

التحقق من فعالية مجالس الإدارات

تقرير حول ممارسات مجالس الإدارات في الخليج ٢٠١٣



GCC BOARD DIRECTORS INSTITUTE

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

مركز دبي المالي العالمي

مبنى البوابة ٤، الطابق الرابع

ص.ب ٣٣٥٣٨ دبي، الإمارات العربية المتحدة

+٩٧١ ٤ ٣٨٩ ٩١٣٥

مرفأ البحرين المالي

الطابقين الثاني ٢٢ و٤١، البرج الغربي

ص.ب ٢٠٧٠٥ المنامة، البحرين

+٩٧٣ ١٧٥٠ ٣٠٥٩

www.gccbdi.org

info@gccbdi.org

MEED[®]
Insight

تمهيد

٤	الملخص التنفيذي
٨	مقدمة
١٠	منهج العمل
١٥	تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات
٢٥	أدوار ومسئوليات أعضاء مجالس الإدارات
٣١	هيكل المجلس وعملياته وبروتوكولاته
٣٧	تحقيق أدوار مجلس الإدارة
٤٣	خصائص فعالية مجلس الإدارة
٤٩	تقييم وتجديد مجلس الإدارة
٥٢	الاستنتاجات والتوصيات
	نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارات
٥٨	في دول مجلس التعاون الخليجي

تمهيد

قام معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بنشر تقريره الأول عن الحوكمة المؤسسية في المنطقة عام ٢٠٠٩، ومنذ ذلك الحين، تشهد دول مجلس التعاون الخليجي والعالم أجمع تغييرات جوهرية. ففي أعقاب أسوأ أزمة اقتصادية يشهدها العالم في العصر الحديث، أصبحت هناك ضرورة ملحة لتنفيذ وضمان توفير إطار الحوكمة المؤسسية القوي والعصري. وحتى إذا كانت دول مجلس التعاون الخليجي قد نجت من الأزمة بصورة جزئية نتيجة ارتفاع أسعار النفط وظهور علامات بالفعل على خروجها من الأزمة بحالة جيدة، إلا أنه ينبغي، بل ويجب علينا، ألا ننسى الدروس المستفادة مما حدث في نصف العقد الماضي.

ويعد هذا الأمر حيويًا بشكل خاص لأن أفكار أعضاء مجالس الإدارات قد تحولت إلى سيناريوهات النمو بدلاً من التركيز على سيناريوهات الحد من الأضرار. فلا يمكن للشركات الشعور بالرضا عن نفسها في الأوقات الجيدة. وإذا كانت فضائح الشركات والأزمات المالية التي شهدناها خلال السنوات القليلة الماضية قد انتهت، وكلنا أمل ألا تعود، فإن هذا لا يعني أن نتخلى عن الحذر والحرص. بل يجب مواصلة تعزيز عملية تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة التي بدأتها العديد من الشركات. وفي واقع الأمر، يمكنني القول بأنه ليس هناك وقت أفضل من هذا لتقوم الشركات بالتصرف حيال هذا الأمر، وأنا أناشدها بشدة أن تقوم بذلك.

ولحسن الحظ، فإنه يبدو أن الشركات تهتم بالدروس المستفادة من المشاكل التي وقعت فيها شركات أخرى. وتوحي نتائج الاستبيان الأخير عن الحوكمة المؤسسية الذي أجراه معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي أن مجالس الإدارات قد أصبحت أكثر مهنية وأكثر تحملاً للمسئولية أمام الملاك والمساهمين.

وبالتوافق مع التوجهات الدولية، أصبحت مجالس الإدارات أصغر حجماً وأكثر تركيزاً. هذا كما ازداد الوعي بالقيمة المتأصلة التي يمكن لأي مجلس إدارة يتمتع بالمسؤولية والمهنية تحقيقها للشركة، وكذلك الفائدة التي تعود من أعضاء مجالس الإدارات المستقلين الذين يمكنهم النظر إلى القرارات من منظور مختلف. وبرغم ذلك، فمن الواضح أنه لا يزال هناك الكثير مما ينبغي عمله، خاصة فيما يتعلق بالشركات المملوكة للعائلات. فالدلائل المشار إليها في الاستبيان توحى بأن العديد من تلك الشركات لا تزال تتعامل مع الحوكمة المؤسسية الجيدة باعتبارها أمراً ثانوياً أو غير ضروري. وبصفتها شركات خاصة، فإنها ما زالت تفكر في أن أمور الحوكمة لا تنطبق عليها. لذلك، لم يبق لنا سوى أن نرى بعض الإخفاقات لكبرى المؤسسات في المنطقة حتى ندرك خطورة عدم التعامل بجديّة مع تلك المشكلة.

وكما الحال دائماً، فإن النضج المستمر للحوكمة المؤسسية القوية يقبع في أيدي أعضاء مجالس الإدارات أنفسهم. وتوحى أحدث البيانات أن التقييم الذاتي قد ازداد، لكن ليس بالقدر الشائع خارج المنطقة. كذلك، فإنه ليس من الواضح ما إذا كان أعضاء مجالس الإدارات يفعلون ما يكفي للتعاقب في عضوية مجالس الإدارة أو ما إذا كانوا يخططون بدرجة كافية للأمور الخاصة بالتعاقب الوظيفي أو تطوير الإدارة العليا والاحتفاظ بها.

وفي هذا السياق، ينشر معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي التقرير الثالث له عن فعالية مجالس الإدارات في المنطقة. ويهدف المعهد إلى أن يكون هذا التقرير بمثابة مورد قيم للشركات وأعضاء مجالس الإدارات لتحسين ممارسات الحوكمة لديهم، كما أنه يعد بمثابة تذكير صارم بالعمل الذي ما زالت المنطقة في حاجة إليه مع الإشادة بالتقدم الذي تم تحقيقه بالفعل.

محمد العلي
رئيس مجلس إدارة معهد أعضاء مجالس الإدارات
في دول مجلس التعاون الخليجي

الملخص التنفيذي

وعلى الرغم من ذلك، لا يزال هناك اختلاف واضح في التعامل مع الحوكمة المؤسسية بين الشركات العامة والشركات العائلية. ففي الأخيرة، يكون الاختلاف قليلاً بين الملكية والإدارة، ما يجعل معالجة النقص في مهارات أعضاء مجالس الإدارات وأدائهم أكثر صعوبة من الناحية السياسية. لكن جميع الشركات تسعى للاستفادة من مجالس الإدارات الأكثر فعالية وتوسع جميع مجالس الإدارات إلى الاستفادة من زيادة التدريب والتعرف على أفضل الممارسات والتقييم ومعايير المقارنة العالمية.

ومع زيادة توجه شركات من حجم وعمر معين إلى البحث عن تعويم سوق الأسهم بهدف الوصول إلى رأس المال اللازم للتوسع، يزيد الوعي بالحوكمة المؤسسية في القطاع الخاص. ولطالما كان غض الطرف أعضاء مجالس الإدارات غير الفعالين من المعوقات في المنطقة، لكن ظهر الآن جيل جديد من قادة الشركات الذين يدركون قيمة مجلس الإدارة الديناميكي. وهذا وحده كفيل بأن يحقق أثراً إيجابية على المنطقة ككل.

تعاملت الجهات التنفيذية في دول مجلس التعاون الخليجي مع الأزمة المالية العالمية بفرض قوانين ولوائح أكثر صرامة على الشركات وسوق رأس المال، مع التركيز بشكل أكبر على الشفافية والمساءلة. ونتيجة لذلك، أصبحت الحوكمة المؤسسية تُؤخذ بجدية أكبر من ذي قبل في المنطقة.

وتوضح نتائج هذا التقرير أنه قد تم وضع مسؤوليات أكبر على عاتق مجالس الإدارات في الوقت الحالي. فبينما كان يُنظر في الماضي إلى عضوية مجلس الإدارة على أنها مناصب تجارية رفيعة يشغلها قلة من الأفراد المميزين في المجتمع، أصبحت مجالس الإدارات أكثر مهنية وتخضع للمساءلة بشكل أكبر أمام الملاك والمساهمين.

وهذا إن دل، فإنما يدل على النضج المتزايد للعالم المؤسسي في دول مجلس التعاون الخليجي في أعقاب الأزمة وكذلك على عمق أسواق رأس المال في المنطقة. وكذلك، فهناك وعي متزايد بالحوكمة وما يمكن لمجالس الإدارات المهنية والمسئولة المساهمة به في أداء الشركة. وهناك أيضاً إدراك أكبر لقيمة أعضاء مجالس الإدارات المستقلين، الذين يمكنهم معارضة القرارات من منظور أدائي وليس لوجهة نظر داخلية لديهم.

الغرض من هذا التقرير

وبالرغم من ذلك، لا تزال فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بأسرها مقيدة بعدم كفاية المهارات بين أعضاء مجالس الإدارات والتشكيل غير الأمثل لمجالس الإدارات. ولقد زاد الدعم المقدم لاستبدال أعضاء مجالس الإدارات غير الفعالين، منذ إجراء الاستبيانين الآخريين، ومع ذلك، فإن تطبيق ذلك على أرض الواقع بات أكثر صعوبة في دول مجلس التعاون الخليجي نظراً للروابط الوثيقة بين الشركات والعائلات. ويُعتقد أن أفضل الطرق لتحسين فعالية مجالس الإدارات هي اتباع أفضل الممارسات ومعايير المقارنة العالمية والمشاركة في ورش العمل. كذلك، فإن هناك دعماً ملحوظاً ومتزايداً لتعيين أعضاء مجالس الإدارات المستقلين من خارج دول مجلس التعاون الخليجي لإضفاء طابع رسمي أكبر على الاجتماعات والمناقشات ومشاركة الخبرات.

ومن الاتجاهات الجديدة المقلقة افتقار مجالس الإدارات إلى الثقة في توجه شركاتهم. فقد ذكر أكثر من 50% من أولئك المشاركين في الاستبيان أنهم يعتقدون أن شركاتهم لا تتبع الاستراتيجية الصحيحة وقال 50% أن مؤشرات الأداء الرئيسة بالشركات لهم يتم تحديدها بشكل واضح أو متابعتها بصفة منتظمة. وعلى الرغم من أن هناك وضوح أكبر بكثير حالياً بشأن العلاقة والفرق بين أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة وأدوار ومسئوليات الإدارة العليا، إلا أن دور رئيس مجلس الإدارة في العمليات اليومية أكثر

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 القدرة على إدارة عمليات الشركات بفعالية في المنطقة. ويهدف التقرير كذلك إلى تعزيز معايير مجالس الإدارات الإقليمية، ما يعزز مكانة دول مجلس التعاون الخليجي كمركز رائد لفعالية مجالس الإدارات.

النتائج الأساسية

مع مرور الوقت، يصبح أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي أكثر وعياً بأدوارهم ومسئولياتهم، وذلك بفضل الوعي الأكبر بالحوكمة المؤسسية وزيادة التطبيق والمساءلة من جانب الجهات التنظيمية والعمليات الداخلية. ويأتي ذلك انعكاساً للنضج المتنامي لأسواق رأس المال في المنطقة ودلالة على استيعاب الشركات والسلطات للدروس المستفادة في أعقاب الأزمة المالية العالمية.

الملخص التفصيلي

المقدمة مسبقاً عن اجتماعات مجالس الإدارات بشكل أفضل للاستعداد لها، كذلك، يتعين تنقيح إجراءات المتابعة اللازمة لضمان تنفيذ قرارات مجالس الإدارات.

ولا يزال التقييم الذاتي من نقاط الضعف الرئيسة في الحوكمة المؤسسية في المنطقة. وعلى الرغم من أن عدد مجالس الإدارات التي تجري عمليات التقييم الذاتي قد زاد عن السنوات السابقة، إلا أن ٨٤٪ منهم ما زالوا لا يقومون بذلك، ويعد هذا من الجوانب الواضحة التي يمكن تحقيق مكاسب كبيرة من خلالها في تحسين فعالية مجالس الإدارات.

ولا تشارك مجالس الإدارات كذلك بفعالية كافية في إدارة الكفاءات، فالغالبية العظمى منها ليس لديها خططاً واضحة وفعالة لتطوير إدارة الكفاءات والاحتفاظ بها. كما تفتقر مجالس الإدارات في المنطقة إلى استراتيجيات التخطيط للتعاقد الوظيفي في المناصب الحرجة.

