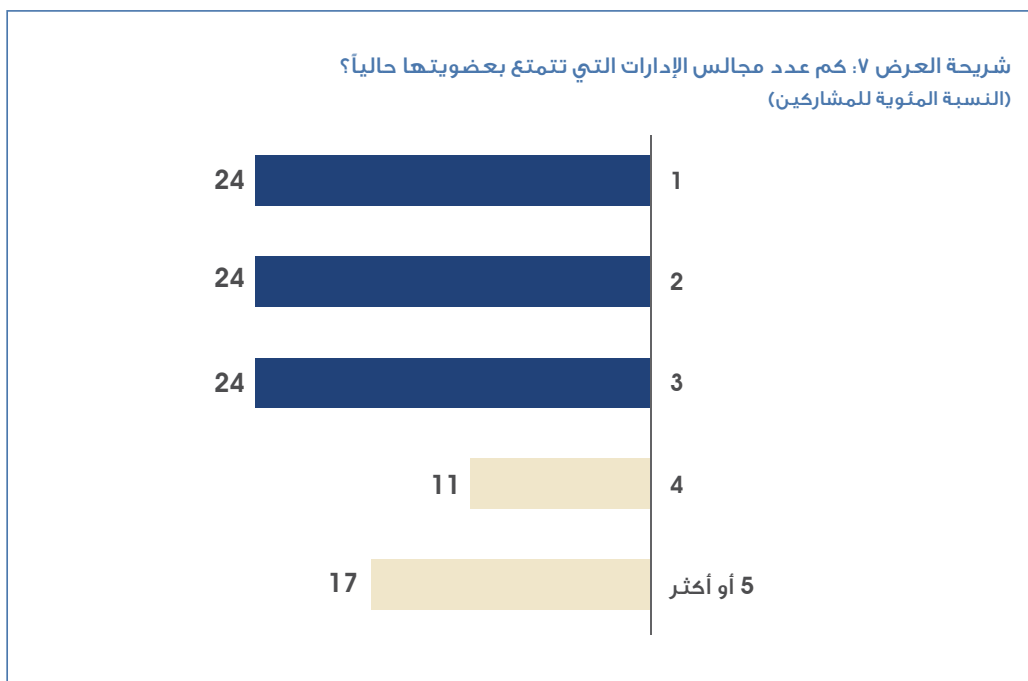


ويقل هذا العدد كثيراً عن متوسط عدد أعضاء مجالس الإدارات الأوروبية الذي يبلغ ١٢ عضواً في كل مجلس إدارة، وفقاً للتقرير الأوروبي للحكومة المؤسسية لعام ٢٠١٤، الذي أعدته شركة هيدريك أند سترجلز. ورغم ذلك، لا يزال المشاركون في استبيان هذا العام يرون أن مجالس الإدارات الصغيرة ذات حجم مناسب.

## الالتزام والتوفر

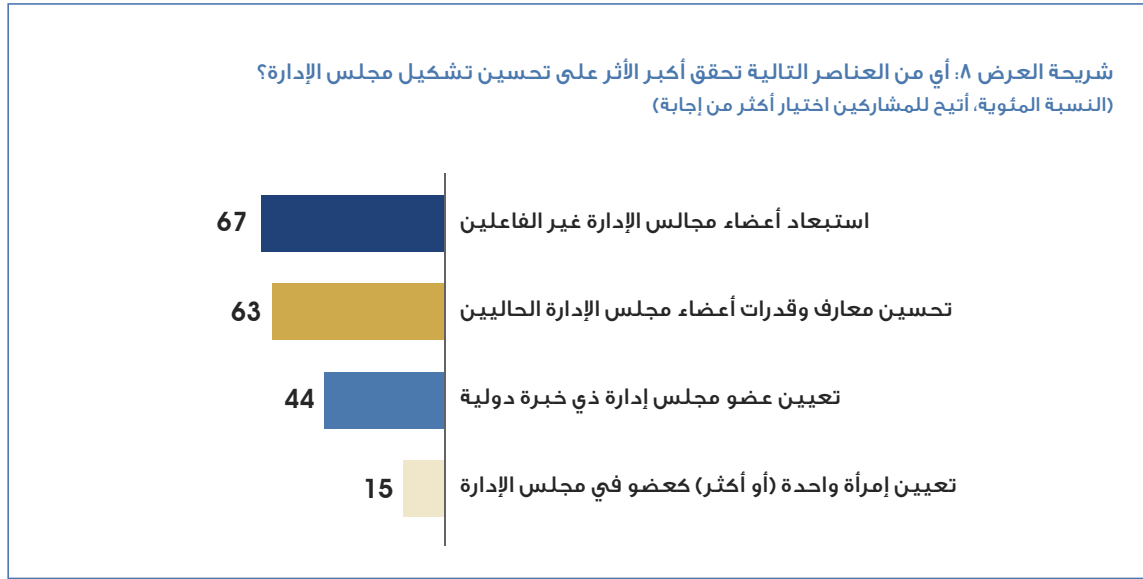
سوف يساهم ضمان توفر الوقت الكافي لدى أعضاء مجلس الإدارة لتنفيذ مهامهم ومسئولياتهم في تحسين فعالية مجالس الإدارات، وقد قل التمثيل في أكثر من مجلس إدارة في المنطقة، مع وجود نسبة ٢٤% من المشاركين يشغلون عضوية مجلس إدارة واحد، وحوالي نصف المشاركين يشغلون عضوية مجلس أو ثلاثة مجالس. وقد وصلت نسبة الأعضاء المشاركين الذين يشغلون عضوية خمسة مجالس إدارات فأكثر من المجالس البارزة هذا العام إلى ١٧%. فقط. ويعد ذلك تحسناً إيجابياً عن عام ٢٠٠٩ عندما كان ثلث أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي الذين شاركوا في الاستبيان يشغلون عضوية خمسة مجالس إدارات أو أكثر.

ومع ذلك، عند مراعاة حقيقة أن أدوار مجلس الإدارة تكون بالإضافة إلى الأدوار التنفيذية - نجد أن معظم أعضاء مجالس الإدارات في منطقة الخليج العربي لديهم التزامات زائدة. ويشير التقرير الأوروبي للحكومة المؤسسية لعام ٢٠١٤ إلى أن متوسط الساعات السنوية لخدمة مجالس إدارات الشركات المدرجة الآن وصل إلى ٢١٥ ساعة (مقارنةً بعدد ١٥٥ ساعة في عام ٢٠٠٣)، وهو اتجاه من غير المحتمل أن يتراجع نظراً لزيادة المطالب الملغاة على كاهل مجالس الإدارات وأعضائها.



ورغم الملاحظات المذكورة في كل استبيان من استبيانات معهد أعضاء مجالس الإدارات الثلاثة السابقة (٢٠١١ و ٢٠١٢ و ٢٠١٣)، يظل تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات العقبات الرئيسية الموجودة أمام الحوكمة المؤسسية الفعالة.

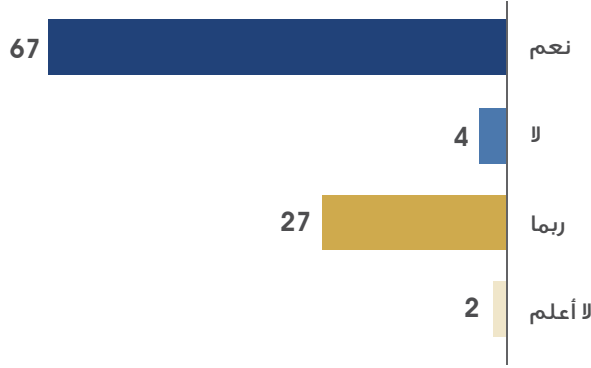
وفي هذا العام أيضاً، تظل وجهة النظر العامة بخصوص العوامل التي لها تأثير كبير على تحسين تشكيل مجلس الإدارة كما هي، مع نسبة ٦٣٪ لصالح استبدال أعضاء مجالس الإدارات غير الفعالين، ونسبة ٦٧٪ لصالح تحسين معارف وقدرات أعضاء مجالس الإدارات الحاليين. ولا شك أن فكرة استبدال أعضاء مجالس الإدارات غير الفعالين أصبحت أكثر قبولاً منذ أول استبيان نشرناه في عام ٢٠٠٩. لكن بناءً على خبرتنا وعمَلنا مع المئات من مجالس الإدارات، أقدمت نسبة قليلة جداً، إن لم تكن معدومة، من مجالس الإدارة في تطبيق هذا الإجراء.



## الخبرة الدولية وتنوع مجلس الإدارة

لا يزال هناك دعماً معقولاً لفكرة تعيين أعضاء مجلس إدارة من خارج دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تعتقد نسبة ٦٧٪ من المشاركين بأن غير المواطنين يضيفون قيمة إلى مجلس الإدارة بالمقارنة بنسبة ٤٠٪ في عام ٢٠١١. وعموماً، يُعتقد بأن أعضاء مجلس الإدارة الدوليين يضيفون مزيد من الرسميات والشكليات على اجتماعات مجلس الإدارة والتفاعلات بين الأعضاء، والذي يُعتقد بأنه يحسن من جودة المناقشة والتحضير لاجتماعات مجلس الإدارة.

شريحة العرض ٩: هل ترى أن أعضاء مجلس الإدارة الدوليين يحققون قيمة مضافة للشركة؟  
(النسبة المئوية، أتيح النسبة المئوية للمشاركين)



ويظل التنوع، وعلى وجه التحديد الاختلاف النوعي، مشكلة في المنطقة مع وجود نسبة أقل من 1% من عضويات مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي تشغلها المرأة. ورغم أن نسبة ٥٠% من المشاركين في استبيان هذا العام أشاروا بأنهم لم يشغلوا عضويات في مجالس إدارات بها ولو عضوة واحدة على الأقل، وقد كانت نسبة دعم الاختلاف النوعي بين المرأة عالية جداً.

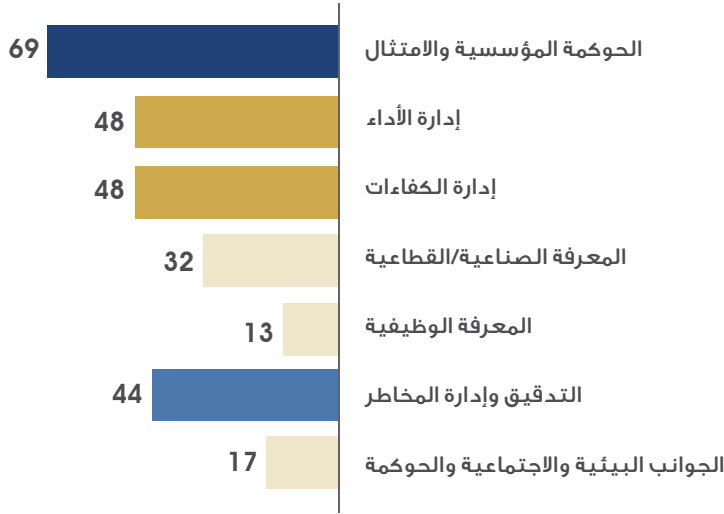
ونظراً لزيادة التأكيد على الاختلاف النوعي في المجالس خلال العامين المنصرمين، قررنا محور تركيز أبحاثنا في هذا الموضوع في تقرير هذا العام. وقد تم عرض الأفكار المعمقة للمشاركين في استبيان هذا العام في قسم "تمثيل المرأة في مجالس إدارات دول مجلس التعاون الخليجي" في الصفحة ٢٧.

## المعرفة والخبرة

عند سؤال المشاركين عن مجالات الخبرة الذين يرغبون في رؤية المزيد منها في مجلس الإدارة الرئيسي الذين يشغلون عضوية فيه، اختار المشاركون في استبيان عام ٢٠١٣ إدارة الأداء (٧٣%)، وإدارة الكفاءات (٦٧%)، والمعرفة بمجال الصناعة (٦٦%)، على أنها المجالات الرئيسية التي يلزم تعزيزها.