وقد انخفض متوسط المقابل المادي الذي يحصل عليه أعضاء مجالس الإدارات منذ الاستبيان الأخير، ما يتماشى مع الاتجاهات الدولية.

عموماً، حيث لم يكن سوى عدد قليل من المشاركين على استعداد لتحديد مستوى مشاركة رئيس مجلس الإدارة بدقة بطريقة أو بأخرى.

ولا يزال متوسط حجم مجالس الإدارات أصغر من تلك الموجودة في أوروبا، لكن هناك شعور عام بأن هناك تمثيل كافٍ وأن التمثيل في أكثر من مجلس محدد على نحو جيد. ومع ذلك، فهناك شعور قوي بأن أعضاء مجالس الإدارات لا يتم تغييرهم بالسرعة الكافية للسماح للكفاءات الجديدة بالانضمام إليها، ما يُضيف إليهم طرماً جديدة للنظر إلى الأمور من منظور مختلف. كذلك فإن تمثيل المرأة في مجالس الإدارات لا يزال متدنياً في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تشكل أقل من ١٪ من مجالس الإدارات، ولم تتغير هذه النسبة منذ عام ٢٠١١.

كانت هناك زيادة حادة في نسبة الأعضاء الذين أعربوا عن اتفاقهم أو انفاقهم تماماً على أن زملاءهم يشاركون بفعالية في المناقشات في اجتماعات مجالس الإدارات. لكن لا يزال هناك مجال لمزيد من التحسين فيما يتعلق بالمشاركة في الاجتماعات. وعلى وجه التحديد، يجب استخدام المعلومات

الاستنتاجات والتوصيات

في المجمل، تم تحديد التوصيات التالية لتحسين فعالية مجالس الإدارات:

1. اتباع أفضل الممارسات العالمية ومقارنة أداء مجالس الإدارة بنظرائه الدوليين
2. تقديم مزيد من التدريب لأعضاء مجالس الإدارات والتشجيع على الانضمام لعضوية الجمعيات الصناعية
3. استبدال أعضاء مجالس الإدارات غير الفعالين وإجراء تعاقب أعضاء مجالس الإدارات بصورة أسرع
4. تعيين المزيد من أعضاء مجالس الإدارات الدوليين والمستقلين
5. تحديد دور رئيس مجلس الإدارة على نحو أوضح
6. تشجيع أعضاء مجالس الإدارات على الاستعداد للاجتماعات بالاستمرار في تقديم المواد الواضحة والتي يسهل فهمها
7. السعي لدور أكبر لمجالس الإدارات في صياغة استراتيجيات ورؤى الشركات
8. تخصيص المزيد من وقت مجالس الإدارات لإدارة الكفاءات ووضع عمليات واضحة للاحتفاظ بالإدارة العليا والتخطيط للتعاقب الوظيفي في المناصب الحرجة
9. الإلزام بإجراء تقييم لأداء مجالس الإدارات
10. وضع إجراءات متابعة قوية لضمان تنفيذ قرارات مجالس الإدارات

مقدمة



الأخيرة بشأن تطوير مجالس الإدارات وثيقة الصلة بأهدافنا حتى يومنا هذا. ومن الدروس المستفادة التي لا تزال مهمة لمجالس الإدارة الإقليمية أن الفعالية أكثر من مجرد التزام بأداء المطلوب، ويجب أن تظل الفعالية في مقدمة أولويات مجالس الإدارات الإقليمية، خاصة في ظل المنافسة الضارية والركود الاقتصادي العالمي. فتطوير ومتابعة الاستراتيجيات المؤسسية وتخصيص الموارد القيمة والاحتفاظ بالأشخاص والكفاءات الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لها الشركات، كل هذه الأمور تعززها قدرة الشركة على مراقبة وإدارة وتطوير نفسها بفعالية. وكذلك، فإن الحفاظ على الشفافية تجاه الأطراف المعنية وأصحاب المصالح يظل من الدروس المحورية التي ينبغي على مجالس الإدارات الإقليمية دراستها. ولقد دفعت الأزمة المالية العالمية المستثمرين الأكثر حكمة وتقديراً للأمر إلى البحث عن فرص استثمارية مربحة بعيدة المدى. ولذلك، فقد ثبت أن امتلاك ثقة المستثمرين والاحتفاظ بها من خلال تعزيز الشفافية والإفصاح (عن المعلومات المالية وغير المالية)، حتى إلى ما يتعدى المستوى الذي يفرضه القانون أو اللوائح، أكثر حيوية في بيئة العمل في يومنا هذا.

ونظراً لأن هذا العام هو العام الثالث الذي تجري فيه استبيان فعالية مجالس الإدارات في المنطقة الخاص بمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، فإننا نأمل أن نستمر في التحفيز والتشجيع على التغيير بين مجالس الإدارات الإقليمية والطريقة التي تعمل بها.

تدرك أي شركة معنية المعنى الحقيقي لفعالية مجلس الإدارة وكونه 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 بوجه خاص في خضم الاضطراب الاقتصادي العالمي. ويعتبر التحسين والتعزيز المستمر لفعالية مجالس الإدارة الإقليمية ركناً أساسياً في النجاح المستمر للشركات الإقليمية. وتماشياً مع استبيانات السنوات السابقة، تم استخدام إطار فعالية مجالس الإدارات الخاص بمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي مجدداً كمعيار مقارنة لمتابعة التقدم المحقق والتطور الإقليمي لمجالس الإدارات في جميع دول مجلس التعاون الخليجي.

وعلى الرغم من أن التقدم المحقق لمجالس الإدارات يمكن إثباته من خلال النتائج الأساسية مثل زيادة الوعي بأدوار ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة ومشاركة أعضاء مجالس الإدارات بشكل أكثر فعالية، إلا أنه لا تزال هناك العديد من التحديات والمشاكل الأساسية التي تم إلقاء الضوء عليها في الاستبيانات السابقة. فإلى جانب عدم كفاية المهارات بين أعضاء مجالس الإدارة الإقليميين مع التبنّي المحدود لعمليات التقييم الذاتي بين مجالس الإدارات، تأتي التحديات الجديدة التي تشمل الافتقار إلى الثقة في استراتيجيات الأعمال والتوجهات الإقليمية وضعف التركيز على إدارة الكفاءات، ولا تزال الدروس المستفادة في السنوات

منهج العمل

يسعى هذا التقرير الثالث حول فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي إلى قياس التحسينات التي تحققت منذ إجراء الاستبيانين السابقين في ٢٠٠٩ و ٢٠١١. كما يسعى التقرير كذلك إلى تقييم التغييرات التي تحققت في الحوكمة المؤسسية، إن وُجدت، استجابة للأزمة المالية العالمية. 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 ١٠٠ مجلس إدارة في المنطقة. وكما حدث في الاستبيانين السابقين، 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:

١. **تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات:** المعرفة والخبرة وإدارة الأداء والكفاءات والالتزام والتوفر وتنوع مجلس الإدارة.
٢. **أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة:** موازنة المسؤولية تجاه الأطراف المعنية وأصحاب المصالح وتقسيم الأدوار بين مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة
٣. **هيكل المجلس وعملياته وبروتوكولاته:** اللجان الموصى بها وحجم وتكرار الاجتماعات
٤. **تحقيق أدوار مجلس الإدارة:** تطوير الاستراتيجية وإدارة المخاطر وإدارة الأداء والكفاءات وأسواق رأس المال
٥. **خصائص فعالية مجلس الإدارة:** الاستعداد والمشاركة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة
٦. **تقييم وتجديد مجلس الإدارة:** التقييم الذاتي

المنهجية

تم إجراء استبيان استهدف أعضاء مجالس إدارات الشركات الإقليمية وكبار الرؤساء التنفيذيين للشركات لتكوين صورة واضحة عن تشكيل وهيكل وعمليات مجالس الإدارات الحالية في المنطقة بالإضافة إلى تصورات فعالية مجالس الإدارات.

وقد أُجريت مقابلات لاحقة لدراسة ممارسات الحوكمة المؤسسية في دول مجلس التعاون الخليجي بصورة أكبر. وشملت المقابلات أعضاء وأمناء مجالس الإدارات والأعضاء المنتخبين والرؤساء التنفيذيين والمدراء الماليين ومدراء العموم ونائبي رؤساء الشركات ورؤساء مجالس الإدارات. وقد عُقدت مقارنات، عند الإمكان، على المستوى الدولي باستخدام التقرير الأوروبي للحوكمة المؤسسية لعام ٢٠١١ الذي أعدته شركة هيدريك أند سترجلز كمورد أساسي في هذا الأمر.

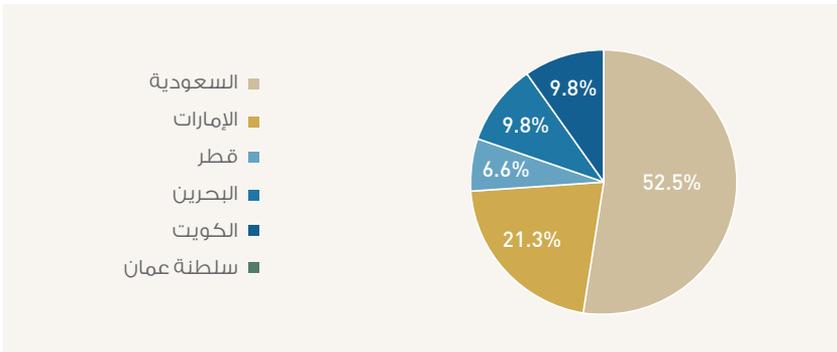
تدرك أي شركة معنية المعنى الحقيقي لفعالية مجلس الإدارة وكونه أحد العناصر الحيوية في إدارة العمليات والنمو. وتتضح طموحات دول مجلس التعاون الخليجي في تطوير نفسها ومعايير العمل لديها في النجاحات التي حققتها كل دولة في النمو

على مدار السنوات الأخيرة إلى جانب النجاحات الفردية للشركات والمؤسسات بوجه خاص في خضم الاضطراب الاقتصادي العالمي. ومع ذلك، لا يزال موضوع فعالية مجالس الإدارات لم يحقق الصدى المرجو منه بين عدد من الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارات كما ينبغي أو كما قد يُتصور. وقد وصل العدد الإجمالي الذي سعينا إليه في استبيان هذا العام إلى آلاف المشاركين، وذلك وفق الاستراتيجية القوية لمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لاستهداف أكبر قاعدة ممكنة من الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارات لقياس فعالية مجالس الإدارات في المنطقة. وبدل معدل الاستجابة المتدني بالنسبة إلى إجمالي قاعدة المشاركين في حد ذاته على أن المفهوم الثانوي لفعالية مجالس الإدارات وتطورها على مستوى المنطقة قد يعلق في أذهان هؤلاء الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي ككل. ومع ذلك، فقد أتاحت لنا المُدخلات والآراء المهمة من قاعدة المشاركين دراسة فعالية مجالس الإدارات الإقليمية مرة أخرى مع النظر إلى نقاط التقدم المحقق الأساسي في الوسائل المحددة وسط النمو والتطور الذي حققته دول مجلس التعاون الخليجي على مدار السنوات الأخيرة.

منهج العمل

المتحدة على أنها إشارة في غاية الإيجابية في ضوء وضع الدولتين، كونهما الاقصاديين الرائدتين ومركزي الأعمال في دول مجلس التعاون الخليجي، كما أن معظم الشركات الإقليمية أقامت مقرات لها في إحدى الدولتين. وستسهم المدخلات المهمة من أعضاء مجالس الإدارات هؤلاء في هاتين الدولتين في النهاية في استمرار ثقة المستثمرين في هذه المناطق، وهو ما يتوقع أن يتماشى على نحو جيد مع النمو الكبير والاستثمار القوي الذي تشهده كل منهما.