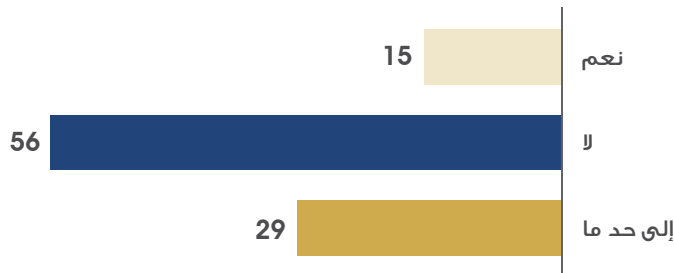
وفي هذا العام، كانت الحوكمة المؤسسية والامتثال (٦٩%) المجال الأكثر أهمية، متبوعاً بإدارة الأداء وإدارة الكفاءات (٤٨%). وتتضمن المجالات الإضافية لتحسين مجالس الإدارات: التدقيق وإدارة المخاطر، والمعرفة بالمجال الصناعي / القطاع، والبيئة والعلاقات الاجتماعية والحوكمة والمعرفة الوظيفية بنسب ٤٤% و ٣٢% و ١٧% و ١٣% على التوالي.

شريحة العرض ١٠: ما الجوانب التي تتطلب تعزيزاً في الخبرات في مجلس الإدارة الأساسي الذي تتمتع بعضويته؟  
(النسبة المئوية، أتيح للمشاركين اختيار أكثر من إجابة)



وقد أثار موضوع المقابل المادي الذي يحصل عليه أعضاء مجالس الإدارات العديد من المناقشات في هذا العام أيضاً، مع عدم رضا أغلبية المشاركين بوجه عام عن مستويات المقابل المادي الموجودة حالياً في دول مجلس التعاون الخليجي. وترى نسبة ١٥ فقط من المشاركين في الاستبيان أن حزم المقابل المادي كانت كافية لاستقطاب أعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بالكفاءة. وعند مقارنته بالمسئوليات والإسهامات المتوقعة من أعضاء مجالس الإدارات، اعتبر العديد من أعضاء مجالس الإدارات أن المقابل المادي "غير الكافي" كان عائقاً مهماً لجذب الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة.

شريحة العرض ١١: هل ترى أن حزم المكافآت في المنطقة جذابة بما فيه الكفاية بالنسبة لأعضاء مجالس الإدارات المتميزين؟  
(النسبة المئوية للمشاركين)

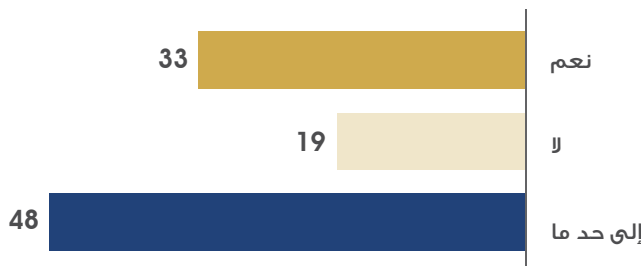




## ٢. مهام ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة

فيما يتعلق بفهم مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لمهام ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة، اعتقد ثلث المشاركون فقط بأن أعضاء مجلس الإدارة لديهم فهم واضح لمهامهم ومسئولياتهم بخصوص مجلس الإدارة؛ وأشار ما يقل عن نصف المشاركين ( ٤٨ ) إلى أن أعضاء مجلس الإدارة كان لديهم معرفة إلى حد ما عن هذا الموضوع، بينما اعتقدت نسبة ١٩ من المشاركين إلى أنهم لا يفهمون مهامهم ومسئولياتهم. وتختلف هذه النتائج عن نتائج استبيان عام ٢٠١٣ حيث شعر ٥٧ من المشاركين بأن أعضاء مجلس الإدارة كانوا على دراية بأدوارهم. ومن وجهة نظرنا وواقع خبرتنا، يكون المزيد من أعضاء مجلس الإدارة أكثر دراية بما هو متوقع منهم إذا كانوا يساهمون بشكل إيجابي في مجلس الإدارة، وهو وعي متزايد يُترجم إلى تقييم أكثر انتقاداً لأدائهم وأداء زملائهم كذلك.

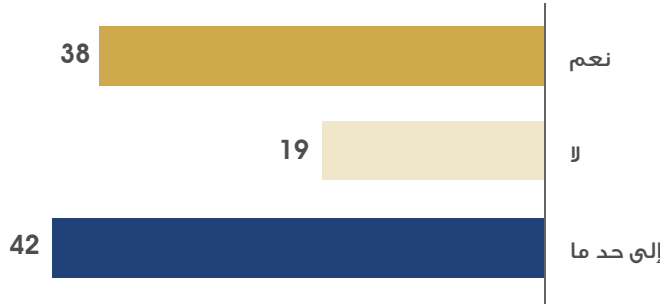
شريحة العرض ٢: يعرف أعضاء مجلس الإدارة واجباتهم (مثل واجب الأمانة وواجب العناية) ومسئولياتهم تجاه مجلس الإدارة بكل وضوح (النسبة المئوية للمشاركين)



وقد يكون مستوى الفهم الحالي لمهام ومسئوليات مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بسبب كيفية فهم وتحديد أدوار مجلس الإدارة في مقابل أدوار الإدارة؛ وقد أكدت نسبة ٣٨ من المشاركين على أن الأدوار كانت مفهومة ومحددة بوضوح في مقابل أدوار الإدارة، في حين اعتقدت نسبة ١٩ خلاف ذلك، بينما تعتقد نسبة ٤٢ المتبقية بأن الأدوار كانت مفهومة ومحددة لكن إلى حد ما.



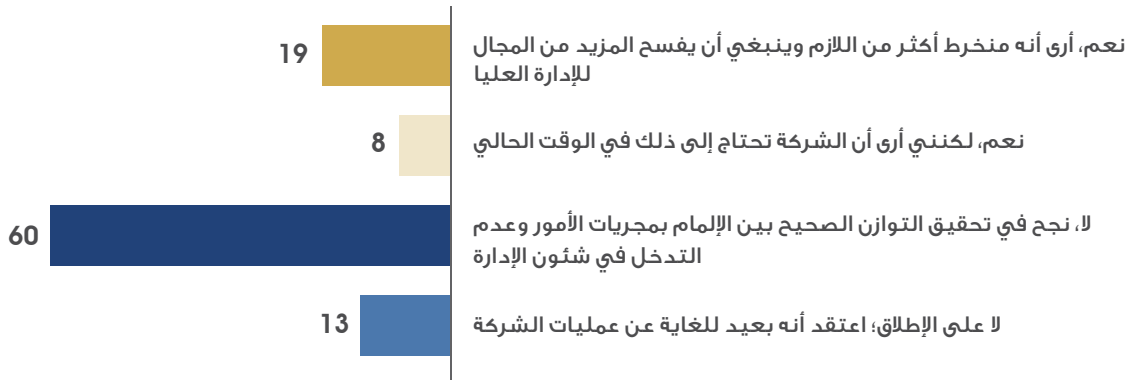
شريحة العرض ١٣: هل أدوار مجلس الإدارة والإدارة العليا مفهومة ومحددة بوضوح؟  
(النسبة المئوية للمشاركين)



ويظل الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي بارزاً في المنطقة وفق ما حددته العديد من السلطات التنظيمية، وقد أشارت نسبة ٨٤% من المشاركين في الاستبيان إلى أن أدوار رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي كان يشغلها شخصين في مجلس الإدارة الرئيسي الذي يشغلون عضوية فيه.

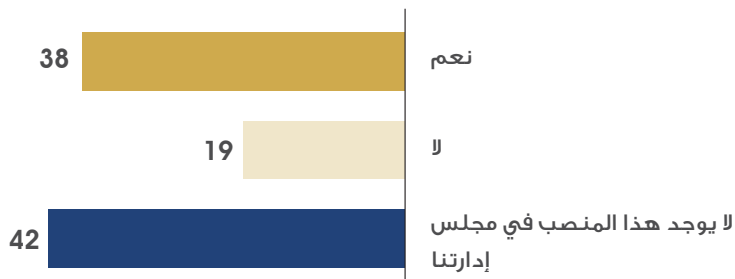
وقد تقلبت مشاركة رئيس مجلس الإدارة في العمليات اليومية للشركات منذ أن بدأنا في تتبع تقييم ممارسات مجلس الإدارة في منطقة الخليج. وفي هذا العام، أشارت نسبة ٦٠% من المشاركين إلى أن رئيس مجلس إدارتهم حقق التوازن الصحيح بين الاطلاع والحضور بشكلٍ كافٍ مع عدم التدخل في إدارة عمليات الشركة. ومع ذلك، اعتقدت نسبة ١٩% من المشاركين بأن رئيس مجلس إدارتهم كان يتدخل بشكلٍ كبير ويتعين عليه إعطاء مزيد من "المساحة" للإدارة. وقد كانت نتيجة هذا السؤال الأخير هي ٣٩% و ٣٥% لجميع أعضاء مجالس الإدارات الذين شملهم الاستبيان في عامي ٢٠١٣ و ٢٠١٤ على التوالي. ومن وجهة نظرنا، يجب أن نفسر النسب العالية التي شهدناها في عامي ٢٠١٣ و ٢٠١٤ في ضوء السياق الاقتصادي في هذا الوقت عندما كانت الشركات لا تزال تحاول جاهدة للنهوض من أزمة الركود العالمي، وكان رؤساء مجالس الإدارات متوقع منهم في كثير من الأحيان، إن لم يكن مطلوباً، المشاركة بدرجة أكبر في إدارة عمليات الشركة.

شريحة العرض ١٤: هل يشارك رئيس مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات أو تنفيذ الأمور التشغيلية اليومية؟  
(النسبة المئوية للمشاركين)



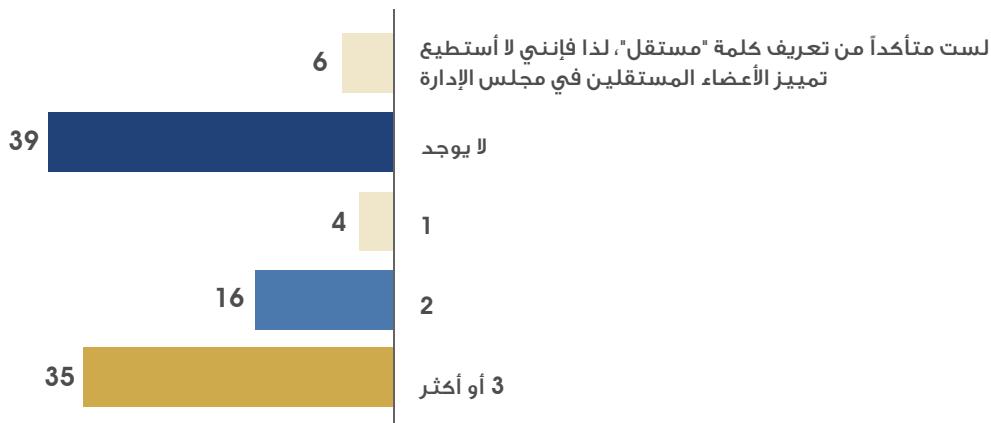
ويلعب أمناء مجالس الإدارات دوراً حيوياً في ضمان فعالية مجلس الإدارة. وقد قام أكثر من ثلث المشاركين في الاستبيان (٣٨%) بتصنيف أمناء مجالس إدارتهم على أنهم "أكثر دراية بالمواضيع المتعلقة بالحوكمة وشؤون المجلس، حيث يكونون مرآة عاكسة لما يقوله رئيس مجلس الإدارة". ورغم ذلك، من المثير للقلق نسبة ٤٢% من المشاركين، والتي أشارت إلى غياب منصب أمين المجلس في مجلس الإدارة الرئيسي الذين يشغلون عضوية فيه.