يوضح تقسيم المشاركين الوارد في الملحق ا أن معظم الدعم المقدم للاستبيان قد جاء من المملكة العربية السعودية، حيث بلغت نسبة المشاركين من المملكة ٥٢.٥٪، وتأتي بعدها دولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة ٢١.٣٪ من أعضاء مجالس الإدارات والرؤساء التنفيذيين. وجاءت نسب المشاركين من البحرين والكويت وقطر ٩.٨٪ و ٩.٨٪ و ٦.٦٪ على التوالي من إجمالي قاعدة المشاركين في الاستبيان. ويمكن تفسير المشاركة العظمى في هذا الاستبيان من المملكة العربية السعودية والإمارات العربية

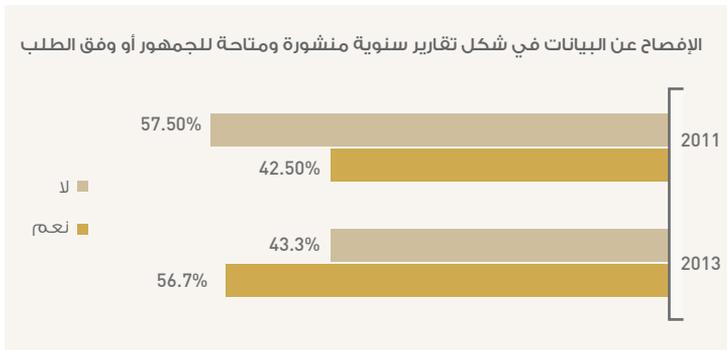


شريحة العرض ا: توزيع المشاركين، %

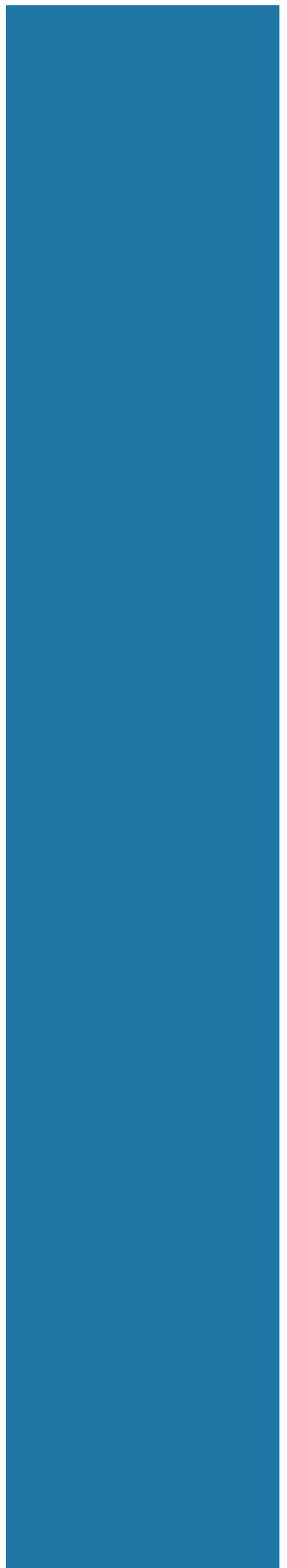
الشفافية والإفصاح

وقد جاءت أسباب الافتقار إلى التقارير السنوية العامة متعددة، مع كون السبب الأساسي هو أن الشركات المشاركة في الاستبيان شركات خاصة. ومن الأمثلة الأخرى تكوين الشركة حديثاً أو صغر حجم الشركة، وهذا، بحسب رأي المشاركين، لا يستدعي نشر تقرير سنوي في الوقت الراهن.

بالإشارة إلى الملحق ٢، فإن الإفصاح عن المعلومات في صورة التقارير السنوية المنشورة المتاحة للعامة وعند الطلب قد تحسن، ويؤكد ذلك وصول نسبة الإفصاح للمشاركين في استبيان هذا العام إلى ٥٦.٧٪، بزيادة ١٤.٢٪ عن عام ٢٠١١.



شريحة العرض ٢: إفصاح المشاركين، النسبة المئوية



1

تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات

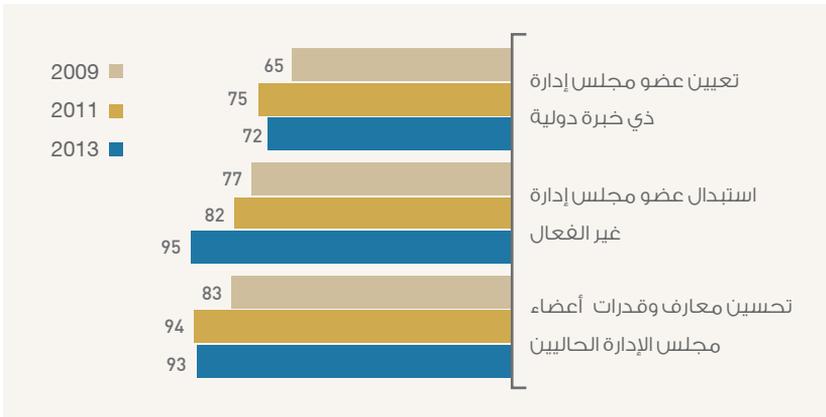
تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات

1

في كل استبيان من الاستبيانين السابقين لمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، تبين أن تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات من المعوقات الأساسية أمام الحكومة المؤسسية الفعالة، وبرغم تحسن العديد من الجوانب منذ نشر التقرير الأخير في ٢٠١١، يؤكد استبيان هذا العام أن مجالس الإدارات في جميع دول مجلس التعاون الخليجي لا تزال مكبلة بضعف مهارات أعضاء مجالس الإدارات وعدم فعالية تشكيل مجالس الإدارات.

المعرفة والخبرة

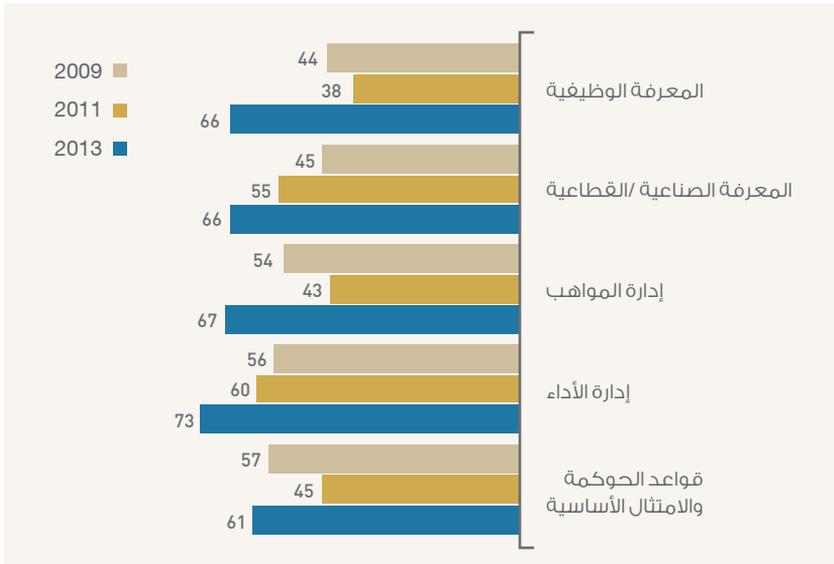
لا يزال هناك إدراك قوي للحاجة إلى تطوير معارف وخبرات مجالس الإدارات في المنطقة، كما أن فكرة استبدال أعضاء مجالس الإدارات غير الفعالين أصبحت أكثر قبولا منذ إجراء الاستبيان الأول في ٢٠٠٩، كما هو مبين في الملحق ٣. ويعتبر هذا تطوراً مهماً في المنطقة حيث تكون الشركة والعائلة مرتبطتين ببعضهما في كثير من الأحيان.



شريحة العرض ٣: عناصر تحسين تشكيل مجالس الإدارات، ٧

يُعتقد أن الطريقة الوحيدة المفضلة لتحسين مجالس الإدارة هي من خلال التعرف على أفضل الممارسات ومعايير المقارنة العالمية. وينطبق هذا الأمر على وجه الخصوص على أوجه الحكومة والالتزام الأساسي وإدارة الكفاءات والأداء، كما هو موضح في الملحق ٤.

"يجب أن نتحدى أنفسنا باستمرار لتحسين المهارات
والمعارف والقدرات التي نضمها إلى مجلس الإدارة"



شريحة العرض ٤: المجالات التي تتطلب تعزيزاً في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، %

ففيما يتعلق بالحوكمة والالتزام الأساسي، فهناك طرق إضافية لتحسين تشمل المشاركة في المجموعات المهنية المحلية ودعم المسؤولية الاجتماعية المؤسسية. ويشعر أعضاء مجالس الإدارات الإقليميين أن مجالس الإدارات تعمل في الغالب بأسلوب عدم "إعادة تطبيق الطرق المتبعة". ولقد تم تحديد التفكير الإبداعي كمكون حاسم في التطوير المستقبلي للحوكمة والالتزام يدعمه التعاون بين أعضاء مجالس الإدارات الإقليميين.

تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات

توجيه قاعدة كفاءاتها وإجراء مراجعات منتظمة للأداء وتقديم ملاحظات شاملة لضمان التواصل المفتوح بشأن متطلبات التطوير على كافة المستويات في المؤسسة.

وعندما نأتي للحديث عن تعزيز المعرفة بالصناعة والقطاع، فإن أعضاء مجالس الإدارات يرون أن الفهم القوي لدوافع العملاء واتجاهاتهم وشروطهم التنافسية هو الأكثر أهمية، يتبعه ربط الفرص مع النظراء الإقليميين والدوليين. وتعتبر المشاركة المنتظمة في ورش العمل المرتبطة بالقطاع من الأمور الحيوية لزيادة المعرفة الوظيفية، وفي الوقت ذاته، يمكن لمجالس الإدارات الاستفادة من مشاركة أعضائهم بشكل أكبر في الأنشطة المجتمعية والانضمام إلى المؤسسات الاجتماعية والمهنية والعمل مع المجموعات المهنية.

وفيما يتعلق بالطرق الإضافية التي يمكنها تحسين المعرفة الوظيفية لدى مجالس الإدارات الإقليمية، فقد أشار أعضاء مجالس الإدارات الإقليميين إلى الانضمام إلى المؤسسات المهنية وبرامج التدريب المستمر والمرونة وكذلك ورش العمل كوسائل للتطور المستمر.

وفيما يتعلق بالتحسين الإضافي لإدارة الأداء، فقد أشار أعضاء مجالس الإدارات الإقليميون إلى أهمية التخطيط ومتابعة تنفيذ القرارات والاستراتيجيات الأساسية من خلال استخدام لوحات المعلومات ومؤشرات الأداء الرئيسة. وتعزز قدرة الشركة على فهم قدراتها وإنجازاتها المحققة وكذلك قدرات وإنجازات الشركات المنافسة لها من التركيز على متابعة أداء الشركة والتقدم في تحقيق استراتيجيتها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة، كل ذلك مع الوضع في الاعتبار الحدود والقيود المفروضة في الأسواق التي تعمل بها الشركة. ويجب أن يتبع ذلك مكافأة الموظفين وتشجيعهم عند بناء بيئة عمل تتسم بالأداء العالي والنمو القوي.

وفيما يتعلق بالطرق الإضافية التي يمكن مراعاتها لتحسين إدارة الكفاءات، فقد أشار أعضاء مجالس الإدارة الإقليميون إلى أهمية حضور مؤتمرات الموارد البشرية ورأس المال البشري الإقليمية. كما تم الإشارة إلى وجود برنامج مؤسسي يهدف إلى جذب الكفاءات الشابة للانضمام إلى الشركات كطريقة أخرى لتعزيز إدارة الكفاءات في أي شركة. ومن المهم أيضاً للشركات الإقليمية

الالتزام والتوفر

بوجه عام، يُعتقد أن حجم مجالس الإدارات في المنطقة فعال وأن مدة بقاء أعضاء مجالس الإدارات في مناصبهم كافية لضمان المساءلة (انظر الملحق ٥). لكن هناك شعور قوي بأن أعضاء مجالس الإدارات لا يتم تغييرهم بمعدل مناسب للسماح للكفاءات الجديدة بالانضمام وأن عمليات ترشيح وتعيين الأعضاء الجدد يمكن أن تصبح أفضل من ذلك.