شريحة العرض ١٥: أمين مجلس الإدارة على دراية كبيرة بالمواضيع المرتبطة بالحوكمة ومجلس الإدارة، ويعمل بمثابة مستشار لرئيس مجلس الإدارة (النسبة المئوية للمشاركين)

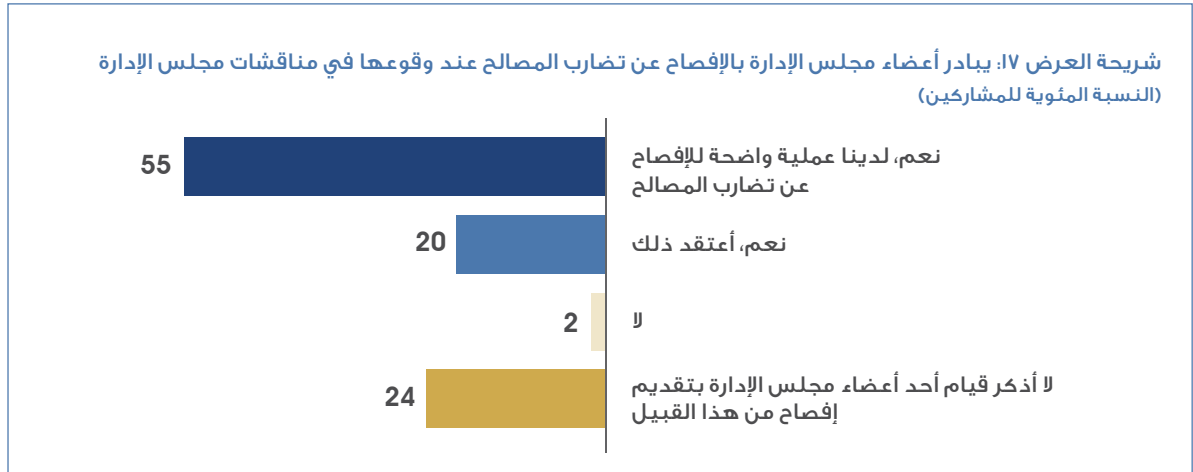


تتضمن معظم مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي عضواً مستقلاً واحداً على الأقل، فهناك نسبة ٣٥% من المشاركين لديهم ثلاثة أعضاء مستقلين أو أكثر في مجلس الإدارة، بينما نسبة ١٦% من المشاركين لديهم عضوين مستقلين، ونسبة ٤% لديهم عضو واحد مستقل، على النقيض من نسبة ٣٩% من مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي التي ليس لديها عضو مجلس إدارة مستقل على الإطلاق. وفي الواقع، تعتقد مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بأنه يمكن لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين تعزيز فعالية المجلس؛ حيث تؤيد نسبة ٦٥% من مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي هذا الإجراء وتعتبره مفيداً لمؤسساتهم، بينما تعارض نسبة ٤% هذه الفكرة من الأساس.

شريحة العرض ١٦: كم عدد الأعضاء المستقلين في مجلس إدارة شركتك؟ (النسبة المئوية للمشاركين)



يشجع الإفصاح عن تعارض المصالح بين أوساط المشاركين في الاستبيان، حيث أشارت نسبة ٧٥% من المشاركين في الاستبيان إلى أن أعضاء مجلس الإدارة يفصحون بفعالية عن حالات تعارض المصالح عند حدوثها في مناقشات المجلس، وهناك نسبة ٥٥% لديهم عملية واضحة للإفصاح عن هذه الأنواع من حالات تعارض المصالح. وبالنسبة لباقي المشاركين في الاستبيان، فإنهم إما ينكرون هذا الافتراض أو لا يتذكرون قيام أحد أعضاء مجلس الإدارة بالإفصاح عن هذا التعارض في المصالح.



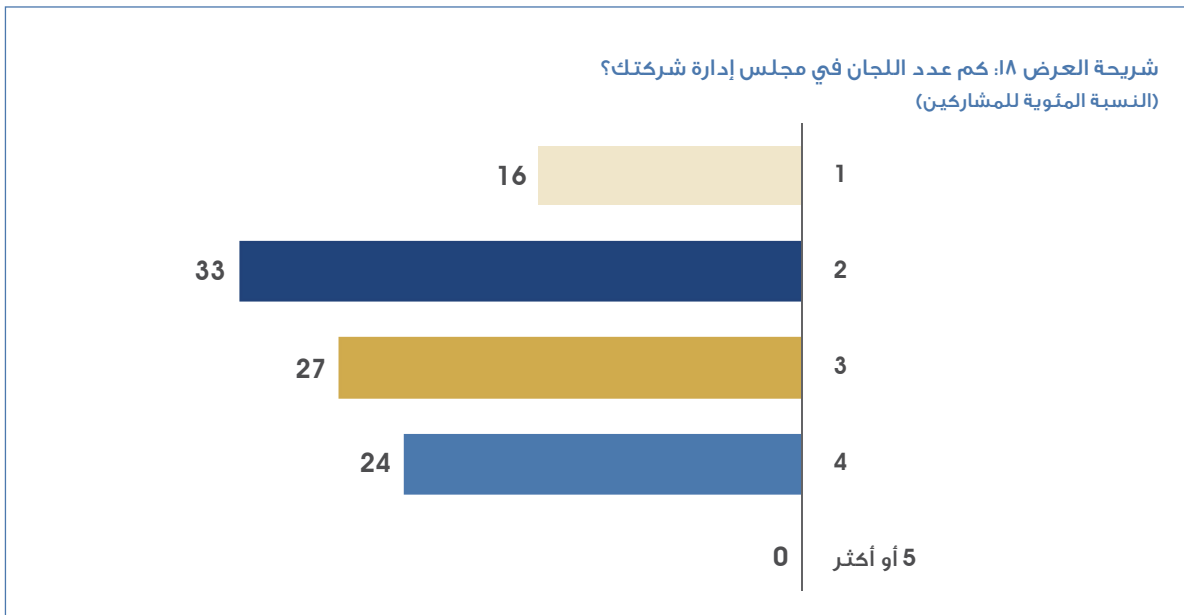
## تعريف أنواع أعضاء مجالس الإدارات

١. عضو مجلس الإدارة المستقل: هو أي عضو مجلس إدارة ليس له علاقة مادية أو مالية بالشركة أو بالأشخاص ذوي الصلة بها، باستثناء أتعاب العضوية.
٢. عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي: هو أي عضو غير مستقل من أعضاء مجلس الإدارة لا يكون له منصب إدارة بدوام كامل في الشركة، أو لا يتلقى راتباً شهرياً أو سنوياً.
٣. عضو مجلس الإدارة التنفيذي: هو أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة يكون جزءاً من فريق الإدارة العليا بالمؤسسة، بالإضافة إلى عمله كعضو مجلس إدارة فيها.

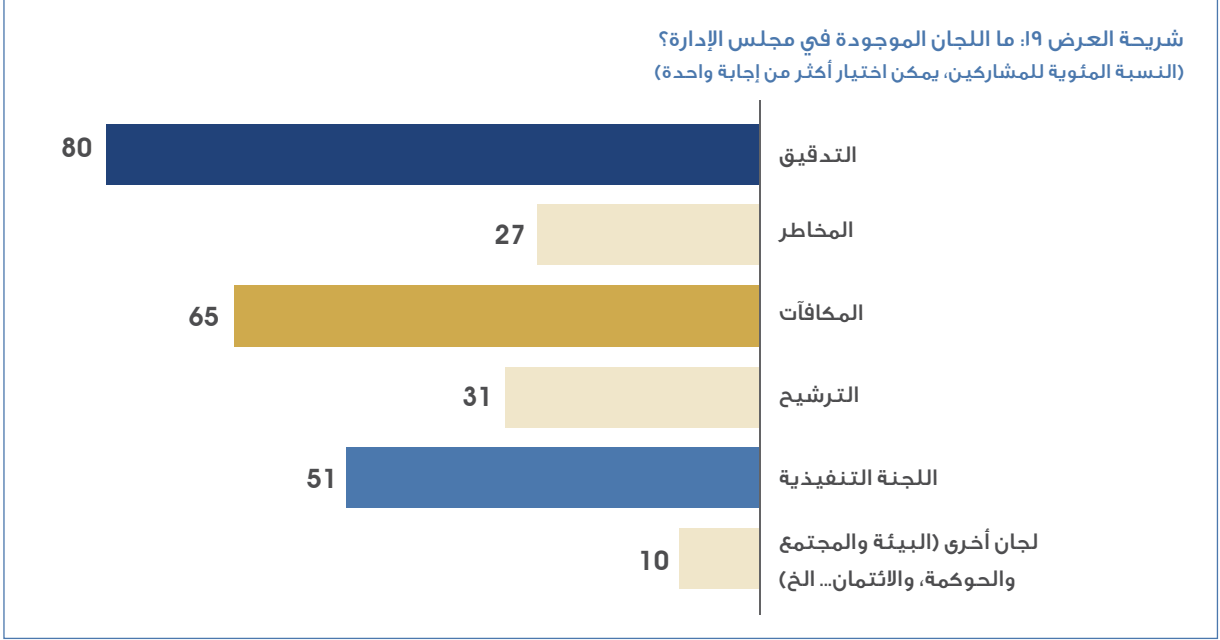


### ٣. هيكل المجلس وعملياته وقواعده

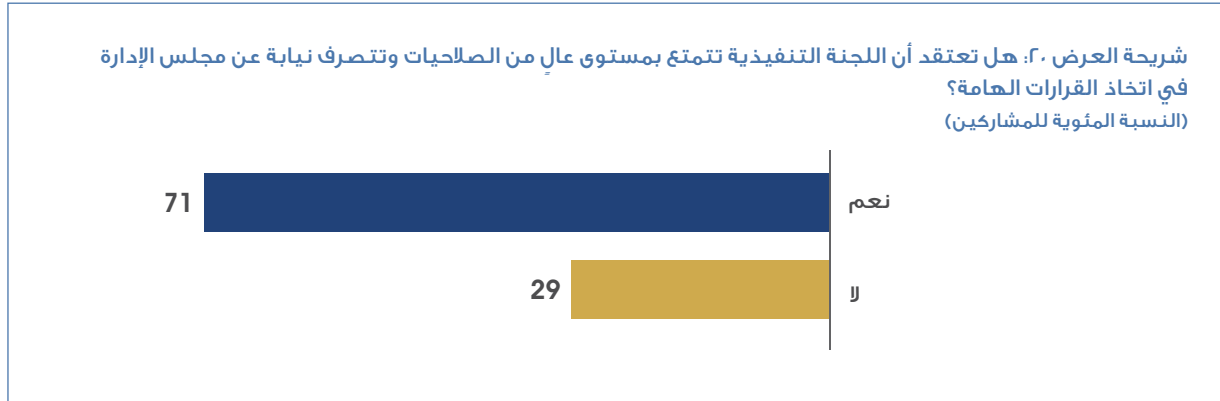
لا تزال مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي متخلّفة عن أوروبا فيما يتعلق باستخدام اللجان لدعم أعمالهم. ويبلغ متوسط عدد اللجان في مجالس إدارات دول مجلس التعاون الخليجي ٢.٦ بالمقارنة بنسبة ٣.٤ (كانت ٣ في عام ٢٠٠٩) في أوروبا، و٤.٤ (كانت ٣.٩ في عام ٢٠٠٩) في المملكة المتحدة وحدها، وفق ما تم الإعلان عنه في التقرير الأوروبي للحوكمة المؤسسية لعام ٢٠١٤ الذي أصدرته شركة هيدريك أند سترجلز. ويشير ثلث المشاركين في الاستبيان إلى وجود لجنيتين في مجالس إداراتهم، بينما أشارت نسبة ٢٧ إلى وجود ثلاث لجان، في حين أوضحت نسبة ٢٤ إلى وجود أربع لجان في مجالس إداراتهم. ولا يشغل أي من المشاركين في الاستبيان أي عضوية في مجالس إدارات بها خمس لجان أو أكثر.



وكما هو الحال في الاستبيانات السابقة، تعتبر لجنتي التدقيق والمكافآت هما اللجنتان الأكثر انتشاراً. فقد أشارت الغالبية العظمى من المشاركين (٨٠٪) إلى وجود لجنة تدقيق في مجالس إدارتها، بينما صرحت نسبة ٦٥٪ بوجود لجنة مكافآت في مجالس إدارتها.



ويظل انتشار اللجنة التنفيذية قوياً في دول الخليج، مع تأكيد نسبة ٥١ من المشاركين بوجودها في مجالس إدارتهم. ومن المثير للقلق، رغم ذلك، إشارة نسبة ٧١٪ من المشاركين في الاستبيان إلى أن اللجنة التنفيذية تتمتع بمستوى عالٍ من السلطة وتتصرف بالنيابة عن المجلس في اتخاذ القرارات المهمة.



شعر أغلبية المشاركين في الاستبيان (٧٦%) بأن أعضاء مجالس الإدارات وجميع اللجان لديهم أدوار ومستويات واضحة، وفق ما هو محدد في مخططاتهم ذات الصلة، وكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة على دراية بالمحتوى. وبالمثل، شعر جميع المشاركين في الاستبيان (٨٨%) بأن جميع اللجان تتصرف بالنيابة عن المجلس بدلاً من التصرف بشكل مستقل عنه.

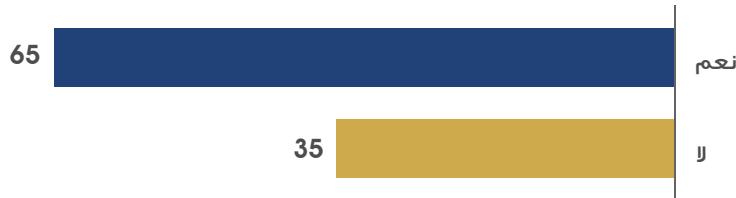
وتقول نسبة كبيرة من المشاركين (٨٠%) بأنه ليس لديهم برنامج رسمي لتنمية مهارات أعضاء مجلس الإدارة الجدد. وفي رأينا، يعد تنفيذ برنامج تدريب تمهيدي رسمي خطوة سهلة و"مدرسة" يمكن أن تساعد في تحسين أداء مجلس الإدارة.

**شريحة العرض ٢١: لدى مجلس الإدارة برنامج تطوير رسمي لمهارات أعضاء مجلس إدارة الجدد (النسبة المئوية للمشاركين)**



وترى نسبة كبيرة (٨٠%) من الذين أجريت معهم مقابلات بأن مواد اجتماعات مجلس الإدارة واضحة ودقيقة وتقدم في حينها، ومناسبة لأعضاء مجلس الإدارة لتنفيذ مهامهم بشكل فعال. وفي الواقع، يرى كل المشاركين تقريباً (٩٤%) بأن معدل تكرار اجتماعات مجلس الإدارة كان كافياً، بينما أكدت نسبة ٦٥% بأن الاجتماعات كانت تجدر قبلها بسنة على الأقل وأنهم كانوا يعرفون المواضيع التي ستتم مناقشتها في تلك الاجتماعات.

**شريحة العرض ٢٢: يتم تحديد مواعيد اجتماعات مجلس إدارة قبل عام كامل مقدماً على الأقل، ويعرف أعضاء مجلس الإدارة المواضيع التي سيتم تناولها في هذه الاجتماعات (على سبيل المثال، مراجعة أداء الإدارة في شهر ديسمبر، ومواضيع الامتثال كل ثلاثة أشهر... الخ) (النسبة المئوية للمشاركين)**



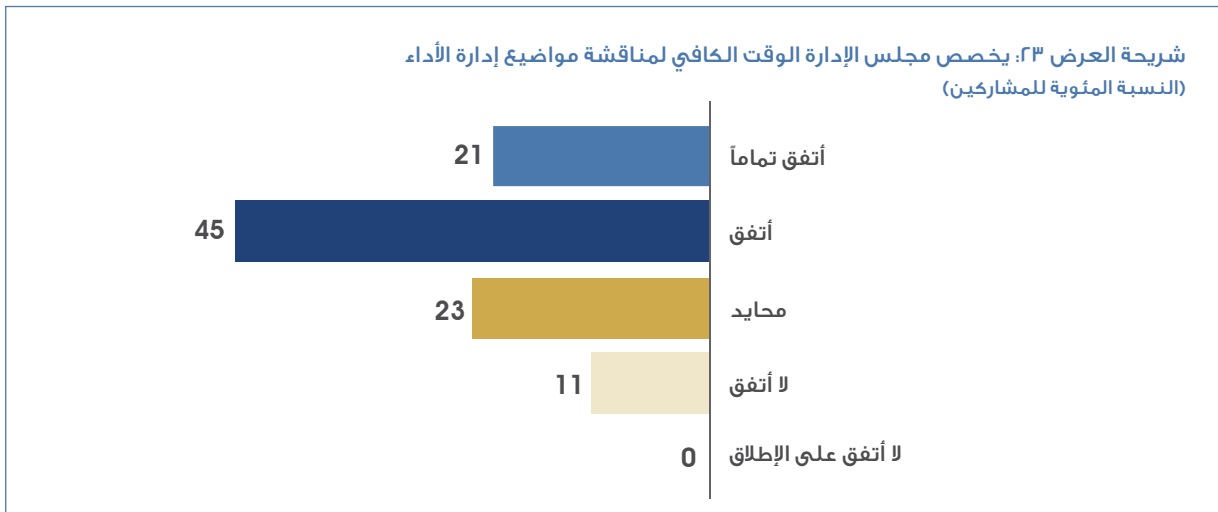


## ٤. تحقيق أدوار مجلس الإدارة

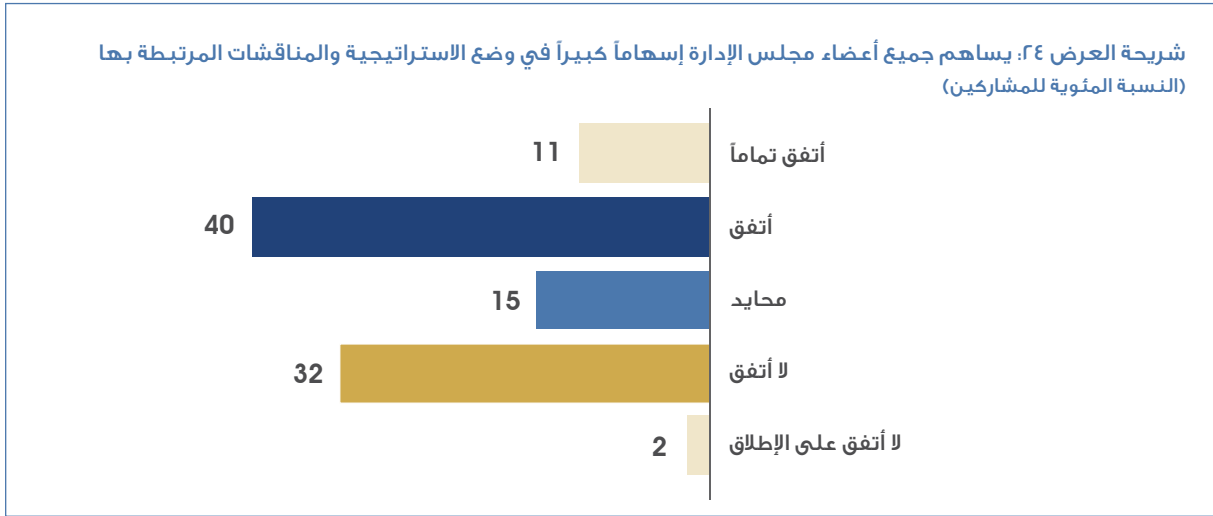
بعيداً عن التزامات مجلس الإدارة القائمة على الثقة، نرى خمسة أدوار أساسية يمكن لمجلس الإدارة من خلالها إضافة قيمة للمؤسسة، وهي:

- مراجعة استراتيجية المؤسسة والاعتراض عليها؛
- متابعة أداء المؤسسة وصحة عملياتها؛
- إدارة عوامل المخاطر الرئيسية التي تواجهها المؤسسة؛
- فهم ما تتوقعه أسواق رأس المال من الشركة؛
- مراجعة وتخطيط تعاقب الإدارة العليا ومراجعة أدائها.

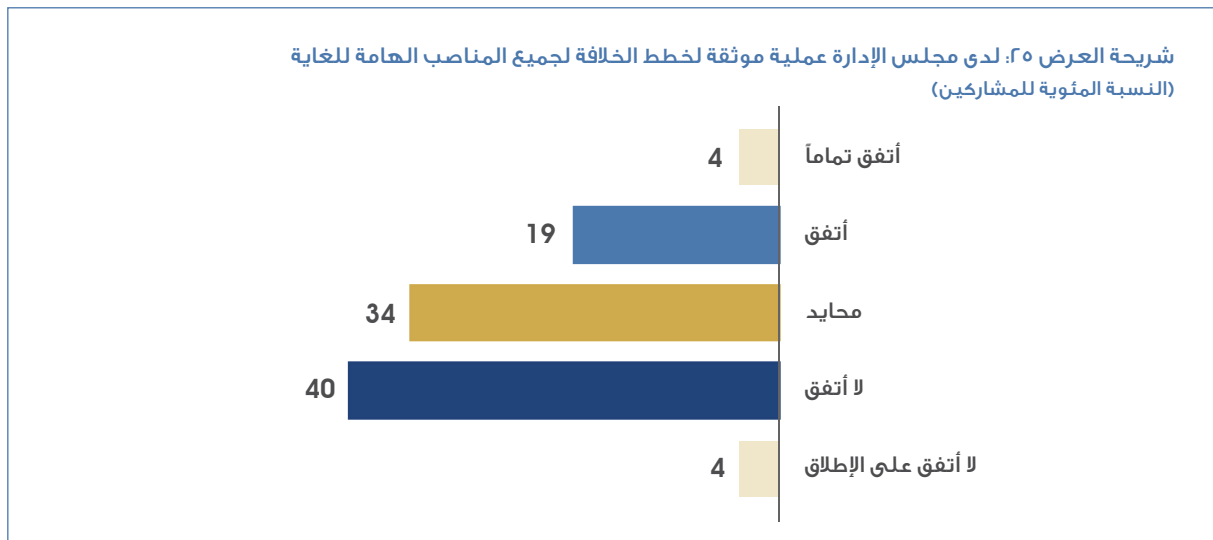
وبناءً على نتائج استبيان هذا العام، يُتصور أن يقضي أعضاء مجلس الإدارة وقتاً كافياً في إدارة الأداء (٦٦٪) وإعداد التقارير المالية والمحاسبية (٥٥٪) والأسئلة ذات الصلة بالاستراتيجية (٤٣٪)



وقد تم تحسين الوقت المخصص لهذه الجوانب بالمقارنة بنتائج استبيان عام ٢٠١٣، لكن لا يزال هناك نقص في المساهمة القوية من جانب جميع أعضاء مجلس الإدارة، كما يتضح من نسبة المشاركين التي بلغت ٣٤٪ (إجمالي نسبة المشاركين الذين كانت إجاباتهم "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة" عند سؤالهم عن ما إذا كان أعضاء مجالس الإدارات يساهمون بقوة في وضع الاستراتيجية والمناقشات)



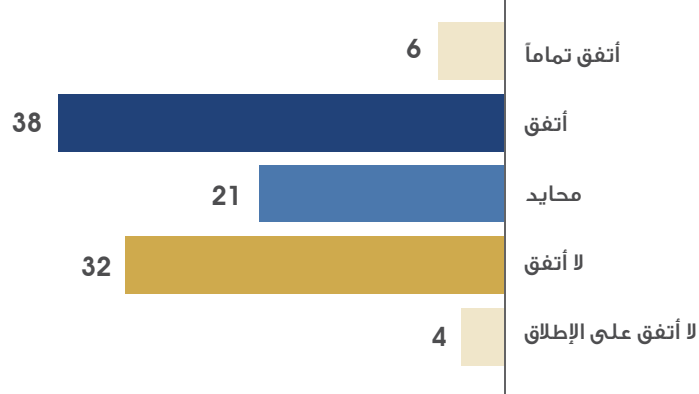
ولا تزال الآراء غير قاطعة تماماً فيما يخص الوقت المخصص لمناقشة المشاكل الخاصة بإدارة الكفاءات وخطط التعاقب لجميع المناصب المهمة. وفي هذا الصدد، يزعم نسبة ٤٤٪ من المشاركين بأن مجالس إدارتهم لا تعمل بما فيه الكفاية لتوثيق العمليات التي يمكن أن تساعد في إعداد الأفراد الذين يتقلدون مناصب مهمة. كما تم إلقاء الضوء على هذا الوضع في الاستبيانات السابقة والتي كشفت بأن ٥٪ من مجالس الإدارات فقط يقضون أكثر من ٥٠٪ من وقتهم في إدارة الكفاءات.