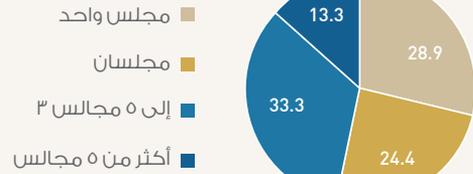
شريحة العرض ٥: حجم المجلس والتوافق الديناميكي، %

وكما مبين في الملحق ٦، فإن التمثيل في أكثر من مجلس إدارة أمر شائع في المنطقة، حيث يشغل ثلث المشاركين عضوية ٥-٣ مجالس إدارات، في حين أن ١٣% من المشاركين في الاستبيان يشغلون عضوية أكثر من خمسة مجالس إدارات، وهناك العديد من المشاركين يشغلون عضوية تسعة مجالس إدارات. وبالمقارنة بين الاستبيانات، نرى أن عدد أعضاء مجالس الإدارات الذين يشغلون عضوية ٥ مجالس إدارات أو أكثر كان ٩% و ٣٣% في عامي ٢٠١١ و ٢٠٠٩، على التوالي. وفي هذا العام، قال ٢٩% من المشاركين أنهم لا يشغلون سوى عضوية مجلس إدارة واحد فقط. ويعد اتجاه أعضاء مجالس الإدارات إلى شغل عضوية عدد أقل من المجالس تطوراً إيجابياً بالنسبة للمنطقة، لأن ذلك من المؤكد أنه سيققل من احتمال تعارض المصالح بين مجالس الإدارات ويزيد من مقدار الوقت الذي يكن لأعضاء مجالس الإدارات تخصيصه في كل مجلس إدارة.

تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات

تختلف التشريعات الإقليمية بشأن التمثيل في أكثر من مجلس إدارة. فاللوائح السعودية للحكومة المؤسسية تحظر على أي عضو مجلس إدارة شغل عضوية أكثر من ٥ مجالس إدارات في شركات عامة، في حين تقيّد اللوائح الكويتية العدد بثلاثة مجالس إدارات كحد أقصى. وعلى العكس من ذلك، لم تضع قواعد الحكومة المؤسسية في الإمارات العربية المتحدة وقطر وعمان والبحرين أي قيود على عدد مجالس الإدارات التي يمكن لعضو مجلس الإدارة شغل عضويتها.

"تتحول شركاتنا إلى شركات دولية
بصورة أكبر - مما يعني ضرورة أن
يكون هناك عدد أكبر بين أعضاء
مجالس إدارتنا من الدوليين كذلك"

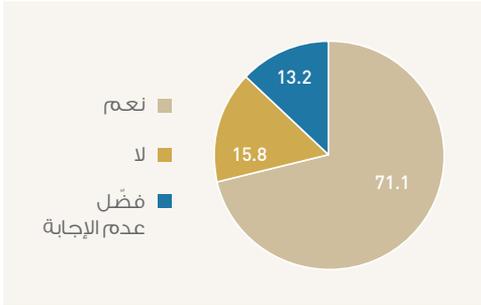


شريحة العرض ٦: كم عدد مجالس الإدارات التي تتمتع بعضويتها؟، ٧%

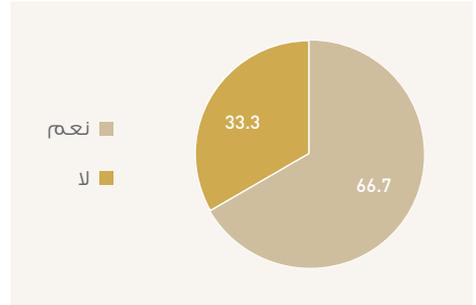
ومن المعلوم أن تخصيص وقت عضو مجلس الإدارة في المجلس يختلف وفق حجم مجلس الإدارة والغرض من اجتماع مجلس الإدارة وعدد مجالس الإدارات التي يشغل العضو عضويتها. وبالرغم من هذا، فهناك ميل عام بين أعضاء مجالس الإدارات في المنطقة لتقسيم وقتهم بالتساوي بين مجالس الإدارات التي يشغلون عضويتها. فعوضو مجلس الإدارة الذي يشغل عضوية مجلس إدارة واحد يخصص ١٠٪ من وقته لذلك المجلس، في حين أن أعضاء مجلس الإدارة الذين يشغلون عضوية مجلسين أو أكثر، يخصصون ٥٠٪ أو ٣٣٪ من وقتهم لكل مجلس إدارة على التوالي. وتستمر جلسة مجلس الإدارة العادية ٣.٤٣ ساعة، حيث ذكر المشاركون أن مدة الجلسة تتراوح بين ٢ إلى ٦ ساعات.

الخبرة الدولية وتنوع مجلس الإدارة

يحتوي مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي في المتوسط على ستة أعضاء، منهم عضوين مستقلين* وأربعة أعضاء غير تنفيذيين تقريباً. ويعتبر هذا العدد أقل بكثير من المتوسط المعمول به في أوروبا وهو ١٢ عضواً في كل مجلس إدارة، وذلك وفقاً للتقرير الأوروبي للحكومة



شريحة العرض ٨: هل يضيف أعضاء مجلس الإدارة الدوليون قيمة للشركة؟ %



شريحة العرض ٧: كفاية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، %

المؤسسية لعام ٢٠١١ الذي أعدته شركة هيدريك أند سترجلز. لكن كما هو الحال في أوروبا، يختلف عدد أعضاء مجلس الإدارة بشكل كبير بين الشركات، حيث يوجد لدى بعض الشركات ١٠ أعضاء، في حين يوجد لدى بعضها عضو واحد أو عضوان فقط. وبوجه عام، توجد مجالس الإدارات الأصغر حجماً في الشركات ذات الملكية الخاصة، والتي لا يتعين عليها الالتزام بلوائح سوق رأس المال. ويرى ٦٧٪ من المشاركين في الاستبيان أن عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين يكفي لضمان استقلالية المجلس كما موضح في الملحق ٧، وهناك بعض الشركات التي يكون فيها ثلث أعضاء مجلس الإدارة من المستقلين تماشياً مع اللوائح الإقليمية التي تنص على ضرورة أن تشتمل مجالس إدارات الشركات العامة على ما لا يقل عن عضوين أو ثلاثة أعضاء مستقلين أو أن يمثل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ثلث أعضاء المجلس. وقد أشار أعضاء المجلس. وقد أشار أعضاء مجالس الإدارات أولئك الذين يشعرون بأن عدد الأعضاء المستقلين في مجالس إدارتهم غير كافٍ أنه سيتعين عليهم إضافة عضو أو عضوين مستقلين إلى مجالس إدارتهم. وكان الإجماع على أنه يجب أن يكون هناك عضو مستقل من بين كل ثلاثة أعضاء مجلس إدارة. وهناك دعم ملحوظ ومتزايد لتعيين أعضاء من خارج دول مجلس التعاون الخليجي، كما هو مبين في الملحق ٨ و٩، حيث يعتقد ٧١٪ من المشاركين أن غير المواطنين يضيفون قيمة إلى مجلس الإدارة، من حيث دعم التنوع الخارجي وتعزيز الحوكمة المؤسسية، مقارنةً بنسبة ٤٠٪ في ٢٠١١. وقد ذكر المشاركون أن أعضاء مجالس الإدارات الدوليين يضيفون طابعاً رسمياً أكبر على المجلس، ما يعزز من المناقشات والاستعدادات للاجتماعات. ويعتبر المقابل المادي هو صاحب التأثير الرئيسي عندما يتعلق الأمر بجذب أعضاء مجالس الإدارات الدوليين إلى مجالس الإدارات الإقليمية التي يكون ظهورها أقل. وبالرغم من مزايا إشراك الأعضاء الدوليين، إلا أن بعض مجالس الإدارات ما زالت غير منفتحة لهذا الأمر كما أن اللوائح في بعض الدول تقيد هذه المشاركة.

تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات



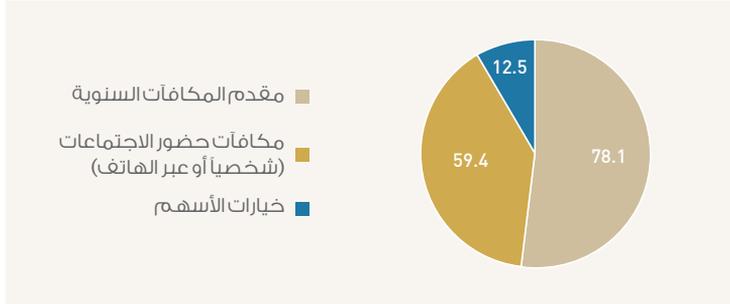
شريحة العرض ٩: لماذا يضيف أعضاء مجلس الإدارة الدوليون قيمة للشركة؟ %

*تعريف أنواع أعضاء مجالس الإدارات

- عضو مجلس الإدارة المستقل: هو أي عضو مجلس إدارة ليس له علاقة مادية أو مالية بالشركة أو بالأشخاص ذوي الصلة بها، باستثناء أتعاب العضوية. وفي العادة، لا يمتلك الأعضاء المستقلون أسهماً في الشركة.
- عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي: هو أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة لا يكون له منصب إدارة بدوام كامل في الشركة، أو لا يتلقى راتباً شهرياً أو سنوياً

وعلى النقيض من الدعم واسع الانتشار لعولمة مجالس الإدارات، يعتبر الاختلاف النوعي غائباً عنها. فلا يزال تمثيل المرأة في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي منخفضاً للغاية، حيث يبلغ تمثيلها أقل من ١٠٪، مثل نسبة تمثيلها في ٢٠١٠. وتعني التقاليد الاجتماعية والدينية في العالم العربي أن عدد أعضاء مجالس الإدارة من النساء سيظل منخفضاً وأنه من غير المرجح أن تفرض الحكومات حصصاً معينة لتعزيز الاختلاف النوعي في مجالس الإدارات، كما حدث في أماكن أخرى في العالم، في أي وقت قريباً.

ويبلغ متوسط المقابل الذي يحصل عليه أعضاء مجالس الإدارات ٩٩٠٠٠ دولار، ويتم دفعها في الغالب كأتعاب سنوية مع الحصول على تعويض عن كل اجتماع. وكما هو موضح في الملحق ١٠، فإن استخدام خيارات الأسهم ليس شائعاً في دول مجلس التعاون الخليجي، لكن هناك شعور بأنها قد تساعد على جذب أعضاء مجالس الإدارات الدوليين. وقد تمت الإشارة كذلك إلى استخدام مخططات الأتعاب على أساس الأداء والأقساط الشهرية كطرق إضافية لتعويض مجالس الإدارات في المنطقة.



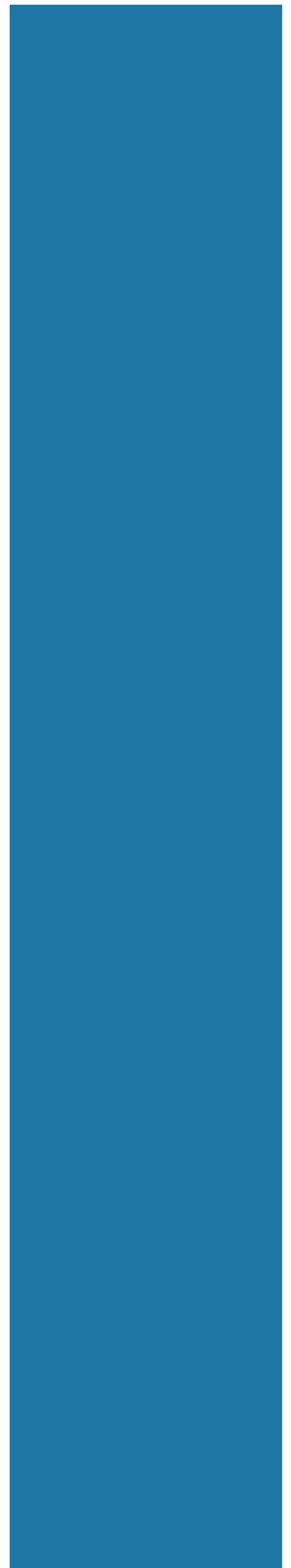
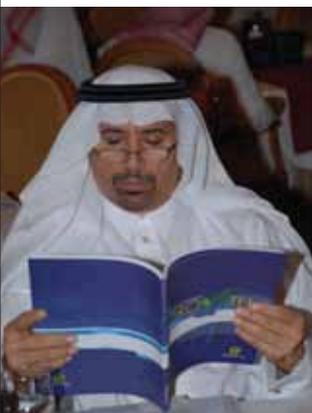
شريحة العرض ١٠: مخطط المكافآت، ٧



"نحتاج إلى عقد المزيد من ورش العمل لتحصيل المزيد من المعرفة حول مجالات معينة، والقواعد واللوائح الجديدة التي يتعين علينا الإلمام بها"



وقد انخفض متوسط المقابل المالي بدرجة كبيرة منذ الاستبيان الأخير ويرتبط ذلك بالسقوط الذي حدث بسبب الأزمة المالية العالمية، والتي جعلت الشركات تبحث عن تقليل النفقات غير المباشرة. ويتمشى هذا مع التوجهات العالمية. فقد انخفض متوسط المقابل المالي في أوروبا وفقاً للتقرير الأوروبي للحكومة المؤسسية لعام ٢٠١١ الذي أعدته شركة هيدريك أند سترجلز بمقدار ٧٤٪ في السنوات الأخيرة. كما أن انخفاض متوسط المقابل المالي هذا العام يعد انعكاساً لتفوق الشركات السعودية في الاستبيان، حيث يوجد هناك حدود للمقابل المادي لأعضاء مجالس الإدارات المحليين.