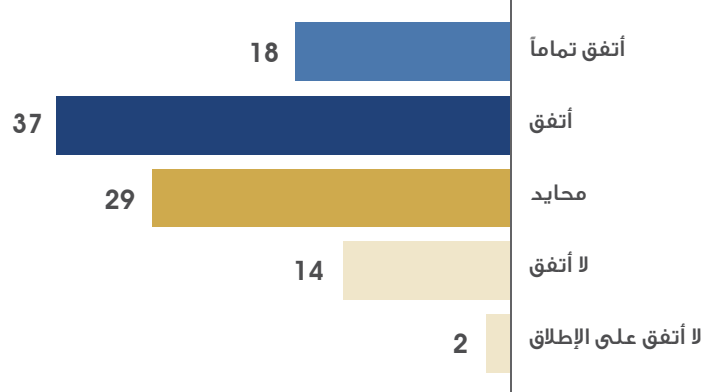
كما تم الإبلاغ عن قلة فعالية إدارة المخاطر في تقرير عام ٢٠١٣ عندما أشار نصف المشاركين في الاستبيان إلى أن مجالس إدارتهم لا تتابع المخاطر الرئيسية بصفة دورية. ويبدو أنه تم إحراز القليل من التقدم في هذا الصدد مع كون أكثر من ثلث المشاركين (٣٦٪) لا يوافقون أو لا يوافقون بشدة عند سؤالهم عن ما إذا كان جميع زملائهم لديهم فهماً واضحاً لأهم المخاطر الخمسة التي تواجهها شركتهم.

شريحة العرض ٢٦: جميع أعضاء مجلس الإدارة ملمون ولديهم رؤية واضحة حول أهم مخاطر تواجهها الشركة (النسبة المئوية للمشاركين)



وإننا نلاحظ تقدماً طفيفاً في تصور إدارة توقعات سوق رأس المال. ففي استبيان عام ٢٠١٣، اعتقدت نسبة ٣٢٪ من المشاركين بأن الوقت المخصص لمناقشة مسائل أسواق رأس المال كان غير كافٍ. وفي تقرير هذا العام، تؤيد نسبة ٢٢٪ فقط من المشاركين هذا الرأي. ورغم ذلك، ينبغي علينا التأكيد على أن نصف من أجريت معهم المقابلات (٤٩٪) كانوا محايدين في هذا الموضوع. كما وافقت أغلبية بسيطة من المشاركين (٥٥٪) على أن مجالس إدارتهم قضا وقتاً كافياً في مناقشة نزاهة أنظمة المحاسبة المالية وإعداد التقارير المالية.

شريحة العرض ٢٧: يخصص مجلس الإدارة الوقت الكافي لضمان حيادية ونزاهة أنظمة المحاسبة وإعداد التقارير المالية في الشركة (النسبة المئوية للمشاركين)





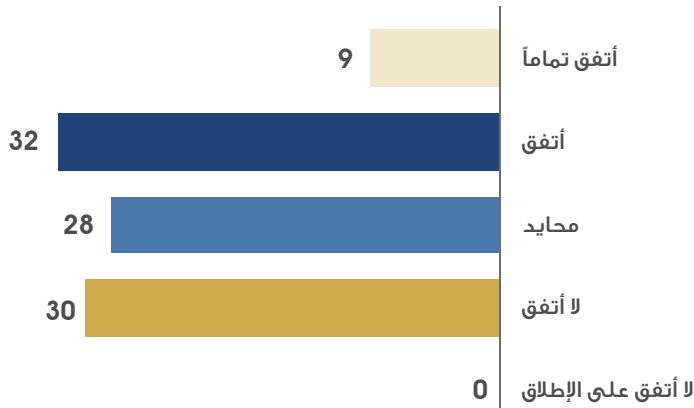
## ٥. ديناميكيات مجلس الإدارة الفعالة

قل مستوى التحضير والمشاركة في الاجتماعات بشكل طفيف مقارنة بالإجابات التي تم الحصول عليها من تقييم عام ٢٠١٣.

### التحضير والمشاركة

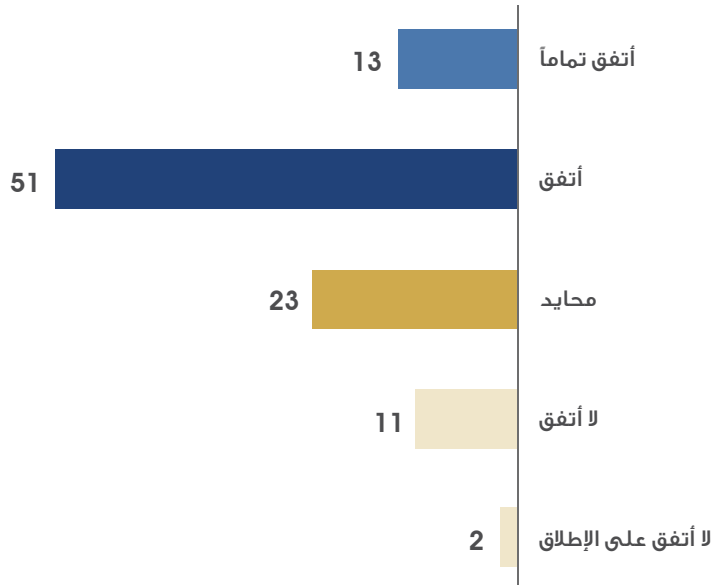
في هذا العام، وافق ٤١٪ من المشاركين أو وافقوا بشدة على أن جميع الأعضاء يقدمون مساهمات معبرة خلال اجتماعات مجلس الإدارة (مقارنةً بنسبة ٥٠٪ في استبيان عام ٢٠١٣)، في حين ذكر ٣٠٪ (مقارنةً بنسبة ٣٢.٥٪ في عام ٢٠١٣) أن ذلك لم يكن الوضع السائد في مجالس إدارتهم.

شريحة العرض ٢٨: يستعد جميع أعضاء مجلس الإدارة جيداً لاجتماعات مجلس الإدارة، ويشاركون في الاجتماعات ويقدمون مساهمات مفيدة (النسبة المئوية للمشاركين)



وهناك افتراض واحد بأنه من المتوقع وجود مشاركة أكبر من أعضاء مجلس الإدارة الزملاء، وهو افتراض يمكن تأكيده بنسبة ٦٤% من المشاركين الذين أكدوا بأن مجالس إدارتهم شجعت على إجراء مناقشات حول مختلف الخيارات المتوفرة وقدرتها كثيراً، وكانوا يشعرون بالارتياح خلال المناقشات (كما هو موضح في شريحة العرض ٢٩).

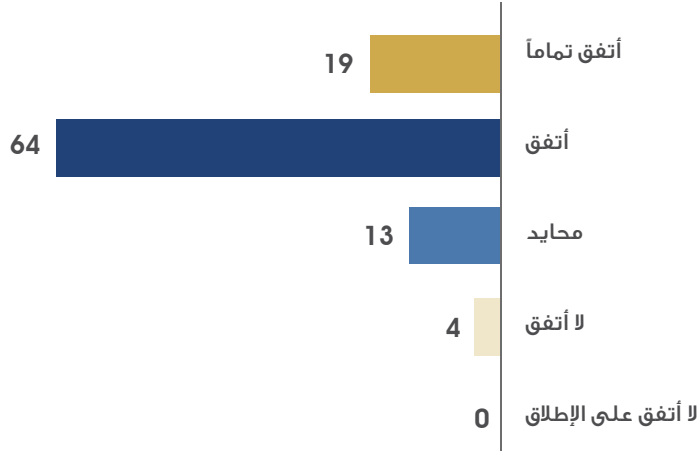
شريحة العرض ٢٩: يشجع مجلس الإدارة ويثمن مناقشة الخيارات ووجهات النظر المختلفة، ويشعر أعضاء مجلس الإدارة بالارتياح إزاء مناقشة بعضهم البعض لضمان وصول مجلس الإدارة إلى أفضل النتائج (النسبة المئوية للمشاركين)



## عمليات اتخاذ القرارات

يرى ٧٣% من المشاركين بأن مجالس الإدارات لديها القدرة على تقريب وجهات النظر بشأن مختلف المواضيع. ويكون ذلك في الغالب نتيجة لمنهج "الإجماع" في اتخاذ القرارات، وفق ما أفادت به نسبة ٥٧% من المشاركين. ويبرهن ذلك بوضوح على أن عملية اتخاذ القرارات تتسم بالشغافية والإنصاف والفعالية، وليست أوامر يملها رئيس مجلس الإدارة (الرأي الذي عبر عنه ٨٣% من المشاركين). كما تم إلقاء الضوء على هذه النقاط ممن أجريت معهم مقابلات في عام ٢٠١٣، مع تأكيد ٧٥% من المشاركين على أن عملية اتخاذ القرارات في اجتماعات مجلس الإدارة كانت فعالة.

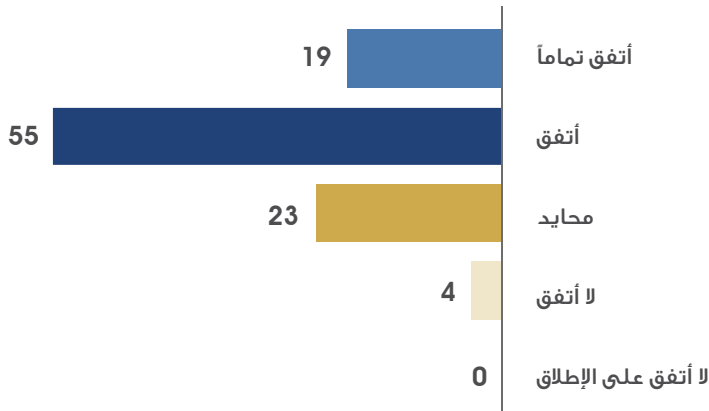
شريحة العرض ٣٠: يساهم رئيس مجلس الإدارة في تيسير اتخاذ القرار بدلاً من اتخاذ قرارات نيابة عن مجلس الإدارة  
(النسبة المئوية للمشاركين)



## التفاعل مع الإدارة العليا

صنّف المشاركون في الاستبيان التفاعلات بين مجالس الإدارات وفرق الإدارة العليا على أنها إيجابية إلى حد ما. وفي الواقع، هناك ٧٤% من المشاركين إما وافقوا أو وافقوا بشدة على أن الاجتماعات التي تتضمن كلا الفريقين توفر منبراً للأمانة والنقاشات المفتوحة والصريحة. وعلى الصعيد نفسه، صرح ٧٣% من المشاركين بأن ثقافة الثقة والاحترام المتبادل كانت سائدة بين الفريقين.

شريحة العرض ٣١: توفر الاجتماعات بين مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا منبراً لإجراء مناقشات مفتوحة وصادقة  
(النسبة المئوية للمشاركين)

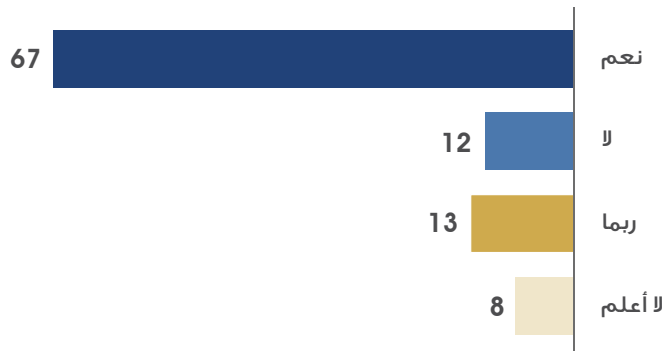




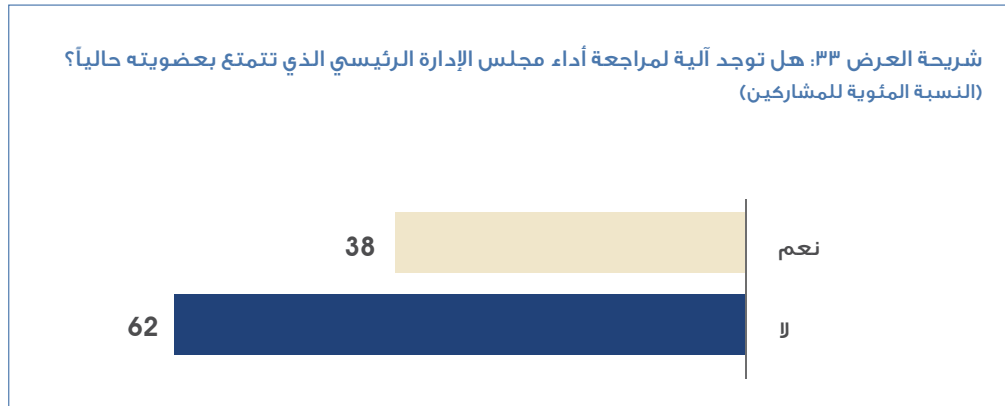
## ٦. تقييم مجلس الإدارة والتجديد لأعضائه

تنتشر مراجعات أداء مجلس الإدارة الآن بكثرة في المنطقة عنها عندما أطلقنا أول تقرير عن ممارسات مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي في عام ٢٠٠٩. كما يتم تحديد مراجعات أداء مجلس الإدارة غالباً على أنها نقطة انطلاق متميزة يمكن منها تحويل أداء المجلس وتضمين أفضل الممارسات في عمليات الشركة. وقد أيد ٦٧٪ من المشاركين في استبيان هذا العام مراجعة أداء مجلس الإدارة معتبرين أن لها تأثيراً إيجابياً على فعالية مجلس الإدارة.

شريحة العرض ٣٢: هل تعتقد أن مراجعات أداء مجلس الإدارة لها تأثير قوي وإيجابي على فعاليته؟  
(النسبة المئوية للمشاركين)

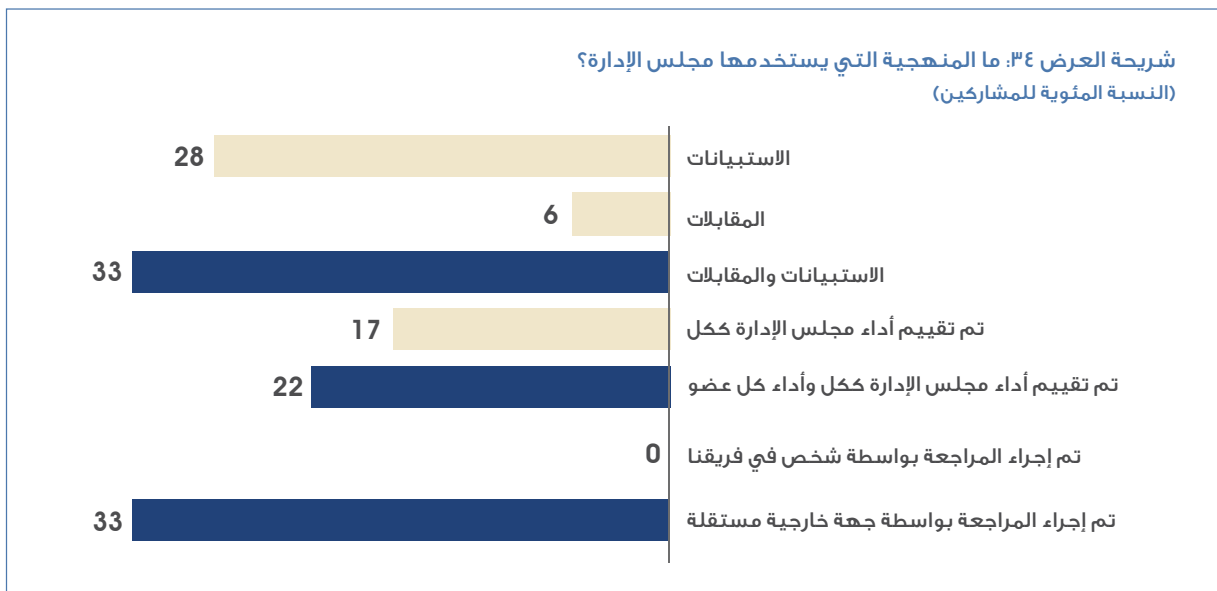


ووفقاً لنتائج استبيان هذا العام، أكد ٣٨ من المشاركين على وجود عملية لمراجعة أداء مجلس الإدارة في المجالس الرئيسية التي يشغلون فيها عضويات. وتعد هذه النسبة زيادة كبيرة عن عام ٢٠١٣ عندما أكد ١٦ فقط من المشاركين وجود هذه العملية.



ومع ذلك، لا تزال هذه التطورات المشجعة منخفضة للغاية عن أفضل الممارسات العالمية التي تبنتها الشركات في جميع أنحاء العالم. ففي أوروبا، يراجع ٧٠٪ من مجالس الإدارات أداءها سنوياً، ويفصحون عن نتائج هذا التقييم في تقريرهم السنوي، وفق ما هو مذكور في التقرير الأوروبي للحكومة المؤسسية لعام ٢٠١٤ الذي أعدته شركة هيدريك أند سترجلز. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، تطلب بورصة نيويورك من جميع الشركات المدرجة إجراء مراجعة سنوية لأداء مجلس إدارتها، وهو متطلب موجود منذ سنوات عديدة.

ومرة أخرى، أشار المشاركون في استبيان هذا العام إلى أن الاستبيانات التي كانت مصحوبة بمقابلات كانت المنهجية المفضلة (٣٣٪)، وكانت تجرى في معظم الأوقات من جانب جهة خارجية مستقلة (٣٣٪).





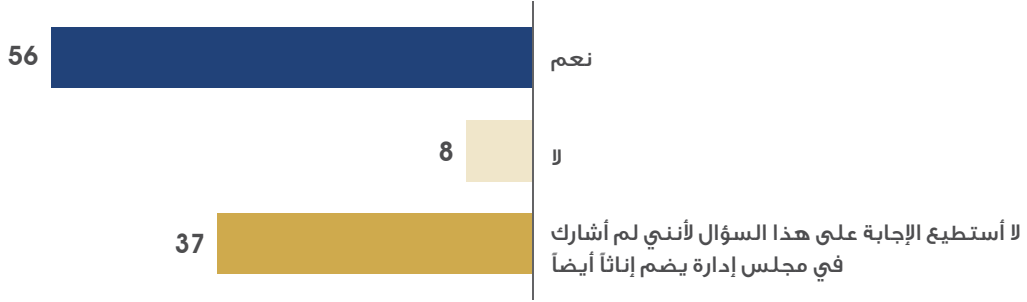
## ٧. تمثيل المرأة في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

لقد أثرنا مشكلة قلة تمثيل المرأة في مجالس إدارات دول مجلس التعاون الخليجي لأول مرة في عام ٢٠٠٩، في أول استبيان أجريناه عن ممارسات مجالس الإدارات في الخليج. وقد أحرزنا القليل من التقدم منذ وقتها؛ فلا يزال تمثيل المرأة في مجالس الإدارات دون المطلوب حيث تغل نسبته عن ١٪ من عضويات مجالس الإدارات، وهو نسبة ثابتة لم تتحرك منذ عام ٢٠٠٩.

ومع ذلك، اكتسبت فكرة شغل المرأة لعضويات مجالس الإدارات شعبية كبيرة منذ تقريرنا الأخير، وقد اتخذ القادة أصحاب النفوذ إجراءات ملموسة لزيادة تمثيل المرأة في المناصب القيادية العليا. وفي ديسمبر ٢٠١٢، أصدر مجلس وزراء دولة الإمارات العربية المتحدة مرسوماً يطالب فيه جميع الجهات الحكومية بتعيين عضوة واحدة على الأقل في مجالس إدارتها. وفي عام ٢٠١٣، عين خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله ٣٠ امرأة في مجلس الشورى، باعتباره اللجنة الاستشارية الملكية في المملكة. وجعل من الضروري تمثيل المرأة بنسبة ٢٠٪ على الأقل في المجلس.

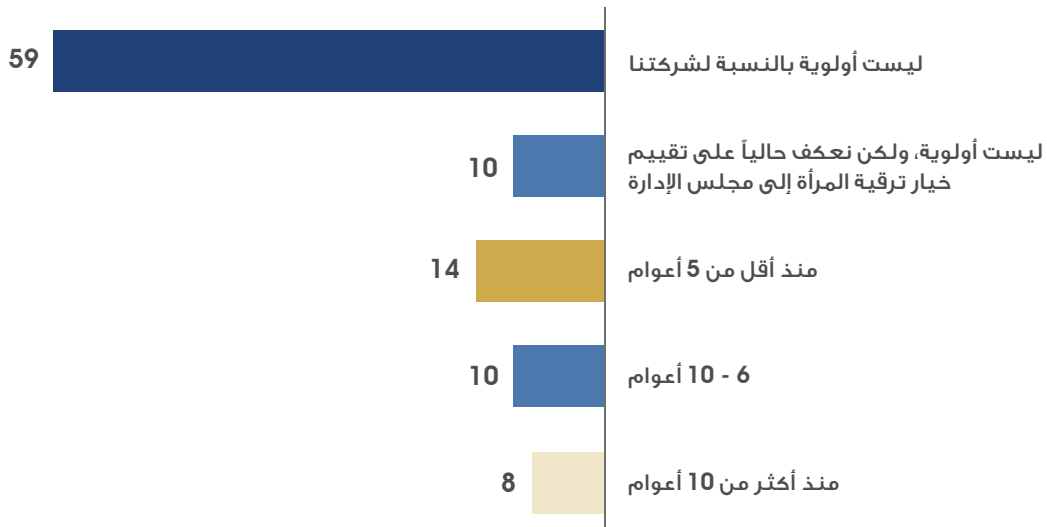
وعند سؤال المشاركين في الاستبيان عن ما إذا كانوا يعتقدون بأن الاختلاف النوعي يؤدي إلى تعزيز التفاعلات خلال اجتماعات المجلس بشكل إيجابي، ويؤدي إلى الانضباط في المناقشات والتحقق الفعال وإدارة النزاعات، أجاب ٥٦٪ من المشاركين بنعم (مقارنةً بنسبة ضئيلة (٨٪) من المشاركين الذين لم يوافقوا على هذا الافتراض من الأساس).