ر

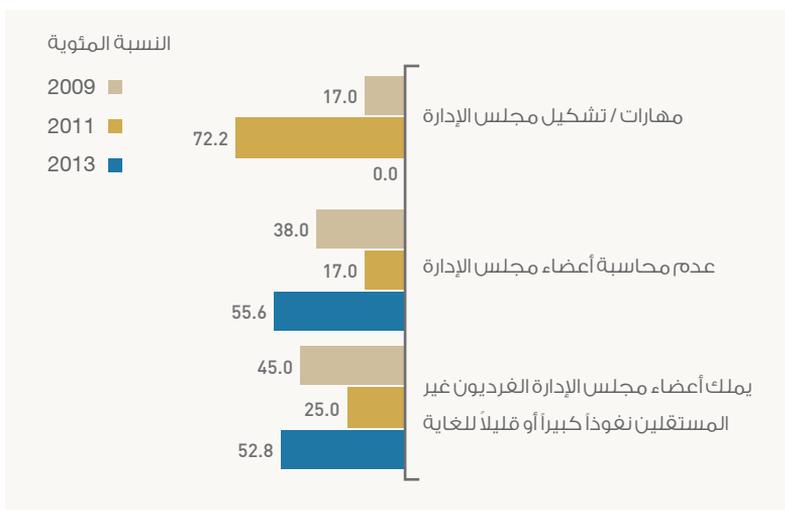
أدوار ومسئوليات أعضاء مجالس الإدارات

أدوار ومسئوليات أعضاء مجالس الإدارات



يرى ٥٧% من المشاركين في الاستبيان أن أعضاء مجالس الإدارات قد أصبحوا أكثر وعياً بأدوارهم ومسئولياتهم اليوم عما كانوا عليه في ٢٠١١. ويرجع هذا بشكل كبير إلى التأكيد على الحوكمة المؤسسية الجيدة والتوعية بها، داخل الشركة وفي أرجاء المنطقة كذلك، إلى جانب مستوى التدريب الأفضل والمشاركة في الاجتماعات وورش العمل الدولية وزيادة الالتزام بالتنفيذ والمساءلة. وفي أحد الأمثلة، كان التعويض مرتبطاً بشكل مباشر بالأداء.

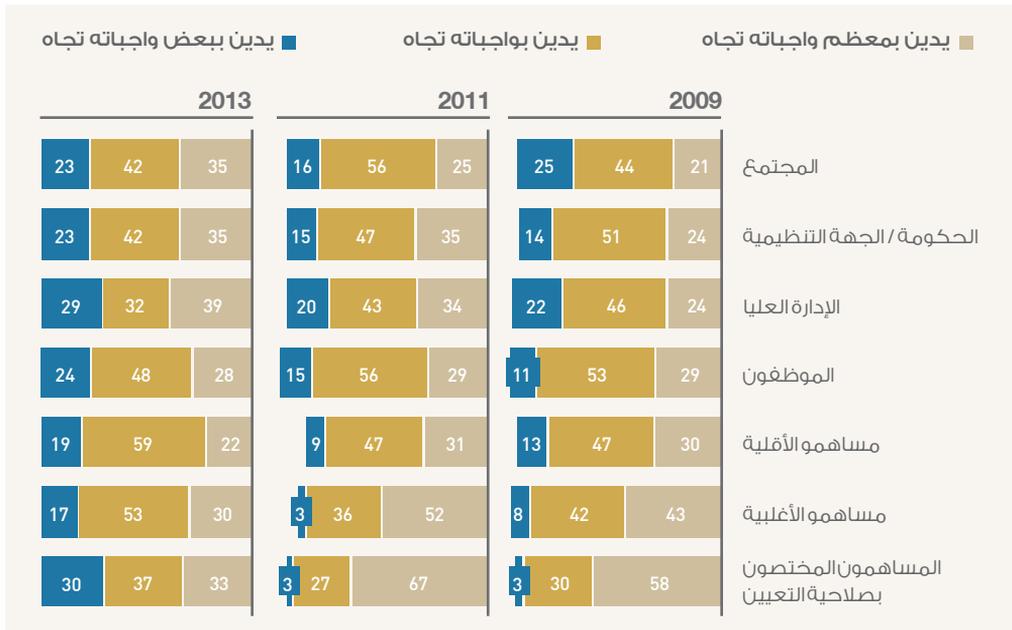
لكن هناك عدد كبير من المشاركين يرون أنه لم يحدث أي تحسن في هذا الجانب وأنه لا تزال هناك معوقات أمام التحديد الفعال لأدوار ومسئوليات مجالس الإدارات. وكما ظهر في استبيان ٢٠١١، تم تحديد عدم كفاية المهارات وتشكيل مجلس الإدارة باعتبارهما أكبر المعوقات كما هو مبين في الملحق ١١. ومن المعوقات الأخرى التي تم تحديدها والتي تقف أمام التحديد الفعال لأدوار ومسئوليات مجالس الإدارات، القدرة على استبدال أعضاء مجالس الإدارات والافتقار إلى الخبرة في المجال.



شريحة العرض ١١: العوائق التي تحول دون فعالية تحديد الأدوار والمسئوليات في مجلس الإدارة

ومع ذلك، فإن مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي تتبع منهجاً أكثر توازناً تجاه واجباتها ومسئولياتها، مع ميل قليل واضح لحماية المصالح المترتبة على تعيين المساهمين العاديين والمساهمين ذوي الأغلبية كما هو مبين في الملحق ١٢.

"واجبات مجلس الإدارة ليست في الامتيازات الهائلة [...] بل في المسؤوليات الضخمة التي ينبغي التعامل معها بجدية"

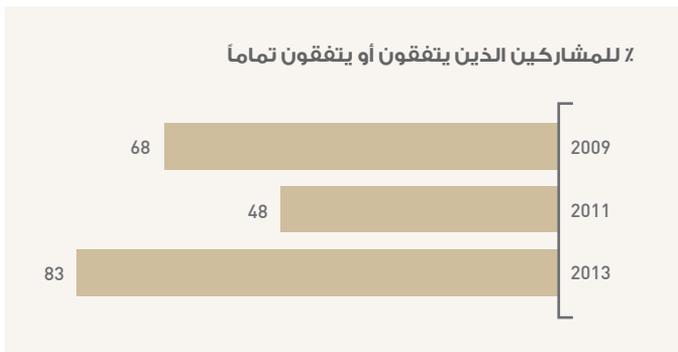


شريحة العرض ١٢: مستوى مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة تجاه الأطراف المعنية، %

أدوار ومسئوليات أعضاء مجالس الإدارات

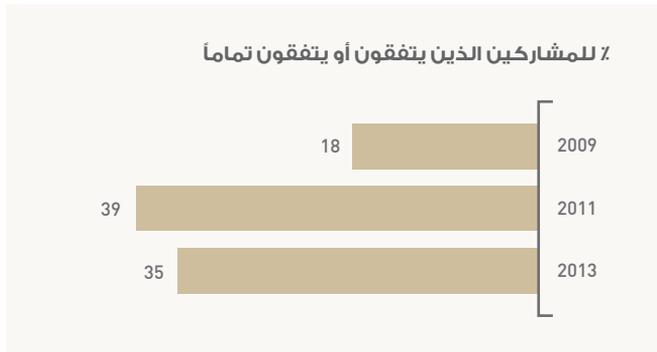


وهناك وضوح أكبر بكثير للعلاقة بين أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة في مقابل أدوار ومسئوليات الإدارة العليا، حيث أشار ٨٣٪ إلى أنهم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن هناك اختلاف واضح بينهما (انظر الملحق ١٣). هذا مقارنةً بنسبة ٤٨٪ في ٢٠١١ و ٦٨٪ في ٢٠٠٩. وتوحي هذه الأرقام بأنه في أعقاب الأزمة الاقتصادية العالمية عام ٢٠٠٨، اتخذت مجالس الإدارات الإقليمية الخطوات اللازمة لتحديد أدوار ومسئوليات الأعضاء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارات على نحو أفضل. وتركز مجالس الإدارات حالياً بشكل أكبر من ذي قبل على نجاح المؤسسة وتتبع الفشل للمساءلة الفردية وتحديد المسؤوليات.

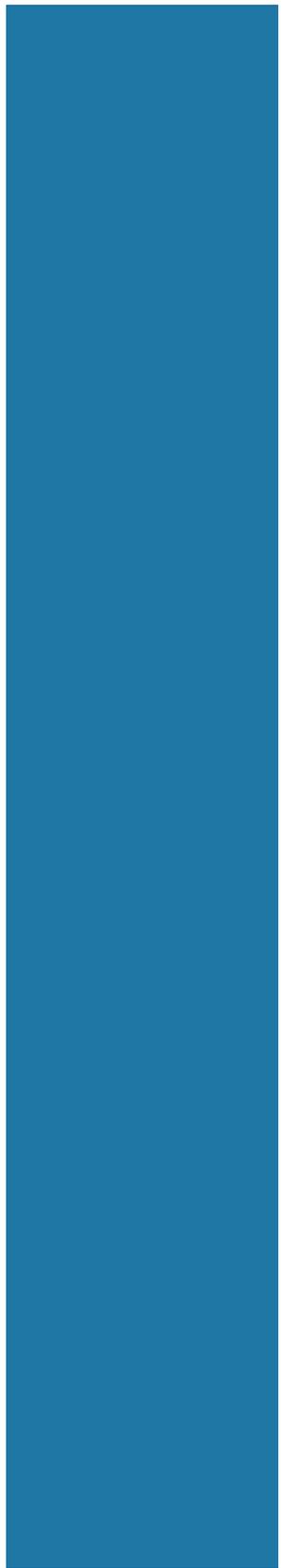


شريحة العرض ١٣: التمييز الواضح بين أدوار ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة مقابل الإدارة العليا

وهناك غموض أكبر بشأن ما إذا كان رئيس مجلس الإدارة يلعب دوراً فعالاً في العمليات اليومية للشركة أم لا، حيث لم يكن سوى عدد قليل من المشاركين على استعداد لتقييم مستوى مشاركته بالضبط بطريقة أو بأخرى كما هو مبين في الملحق ١٤. وما يمكننا أن نقوله من الأرقام الواردة في الملحق ١٤ أن رؤساء مجالس الإدارات قد ازداد دورهم وأصبحوا يشاركون بصفة أكبر في شئون مجالس الإدارات والشركات في أعقاب الأزمة المالية العالمية والتداعيات الإقليمية من أجل تصحيح الأداء المتدني للشركات أو ضمان تحديد الحوكمة والسياسات والاستراتيجيات المناسبة لتفادي ضعف الأداء في الظروف الاقتصادية غير المؤكدة. ويؤكد هذا حدوث زيادة في الإجماع على أن رؤساء مجالس الإدارات كانوا أكثر نشاطاً في ٢٠١١. وقد تراجع هذا الأمر في ٢٠١٣، برغم أن التراجع ليس كبيراً، مع محافظة رؤساء مجالس الإدارات الإقليمية على الإشراف الواضح على الحوكمة المؤسسية والعمليات اليومية لضمان الأداء الإيجابي للشركات في وسط اقتصاد عالمي يتعافى بحدز.