شريحة العرض ٣٥: "يؤثر تنوع الجنسين إيجابياً على ديناميكيات مجلس الإدارة من خلال زيادة التفاعل في الاجتماعات والانضباط في المناقشات والفحص الفعال وإدارة الخلافات". بناءً على تجربتك، هل تتفق مع هذا القول؟  
(النسبة المئوية للمشاركين)



وقد كانت هذه النتائج المشجعة ليس لها أي معنى نظراً للنقص الواضح في الإجراءات الملموسة التي اتخذتها المؤسسات في دول مجلس التعاون الخليجي لضمان تمكين المرأة والسماح بتقلدهم المناصب الرفيعة في المؤسسات التي يعملن بها. وعند سؤال المشاركين عن ما إذا كان تعيين المرأة في المناصب العليا وأدوار مجلس الإدارة يأتي ضمن أولويات المؤسسات، كانت إجابات أغلبية أعضاء مجلس الإدارة المشاركين في الاستبيان (٥٩%) هي "لا".

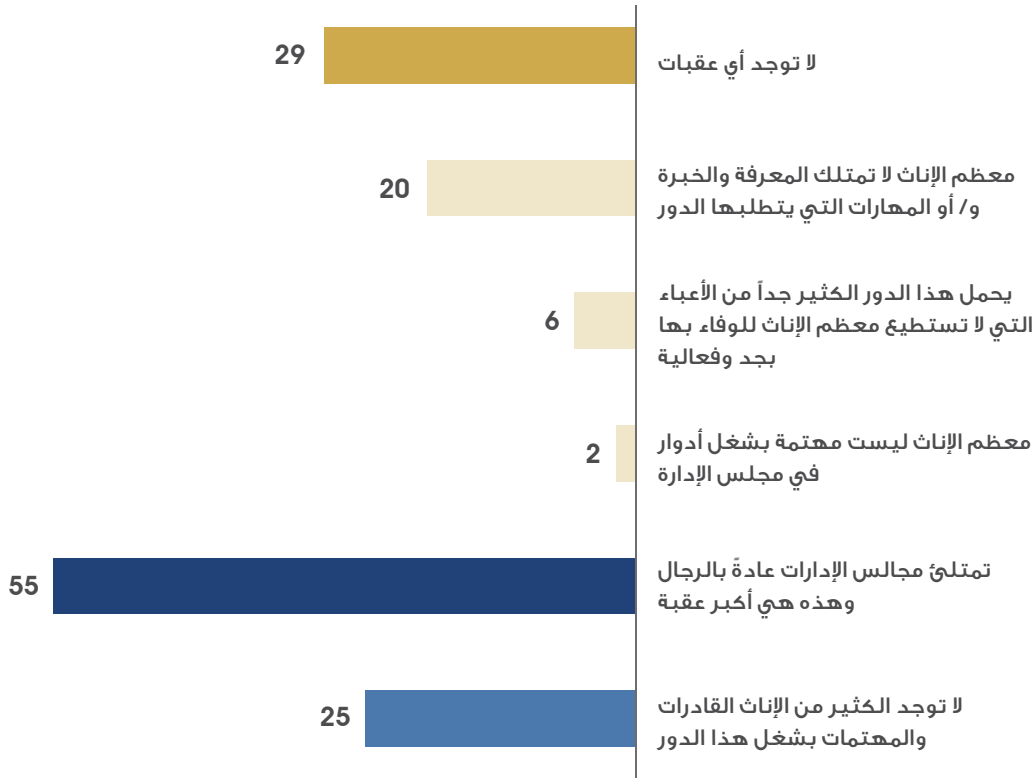
شريحة العرض ٣٦: متى أصبح تعيين الإناث في مجلس الإدارة أولوية بالنسبة لشركتك؟  
(النسبة المئوية للمشاركين)





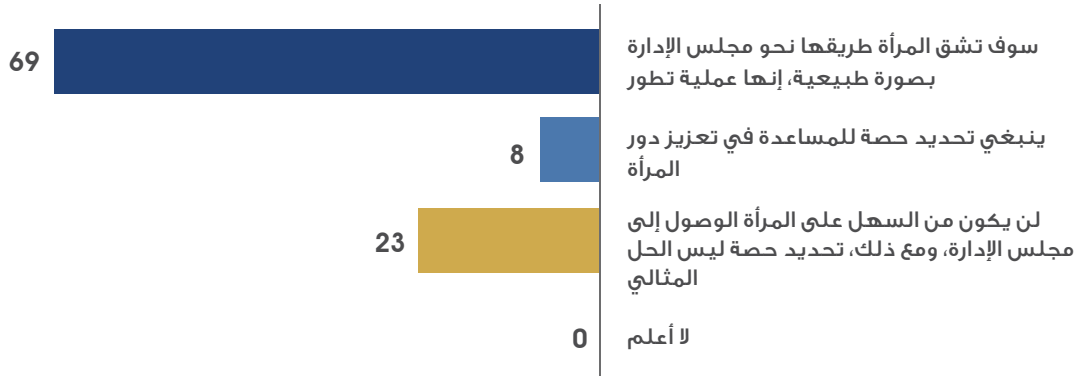
كما أجرينا مزيداً من التحقيق حول سهولة وصول المرأة إلى عضوية مجلس الإدارة، ووجدنا أن ثلث المشاركين تقريباً (٢٩%) لا يعتقدون بوجود أي عقبات أمام المرأة ينبغي عليهم تخطيها ليتم تعيينهن في مجلس الإدارة. وإذا اعتبرنا أن هؤلاء المشاركين "متفائلين"، فقد يجعلنا ذلك نفوت الأفكار المعمقة التي كشفت عنها هذه النتائج. وقد حدد تقرير صدر مؤخراً عن شركة ماكينزي أند كومباني، أحد شركاء محتوى معهد أعضاء مجالس الإدارات، أربعة تحديات رئيسية لرؤية مزيد من المرأة في الأدوار التنفيذية ومجالس الإدارات: متلازمة العبء المزدوج (التي تشير إلى المسؤولية التي يتحملها الشخص لكونه راعياً وقائداً في العالم المهني في نفس الوقت)؛ والانحياز إلى المرأة في القيادة (يتم إيداء الانحياز من جانب الرجال والنساء إلى النساء الموجودين في مناصب قيادية)؛ والافتقار إلى البنية التحتية والسياسات الداعمة المناسبة (على سبيل المثال، وسائل النقل والمواصلات، والغرف المخصصة للنساء فقط، إلخ)؛ وبيئات التواصل المحدودة وبرامج التطوير القيادية للمرأة (على سبيل المثال، لا تشارك النساء في أنشطة مثل المجلس والديوانية).

شريحة العرض ٣٧: أي من العقبات التالية ترى أنه يعيق تعيين الإناث في مجالس الإدارات؟  
(النسبة المئوية، يمكن للمشاركين اختيار أكثر من إجابة)



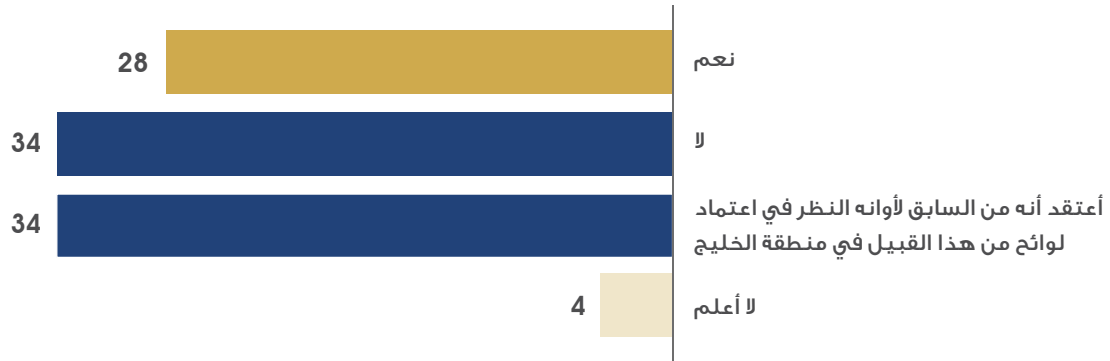
وبالمثال، يرى ٦٩% من المشاركين بأن النساء سوف يرتقون في أدوار مجلس الإدارة بشكل طبيعي، وينظرون إلى الاختلاف النوعي على أنه أسلوب متطور.

شريحة العرض ٣٨: في رأيك، هل ستمكن المرأة بصورة طبيعية من شق طريقها إلى مجالس الإدارات في منطقة الخليج أم أن تحديد حصة للمرأة يُعد ضرورياً للمساعدة في تعزيز دورها في مجالس الإدارات؟  
(النسبة المئوية للمشاركين)

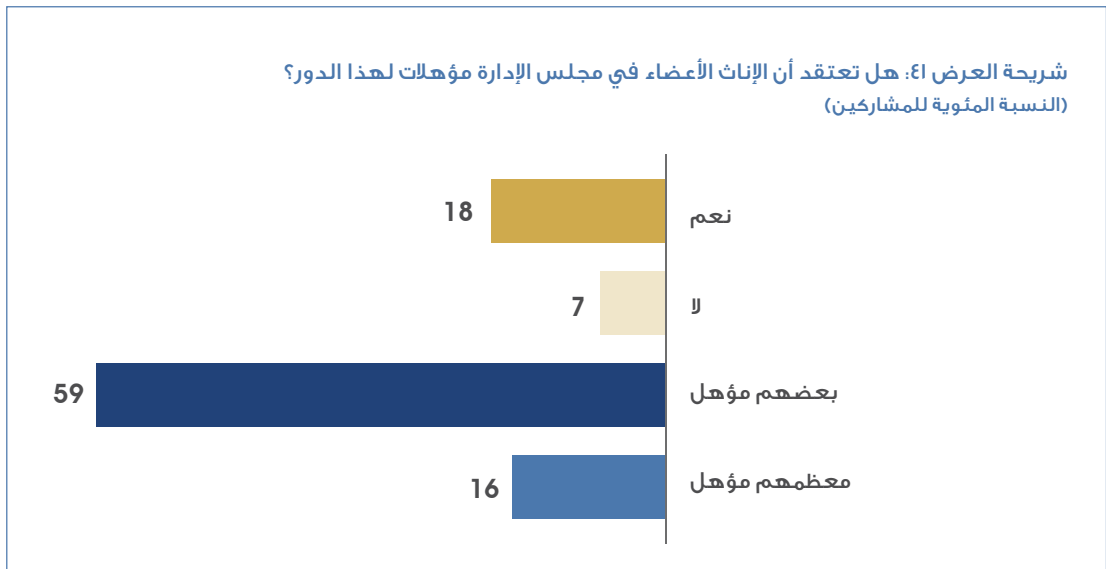
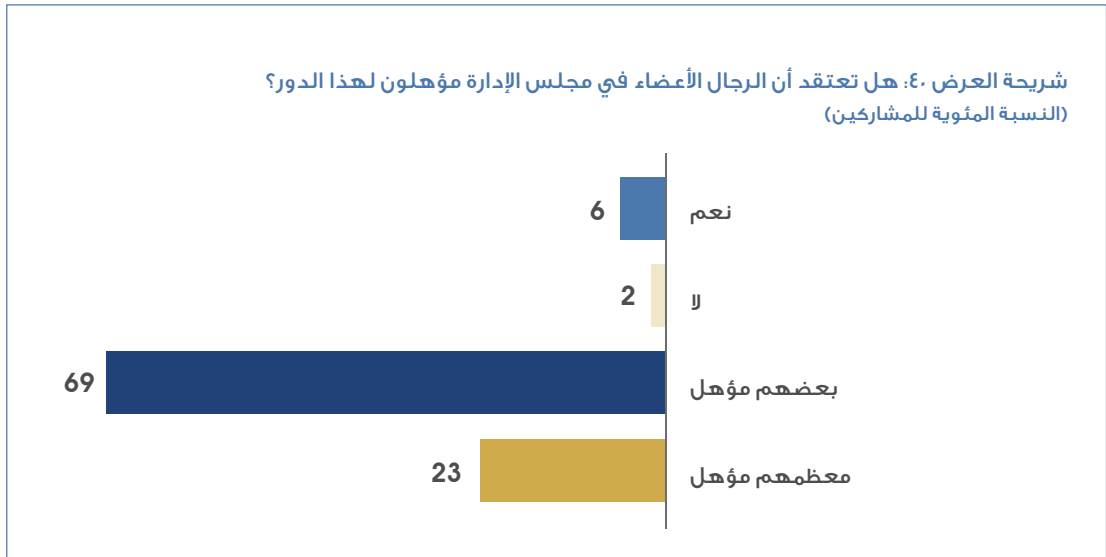


ويرى نسبة كبيرة من المشاركين (٣٤%) أن فرض حصة لزيادة تمثيل المرأة في مجالس إدارات دول مجلس التعاون الخليجي هو شيء سابق لأوانه، في حين يرى ٣٤% آخرين بأنه إجراء غير مجدي. ورغم ذلك، يؤيد ثلث المشاركين (٢٨% من المشاركين) حصص المرأة إذا طلبت السلطات التنظيمية ذلك.