شريحة العرض ١٤: يقوم رئيس مجلس الإدارة بدور نشط في العمليات اليومية للشركة



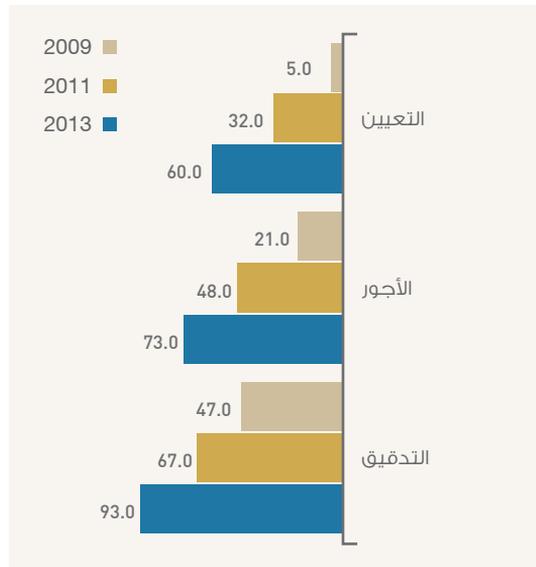
٣

هيكل المجلس وعملياته وبروتوكولاته

هيكل المجلس وعملياته وبروتوكولاته

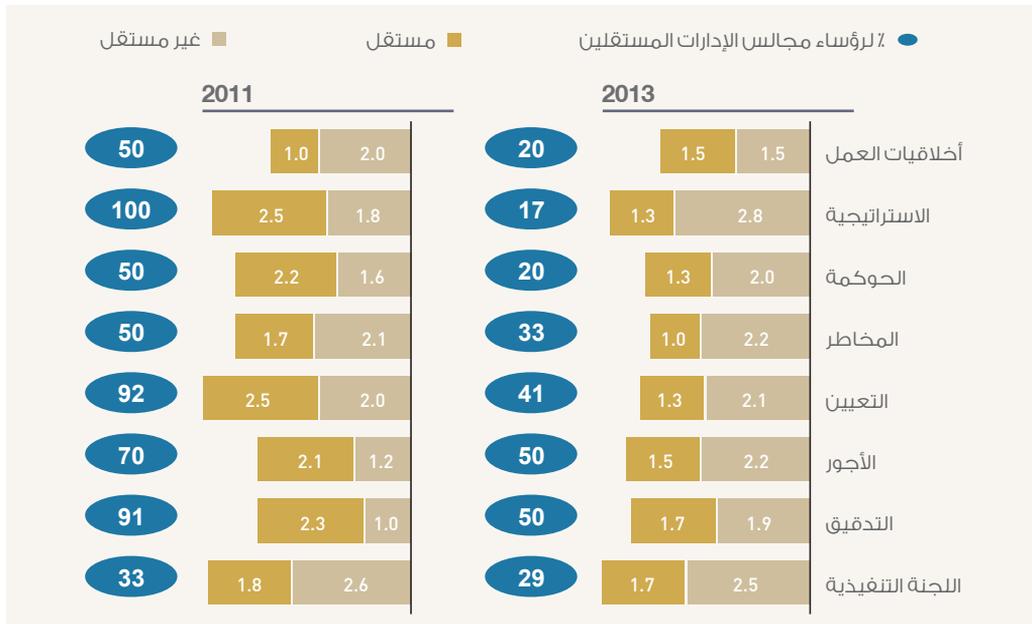
يوجد في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، في المتوسط، ثلاث لجان، بما يتماشى مع المتوسط الأوروبي لعام ٢٠١١ كما هو وارد في التقرير الأوروبي للحكومة المؤسسية لعام ٢٠١١ الذي أعدته شركة هيدريك أند سترجلز. وأبرز هذه اللجان هي لجان التدقيق والمكافآت، ويتوافق هذا مع أفضل الممارسات العالمية. وكما هو موضح في الملحق ١٥، ذكر جميع المشاركين تقريباً (٩٣٪ منهم) أن مجالس إدارات شركاتهم لديها لجنة تدقيق، في حين ذكر ٧٣٪ أن لديهم لجنة للمكافآت، وذكر ٦٠٪ أن لديهم لجنة للترشيحات. وهناك عضوان مستقلان وعضوان غير مستقلين في كل لجنة من هذه اللجان في المتوسط. وهناك شعور عام بأن تكرار اجتماعات كل لجنة من لجان مجالس الإدارات هذه كافياً. ويشير الاتجاه السائد في دول مجلس التعاون الخليجي إلى أن أعضاء مجالس الإدارات غير المستقلين هم الأكثر في اللجان القياسية لمجالس الإدارات. ولهذا، قد لا تكون مجالس الإدارات الإقليمية محمية بفعالية من تأثير المصالح في الشركة. ويجب أن تكون تلك أولوية في اللجان التي تسعى لحماية مصالح مساهمي الشركة ككل، بما في ذلك لجان التدقيق ولجان المكافآت ولجان الأخلاقيات.

"وجود اللجان أمر ضروري،
طالما تم تحديدها على نحو
مناسب وكانت لديها أدوار
ومسئوليات واضحة"



شريحة العرض ١٥: صلاحيات اللجنة، %

وكما موضح في الملحق ١٦، فإن رؤساء لفتي المكافآت والتدقيق يكونون في الغالب من المستقلين، حيث ذكر ٥٠% من المشاركين أن رؤساء هذه اللجان مستقلون عن الشركة. ويتمشى هذا مع غالبية قواعد الحوكمة الإقليمية التي تنص على أن الشركات العامة في الخليج يجب أن يرأسها أحد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. أما بالنسبة للجان الاستراتيجية، فقليلاً ما تكون رئاستها للأعضاء المستقلين في دول مجلس التعاون الخليجي. ويمكن تفسير هذا بشكل كبير بالحاجة إلى قيادة اجتماعات استراتيجيات الشركة من جانب عضو من الشركة أو من جانب شخص لديه معرفة كبيرة بالشركة وعملياتها اليومية ومبادئها وتوجهاتها الاستراتيجية. وكذلك، هناك بعض لجان المخاطر التي يرأسها أعضاء غير لين لأن تلك اللجان تستفيد من قيادة شخص لديه مصالح كبيرة بالشركة ويهتم بدرجة كبيرة بتحديد المخاطر على الأعمال والحد من أي تهديدات، ما يحمي مصالح الشركة ومصالحه.



شريحة العرض ١٦: تشكيل الأعضاء حسب اللجنة

هيكل المجلس وعملياته وبروتوكولاته

وبلغ متوسط حضور اجتماعات لجان مجالس الإدارات الإقليمية درجة كبيرة حيث وصل إلى ٩٢٪. ووفقاً للملحق ١٨، شهدت لجان الاستراتيجيات أعلى متوسط حضور، في حين شهدت لجان المخاطر أقل متوسط حضور بنسبة ٨٧٪. وقد تحسنت معدلات الحضور بصورة ثابتة منذ الاستبيان الأول لمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، بعد أن كانت ٨٢٪ في ٢٠٠٩ و ٨٨٪ في ٢٠١١.

وكما موضح في الملحق ١٧، تُعقد اجتماعات اللجان التنفيذية كثيراً، حيث وصل متوسط الاجتماعات إلى ٦.١ اجتماعاً في العام. وتوحي كثرة اجتماعات اللجان التنفيذية في المنطقة إلى أن اللجنة التنفيذية قد تصبح أكثر مشاركة في عمليات الشركة، ما يساهم في التقليل من دور ومُدخلات مجلس الإدارة العام. وتأتي لجنتا التدقيق والمخاطر في المرتبة الثانية والثالثة من حيث أكثر اللجان اجتماعاً، بمعدل ٣.٦ و ٣.٥ اجتماعاً في العام على التوالي. ويقول نحو ٧٠٪ من المشاركين أن اللجان التنفيذية تلعب دوراً مهماً في الإدارة الفعالة للشركات.



شريحة العرض ١٨: حضور اجتماعات اللجان، %



شريحة العرض ١٧: معدل الاجتماع السنوي للجان، %

وبمراجعة قواعد الحوكمة المؤسسية في دول مجلس التعاون الخليجي يتضح أن بعض الدول لا تزال تفتقر إلى وجود توجيهات واضحة بمعدل تكرار اجتماعات مجالس الإدارات. وتتطلب الإمارات العربية المتحدة وقطر عقد ٦ اجتماعات لمجالس الإدارات بحد أدنى كل عام بالإضافة إلى عقد ٤ اجتماعات سنوياً للجنة التدقيق بحد أدنى، في حين تتطلب الكويت انعقاد اجتماعات مجالس إدارات الشركات العامة بها مرتين أو ثلاث مرات على الأقل سنوياً، مع انعقاد اجتماعات لجان التدقيق بها ٤ مرات على الأقل سنوياً. وتتطلب عمان انعقاد اجتماعات مجالس إدارات الشركات العامة بها ٤ مرات على الأقل سنوياً مع انعقاد ٤ اجتماعات على الأقل كذلك للجان التدقيق بها. ومن ناحية أخرى، لا تفرض المملكة العربية السعودية والبحرين حداً أدنى لعدد اجتماعات مجالس الإدارات في الشركات العامة بهما. ومع ذلك، تتطلب البحرين أن ينعقد اجتماع واحد على الأقل سنوياً للجان التدقيق.



"لا يعلم أعضاء مجالس الإدارات حدود
صلاحياتهم ومسئولياتهم... وليس هناك
تعريف لدور أعضاء مجالس الإدارات"



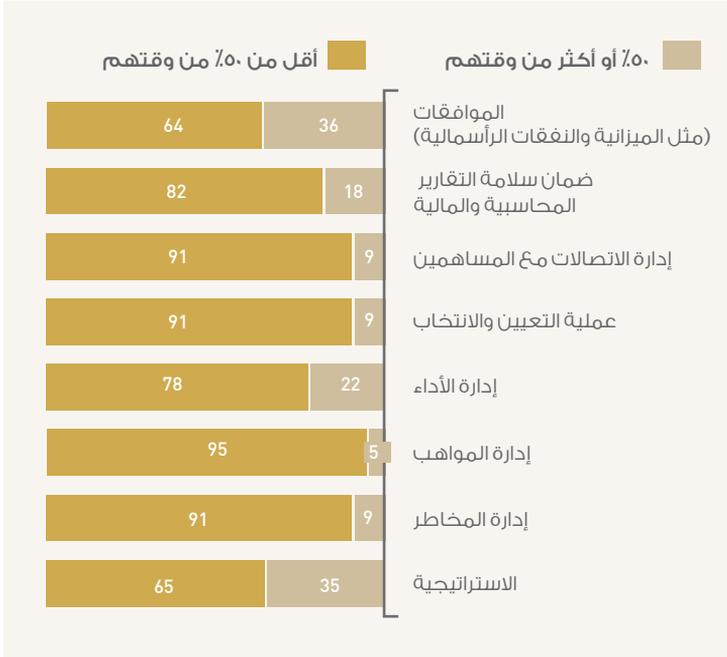


٤

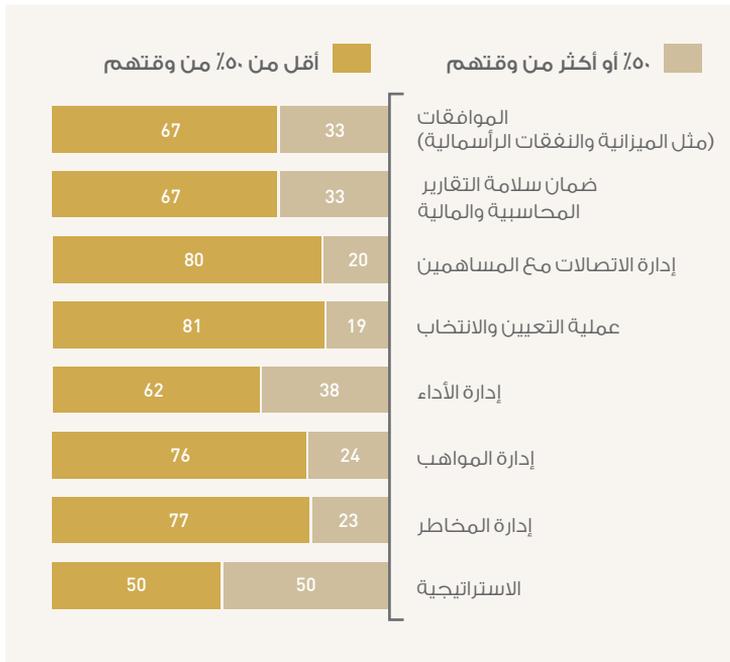
تحقيق أدوار مجلس الإدارة

تحقيق أدوار مجلس الإدارة

بالإشارة إلى الملحق ١٩، يرى أعضاء مجالس الإدارة الإقليميون أن غالبية وقت مجلس الإدارة يُقضى في العمل على إدارة الاستراتيجيات والموافقات والأداء. ومع ذلك، لا تزال معظم مجالس الإدارات تقضي أقل من ٥٠٪ من وقتها في الأنشطة السابقة. ويود المشاركون أن يروا أعضاء مجالس الإدارات يكرسون جزءاً أكبر من وقتهم في تطوير الاستراتيجيات وإدارة الكفاءات وضمان نزاهة التقارير المحاسبية والمالية لتسهيل عملية اتخاذ القرار وجعلها أكثر دقة كما هو مبين في الملحق ٢٠. وهناك كذلك رغبة في رؤية أعضاء مجالس الإدارات يقضون وقتاً أكبر في إدارة المخاطر وعمليات الترشيح والاتصالات مع المساهمين والتركيز بشكل أقل على اعتمادات الميزانية ونفقات رأس المال.



شريحة العرض ١٩: التوزيع الحالي للوقت وفق النشاط، %



شريحة العرض ٢٠: التوزيع المنشود للوقت وفق النشاط، %

وتتضمن الجوانب التي يمكن تقييم أعضاء مجالس الإدارات فيها بفعالية الاستراتيجية والموافقات الخاصة بالميزانية ونفقات رأس المال ونزاهة التقارير المحاسبية والمالية. ويعتقد غالبية أعضاء مجالس الإدارات المحلية أن الشركات الخاصة بها لديها الاستراتيجيات الصحيحة، فيما يري ٥٠٪ من المشاركين أن مؤشرات الأداء الرئيسية في شركاتهم محددة بشكل واضح وتتم متابعتها بصفة منتظمة. ويمكن تفسير الفارق الكبير للمشاركين الذين يعتقدون بأن شركاتهم لا تطبق الاتجاه الاستراتيجي الصحيح بفقدان الثقة التي أيدهاها المشاركون الذين أكدوا على أن مجالس إدارات شركاتهم غالباً ما تتشغل بمناقشة المسائل والقضايا قصيرة المدى ومراجعة أرقام الأداء الشهري/ربع السنوي وليس مناقشة الاستراتيجيات طويلة المدى. وتفتقر معظم الشركات إلى استراتيجية متناسقة تُطبق على المدى المتوسط إلى المدى الطويل، حيث اعتادت تلك الشركات التركيز على الأهداف الوشيقية. ويجب التركيز على هذا الجانب وإبلائه مزيد من الاهتمام، حيث يستفيد كلاً من مجلس الإدارة والشركة من تبني وجهات نظر طويلة المدى.

تحقيق أدوار مجلس الإدارة

كما تم الإبلاغ عن انخفاض الفعالية في إدارة المخاطر والكفاءات، وإدارة الاتصالات مع المساهمين وعمليات التعيين والانتخاب، حيث يعتقد 50% من المشاركين أن مجالس إدارتهم لا تتابع المخاطر الرئيسة بانتظام.

وعند الحديث عن إدارة الكفاءات، أكد 57% من المشاركين على أن مجالس إدارتهم لا تشارك بفعالية في هذا الجانب. وهناك شعور عام بأن مجالس الإدارات تفتقر إلى خطط استباقية واضحة لتطوير الكفاءات والاحتفاظ بالإدارة العليا والتخطيط للتعاقب الوظيفي في المناصب الحرجة. وبالرغم من ذلك، من بين أعضاء مجالس الإدارات الذين يشعرون بأن مجالس إدارتهم تشارك بفعالية في إدارة الكفاءات، أكد 36% منهم فقط على أن مجالس الإدارات تقضي وقتاً كافياً في مناقشة المواضيع المتعلقة بإدارة الكفاءات. وربما يكون ذلك إشارة إلى تلك المناقشات التي تفتقر إلى التنظيم والقرارات.

"نحتاج إلى إدارة فعالية
مجلس الإدارة، ويتعين أن
تكون هناك آلية للقيام
بذلك."

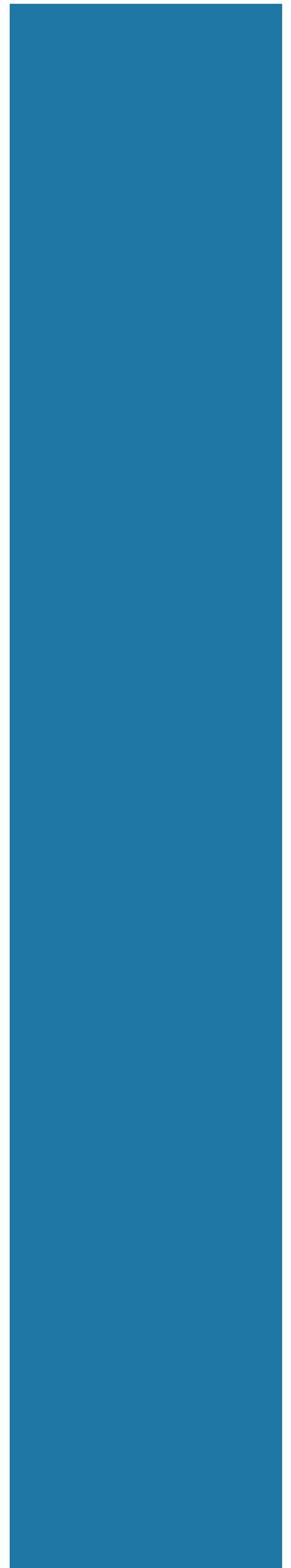


"وظيفة الإدارة هي التنفيذ،
وظيفة مجلس الإدارة
محاسبة الإدارة التنفيذية عن
ذلك التنفيذ."



وكان العكس صحيحاً بالنسبة للوقت الذي تقضيه مجالس الإدارات في مناقشة أسواق رأس المال، حيث أشار ٣٢٪ من المشاركين إلى أن الوقت المخصص لتلك المناقشات لم يكن كافياً، فيما أكد ٢٦٪ إلى أن الوقت كان كافياً، فيما أكد أقل من نصف عدد المشاركين على أن مجالس الإدارات كانت تشارك بفعالية في إدارة توقعات سوق رأس المال. ويبدو أن سبب ذلك يرجع إلى افتقار أعضاء مجالس الإدارات أنفسهم إلى الفهم الواضح لأسواق رأس المال، حيث أشار ثلث عدد المشاركين في الاستبيان إلى أن مجلس الإدارة كان غير مدرك لوجهات نظر المحليين بخصوص سعر أسهم الشركة.

ورغم ذلك، هناك مستوى عالٍ من الثقة في المعلومات المفصّل عنها من مجالس الإدارات ونزاهة البيانات المحاسبية والمالية وأنظمة إعداد التقارير، حيث أعرب ثلثا المشاركين في الاستبيان عن موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على أن مجالس الإدارات تقضي وقتاً كافياً في ذلك وتفصح عن أفضل البيانات للمساهمين وفقاً للمعايير العالمية.





خصائص فعالية مجلس الإدارة

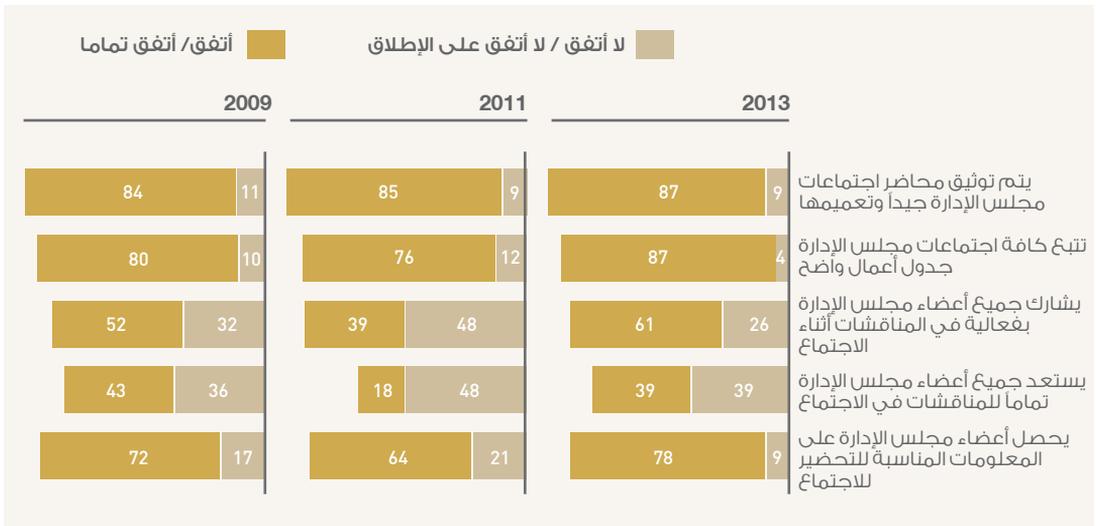
خصائص فعالية مجلس الإدارة



"للأسف، تتردد الغالبية العظمى من أعضاء مجالس الإدارات في التعبير عن رأيها بصراحة والمشاركة في النقاش"

هناك زيادة كبيرة في مستوى الرضا عن إعداد اجتماعات مجالس الإدارات أو المشاركة بها منذ التقرير الأخير لمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي. ورغم ذلك، لا يزال هناك مجال لمزيد من التحسين فيما يتعلق بالمشاركة في اجتماعات مجالس الإدارات.

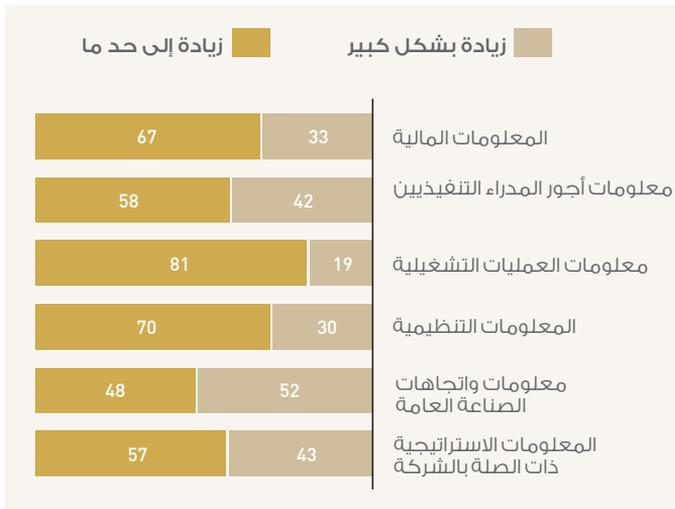
فمن بين أعضاء مجالس الإدارات المشاركين في الاستبيان، أعرب 76% عن موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على أن جميع الأعضاء يشاركون في الاجتماعات، فيما يرى أكثر من ربع المشاركين أن هذا غير صحيح كما هو مبين في الملحق 21.



شريحة العرض 21: فعالية مجلس الإدارة في العناصر الخمسة لديناميكيات الاجتماعات، %

وربما ترجع عدم رغبة بعض أعضاء مجالس الإدارات في المشاركة في الاجتماعات إلى مستويات استعدادهم. ورغم أن أغلب المشاركين يرون أن أعضاء مجالس الإدارات يحصلون على المعلومات المناسبة للاستعداد للاجتماعات، وأن تلك الاجتماعات تنعقد بناءً على جدول أعمال واضح، إلا أن ٣٩٪ من المشاركين لا يزالون يرون أن بعض أعضاء مجالس الإدارات يكونون غير مستعدين للاجتماعات. ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم قدرة بعض الأشخاص على الاستفادة من المواد المقدمة إليهم وربطها بالرغبة الشديدة في استبدال أعضاء مجالس الإدارات غير الفعالين.

ولا يزال بعض أعضاء مجالس الإدارات يريدون توفير مزيد من المعلومات لهم، خصوصاً المعلومات الاستراتيجية الخاصة بالشركة ومعلومات واتجاهات الصناعة العامة، كما هو موضح في الملحق ٢٢. ويمكن لأعضاء مجالس الإدارات المطلعين فقط تحسين خصائص فعالية مجلس الإدارة والمساعدة في اتخاذ القرارات بفعالية.