شريحة العرض ٣٩: منذ عام ٢٠٠٦، بدأت العديد من الدول في جميع أنحاء العالم في تطبيق حصة للجنسين لزيادة عدد الإناث في مجالس إدارات الشركات العامة. هل تعتقد أنه ينبغي على الجهات التنظيمية في منطقة الخليج أيضاً تطبيق حصص مماثلة؟  
(النسبة المئوية للمشاركين)



وأخيراً وليس آخراً، عندما طلبنا مقارنة مؤهلات النساء اللاتي يشغلن عضويات في مجالس الإدارات بمؤهلات الرجال، أشار ٦٪ من المشاركين إلى أن الرجال الذين يشغلون عضويات في مجالس الإدارات يتمتعون بالمؤهلات، مقارنة بنسبة ١٨٪ للنساء. ومع ذلك، فإن التصور العام هو أن الرجال مؤهلون لشغل عضويات مجالس الإدارات بشكل أفضل من نظرائهم من النساء. وتدعم حقيقة أن الكثير من الرجال كان يشغلون عضويات مجالس الإدارات لفترة أطول من النساء هذا التصور.



# الاستنتاجات والتوصيات: الطريق إلى مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي



أصبح أعضاء مجالس الإدارات في منطقة الخليج أكثر دراية بضرورة صقل مهاراتهم وقدراتهم وتشكيل مجالس إدارات أكثر فعالية. وقد اتضح ذلك من حقيقة أن أقل من ثلث المشاركين في استبيان هذا العام أشاروا إلى أنهم يرون مجالس الإدارة في منطقة الخليج فعالة.

وكما هو الحال في استبيانات معهد أعضاء مجالس الإدارات الثلاثة السابقة، كان يُنظر إلى المسائل المتعلقة بتشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات على أنها عقبات أساسية في طريق فعالية مجالس الإدارات في المنطقة، بالإضافة إلى غياب التقييم الرسمي وعمليات تجديد أعضاء مجالس الإدارات. كما كانت المسائل المتعلقة بديناميكيات مجلس الإدارة غير الفعالة وأدوار أعضاء مجلس الإدارة والمسائلة معوقات مهمة لأداء مجالس الإدارات.

وتتعلق مجالات عدم الفعالية المتصورة بالأداء المتدني لأعضاء مجلس الإدارة الفرديين، ورغم وجود وعي قوي بالحاجة إلى تطوير معارف وخبرات أعضاء مجلس الإدارة في المنطقة، كان هناك شعور بأن هذه الجهود قد تستفيد من هيكل أكثر رسمية، وفي الواقع، يرى معظم أعضاء مجالس الإدارات أنه على الرغم من أن برامج التطوير تعد شيئاً جيداً ولازماً كخطوة أولى لتحسين فعالية مجلس الإدارة، فإن هذه البرامج لا تنطبق من تلقاء نفسها.

ورغم أن عدد الشركات التي تجري تقييمات ذاتية لا يزال منخفضاً بالمقارنة بأفضل الممارسات العالمية، فقد كان هناك تحسناً كبيراً في هذا المجال. ويتطلب بناء مجلس إدارة قوى اهتماماً متواصلاً ويميل إلى كونه رحلة وليس نشاطاً يتم إجراؤه مرة واحدة. ومن أفضل آليات تحقيق أداء أفضل لمجلس الإدارة المراجعة التي يتم إجراؤها سنوياً، وتكون مصحوبة بخطة عمل واضحة تلقي الضوء على مجالات التحسن.

## وفيما يلي ست توصيات لمجالس الإدارات للتغلب على أوجه القصور هذه:

١. جعل تدريب أعضاء مجالس الإدارات الجدد والحاليين إلزامياً؛ مع تكرار النظر إلى مهارات أعضاء مجالس الإدارات غير الكافية على أنها إحدى العقبات التي تواجه فعالية مجالس الإدارات، لابد من إجراء برنامج تدريب مستمر لأعضاء مجالس الإدارات. وينبغي أن تبادر مجالس الإدارات نفسها بضمان امتلاك جميع أعضائها للفهم الصحيح لمجلس الإدارة ومبادئ حوكمته.
٢. استبدال أعضاء مجالس الإدارات غير الفاعلين وزيادة معدل تعاقب أعضاء مجالس الإدارات: نظراً لزيادة الطلبات على مجالس الإدارات والمسئوليات المسندة إليهم، فقد أصبحت المجالس غير قادرة على تحمل الأعضاء غير الفاعلين معهم. وإذا ما فشلت البرامج التدريبية في تحسين أداء الأعضاء غير الفاعلين، فإنه يجب استبدالهم متى كان ذلك ممكناً. ومن الناحية العملية، قد يكون ذلك صعباً في دول مجلس التعاون الخليجي. وسوف يثبت بمرور الوقت أن زيادة نسبة مشاركة المساهمين وزيادة التأكيد على الأثر الضار الذي تحدثه قلة المشاركة بين أعضاء مجلس الإدارة على أداء الشركة تعد عوامل فعالة.
٣. تعيين المزيد من أعضاء مجالس الإدارات الدوليين والمستقلين؛ تسعى مجالس الإدارات للاستفادة كثيراً من وجود أعضاء دوليين ومستقلين. ويمكن أن يضيفي الأعضاء الدوليين مزيداً من الشكليات والرسميات على اجتماعات المجلس، وتعزيز المناقشات بتقديم وجهات نظر جديدة ومشاركة أفضل الممارسات العالمية. وبالمثل، يكون أعضاء المجالس المستقلين أكثر نزاهةً ولديهم رؤية أفضل للصورة الكاملة للموقف، وذلك لأنهم ليس لديهم أي منفعة في الشركة.
٤. تعزيز دور أمين مجلس الإدارة: يقع أمين المجلس في قلب تقديم ممارسات الحوكمة المؤسسية الجيدة. فعلى مدار السنوات القليلة الماضية، كانت مسؤولية وضع وتنفيذ عمليات ترويج والحفاظ على ممارسات الحوكمة المؤسسية الجيدة تقع بشكل كبير في نطاق اختصاص أمين الشركة. فهو الشخص الذي يضمن استلام أعضاء مجلس الإدارة للمعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب، وأن هناك تدفق سلس للمعلومات بين أعضاء لجان مجلس الإدارة والإدارة العليا؛ كما أنه الشخص الذين يضمن توفر برامج التدريب والتطوير لجميع أعضاء مجلس الإدارة؛ وأخيراً وليس آخراً، يتصرف بصفته مستشاراً لرئيس / أعضاء مجلس الإدارة بخصوص المسائل الرئيسية التي تتعلق بالحوكمة والامتثال.
٥. تخصيص مزيد من الوقت لإدارة الكفاءات وإدارة المخاطر: تتوقف قدرة الشركة على الاستمرار في التنافسية على قدرتها على استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بهم. وفي الوقت الحالي، يتم النظر إلى تغيير الشركان بصفة دورية على أنه عامل مهم لاكتساب خبرات أفضل والتطوير الشخصي والتطور الوظيفي، ومن ثم تحتاج مجالس الإدارات إلى أن تكون أكثر استعداداً. ويلزم مراجعة إجراءات الاحتفاظ بالإدارة العليا بصفة دورية لضمان استمرار التطور المهني وأن يظل المقابل المادي جذاباً. وعلى النقيض، ينبغي أن يكون لدى مجلس الإدارة فهماً واضحاً للمخاطر الرئيسية التي تواجه الشركة. وهنا، يعد دور لجنة التدقيق التي تضم أعضاء من مجلس الإدارة لديهم خبرة كبيرة في إدارة المخاطر، حيويًا بالنسبة لمنهج الشركة في المجازفة وإدارة المخاطر.
٦. إجراء تقييم سنوي لأداء مجلس الإدارة: يعد التقييم عاملاً أساسياً في تحسين فعالية المجلس. وسوف تبرز نتائج التقييم مواطن القوة لتطويرها بشكل أفضل، وكذلك مواطن الضعف للتغلب عليها. وينبغي أن يقيم إجراء التقييم الرسمي أداء مجلس الإدارة بشكل عام وأداء أعضائه بشكل فردي.



زبذبة عن معهد أعضاء مجالس الإدارات  
في دول التعاون الخليجي





معهد أعضاء مجالس الإدارات هو مؤسسة بارزة لمجالس الإدارات وأعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي. وقد تم إطلاق المعهد في عام ٢٠٠٧، حيث كان ثمرة شراكة ضمت أربع مؤسسات إقليمية رائدة هي: أنفستكوروب وسابك وشركة أرامكو السعودية وبنك الإمارات دبي الوطني؛ بالإضافة إلى أربع شركات استشارية رائدة هي: ألن وأفري وهيدريك أند سترجلز وماكينزي أند كومباني وبرابيس ووتر هاوس كوبرز؛ وبدعم من الهيئات التنظيمية الإقليمية: هيئة الأوراق المالية والسلع بدولة الإمارات العربية المتحدة وهيئة أسواق المال من كل من المملكة العربية السعودية وسلطنة عمان ومصرف البحرين المركزي وهيئة تنظيم مركز قطر للمال.

وتتمثل رسالة المعهد في تحقيق أثر إيجابي على الاقتصادات والمجتمعات في المنطقة من خلال الارتقاء بفعالية مجالس الإدارات وتعزيز المستوى المهني لأعضائها. وتتمثل أهدافه الرئيسية فيما يلي:

• تعزيز قدرات أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي وتعزيز فهمهم لأفضل ممارسات

حوكمة مجالس الإدارات؛

• إنشاء شبكة إقليمية لأعضاء مجالس الإدارات؛

• نشر المعرفة عالية الجودة بالحوكمة المؤسسية؛

• ووضع الحوكمة المؤسسية في مقدمة جدول أعمال المنطقة؛

كما أتاح المعهد لأكثر من ٥٠٠ عضو مجلس إدارة، وذلك من خلال عضويتهم في المعهد، الفرصة للتواصل مع شبكة حصرية من أعضاء مجالس الإدارات وقادة الأعمال الآخرين ذوي الرؤى والأفكار المشتركة.

ولمزيد من المعلومات حول معهد أعضاء مجالس الإدارات، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني للمعهد على العنوان التالي: [www.gccbdi.org](http://www.gccbdi.org) أو التواصل مع المعهد مباشرة عبر البريد الإلكتروني: [getinvolved@gccbdi.org](mailto:getinvolved@gccbdi.org).