شريحة العرض ٢٢: نوع المعلومات التي ترغب في الحصول على المزيد منها في المستقبل، %

خصائص فعالية مجلس الإدارة

عمليات اتخاذ القرارات

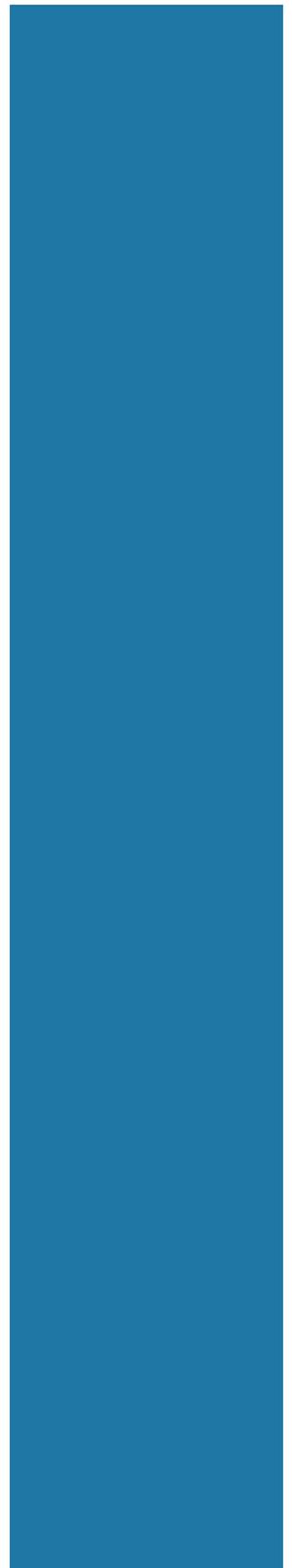
هناك عموماً مستوى عالٍ من الرضا عن قدرة مجالس الإدارات على اتخاذ القرارات. فقد أشار أكثر من 7٥% من المشاركين في الاستبيان إلى أنهم يرون أن عملية اتخاذ القرارات تتم بفعالية خلال اجتماعات مجالس الإدارات. كما أعرب عدد مماثل عن موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على أن القرارات التي تتخذها مجالس الإدارات تطبق بفعالية مع إجراءات مساءلة محددة بوضوح. وفي حالة عدم التوصل إلى موافقة بالإجماع خلال الجولة الأولى من المناقشات التي تتم خلال اجتماعات مجلس الإدارة، يستمر النقاش غالباً إلى أن يتم التوصل إلى موافقة. وقليلاً ما يقوم رئيس مجلس الإدارة باتخاذ قرار من جانب واحد أو إجراء تصويت. وفي بعض مجالس الإدارات، تجري العادة على أنه في حالة عدم التوصل إلى موافقة بالإجماع، يتم تشكيل لجنة فرعية لدراسة الموضوع أو تتم إحالة الموضوع إلى جهة استشارية. وتعد إجراءات المتابعة أحد الجوانب التي يمكنها الاستفادة من التحسين لضمان تنفيذ القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة - يرى ٢٦% من المشاركين أنها غير فعالة.



المعوق الأساسي أمام أعضاء مجالس الإدارات الذي يمنعهم من الاستعداد بفعالية هو، بكل بساطة، مقدار الوقت المتاح لديهم، بالنظر إلى أنهم في كثير من الأحيان يكونون أعضاء في العديد من مجالس الإدارات بالإضافة إلى توليهم مسؤولية تنفيذية¹¹



"يتمثل دور رئيس مجلس الإدارة في الواقع هو تسهيل عقد الاجتماع، والسماح للجميع بالمشاركة في المناقشة. وكذلك إعطاء الفرصة للأعضاء المناسبين الذين لديهم خبرة في المجال لإثراء المناقشة بأراء مختلفة"



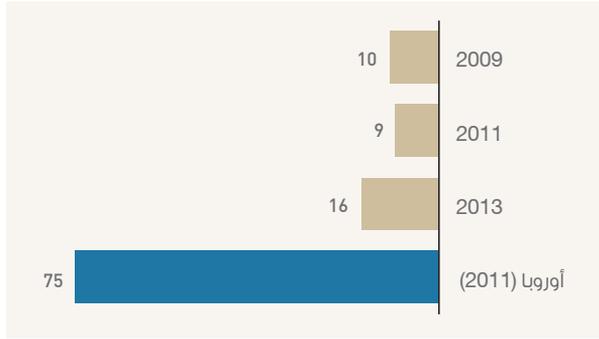
٦

تقييم وتجديد مجلس الإدارة

تقييم وتجديد مجلس الإدارة

٦

كزيادة في عدد مجالس الإدارات التي تجري عملية تقييم ذاتي كما هو موضح في الملحق ٢٣، حيث أعرب ١٦٪ من المشاركين في الاستبيان عن وجود عملية تقييم رسمية يتم إجراؤها على مجالس الإدارات الخاصة بهم، مقارنةً بنسبة ٩٪ عام ٢٠١١. ويمكن تفسير ذلك على أنه إشارة إلى تعلم الشركات من دروس الأزمة المالية والحاجة إلى زيادة النزاهة والتدقيق. وقد قال أحد المشاركين الذي يعمل بإحدى الشركات الخاصة "إننا نجري التقييم بشكل أكثر جدية الآن".



شريحة العرض ٢٣: مشاركة مجالس الإدارات في إجراء عملية التقييم الرسمية

لكن لا يزال هناك ٨٤٪ من المشاركين لم يطبقوا تلك الإجراءات إلى الآن، ويظل تقييم وتجديد مجلس الإدارة جانباً يحتاج إلى التحسين في دول مجلس التعاون الخليجي. وفي أوروبا، يجري ٧٥٪ من مجالس الإدارات تقييماً، وذلك وفقاً للتقرير الأوروبي للحكومة المؤسسية لعام ٢٠١١ الذي أعدته شركة هيدريك أند سترجلز.

وكما موضح في الملحق ٢٤، هناك شعور عام بأن عملية تقييم مجلس الإدارة يجب أن تشمل على مراجعة لمهام المجلس الأساسية (مثل معدلات الحضور والمشاركة الفعالة في مناقشات مجلس الإدارة) وجودة التفاعل والمساهمات الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة في المجلس ومراجعة هيكل وتشكيل المجلس مع تقييم المشاركة في وضع الاستراتيجية وفهمها.

"لا يمكن لأحد أن يخبرنا عن
مستوى أدائنا كإدارة"

"تقوم جميع اللجان
بالتقييم الذاتي مرة واحدة
كل عام، ويعد هذا جزءاً
من عملية تقييم أداء
مجلس الإدارة"

% للمشاركين الذين يرون أن المعايير هامة



شريحة العرض ٢٤: التوافق في الآراء بشأن معايير تقييم مجلس الإدارة

في الوقت الحالي، تراعي تقييمات مجالس الإدارات أداء المجلس ككل بالإضافة إلى الأداء والمساهمة الفردية لأعضاء مجلس الإدارة. ومع زيادة انتشار التقييم الذاتي في المنطقة، ستظهر بعض الاعتبارات الأخرى لتحسين جودة العملية، مثل تكرار التقييمات وما إذا كان يجب إجراؤها داخلياً أم خارجياً.

الاستنتاجات والتوصيات

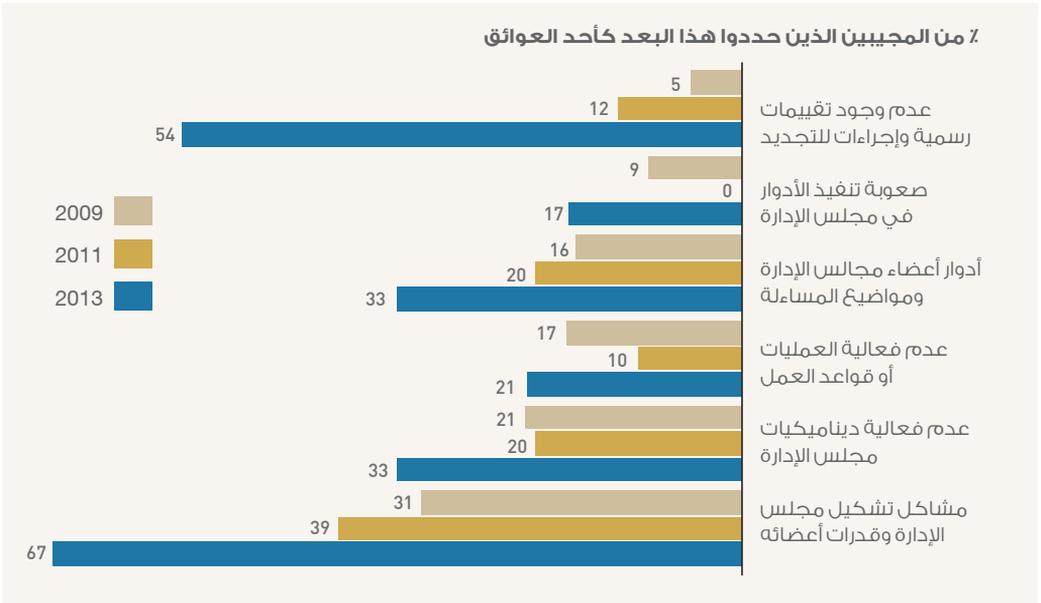


كما كان الوضع في الاستبيانين السابقين لمعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، تعتبر المشاكل المتعلقة بتشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضاء مجالس الإدارات هي المعوقات الأساسية أمام فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، إلى جانب غياب عمليات التقييم والتجديد الرسمية كما هو موضح في الملحق ٢٥. ومن المعوقات الكبرى الأخرى أمام أداء مجالس الإدارات، عدم فعالية خصائص مجالس الإدارات والمشاكل في أدوار ومسئوليات أعضاء مجالس الإدارات.

ومرة أخرى، لم يتم النظر إلى الصعوبات في تحقيق أدوار مجالس الإدارات وعدم فعالية هيكل وعمليات وبروتوكولات مجالس الإدارات باعتبارها مشاكل في المنطقة، ويدعم هذا الشعور العام بأن أحجام مجالس الإدارات وعدد وتكرار اجتماعات اللجان كافية.

منذ الاستبيان الأخير، كانت هناك محاولة مشتركة للتغلب على المعوقات الأساسية أمام فعالية مجالس الإدارات، وعلى الرغم من أن عدد الشركات التي تجري التقييم الذاتي لا يزال منخفضاً، إلا أن هذا الجانب قد شهد تحسناً عن الاستبيان السابق، لكن لا تزال هناك فرصة لإجراء مزيد من التحسين فيه.

ترتبط جوانب عدم الفعالية التي تم تحديدها في الغالب بضعف الأداء الفردي لأعضاء مجالس الإدارات، ومع أنه هناك وعي كبير بالحاجة إلى تطوير المعرفة والخبرة لدى مجالس الإدارات في المنطقة، إلا أن تلك الجهود يمكن تعزيزها بتنظيم هيكل رسمي بشكل أكبر.



شريحة العرض ٢٥: العوائق الكبيرة أمام فعالية مجلس الإدارة، %

الاستنتاجات والتوصيات

ستساعد التوصيات التالية مجالس الإدارات في علاج نواحي القصور هذه:

١. اتباع أفضل الممارسات العالمية ومقارنة أداء مجلس الإدارة بنظرائه الدوليين

إن منطقة دول التعاون الخليجي من المناطق الناشئة والواعدة ويمكن للمؤسسات بها، باتباع أفضل الممارسات العالمية، الاستفادة من خبرات نظرائها على المستوى الدولي. ويعد إجراء تقييم محايد لفعالية مجلس الإدارة من خلال مقارنته بنظرائه الدوليين هو أفضل طريقة لإلقاء الضوء على نقاط الضعف في الحوكمة المؤسسية الإقليمية ومعرفة الجوانب التي ينبغي التركيز عليها لتحسين الأداء.

٢. تقديم مزيد من التدريب لأعضاء مجالس الإدارات والتشجيع على الانضمام لعضوية الجمعيات الصناعية

تعتبر عدم كفاية مهارات أعضاء مجالس الإدارات من المعوقات الأساسية أمام فعالية مجالس الإدارات، وسيكون من المفيد للغاية تقديم برنامج تدريب مستمر لأعضاء مجالس الإدارات. وينبغي أن يكون ذلك على شكل مشاركة في الاجتماعات وورش العمل الإقليمية والدولية المرتكزة على المهارات أو القطاع. ويجب تشجيع أعضاء مجالس الإدارات كذلك على الانضمام إلى الجمعيات والمؤسسات المهنية والعمل مع المجموعات المهنية.

٣. استبدال أعضاء مجالس الإدارات غير الفعالين وإجراء تعاقب أعضاء مجالس الإدارات بصورة أسرع

مع زيادة الطلبات والمسئوليات الملقاة على عاتق مجالس الإدارات، لم يعد باستطاعة تلك المجالس تحمل عبء الأعضاء غير الفعالين. فإذا فشل التدريب في تحسين أدائهم، يجب استبدال أعضاء مجالس الإدارة غير الفعالين كلما أمكن ذلك. ومن الصعب تطبيق ذلك على أرض الواقع في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث ترتبط الشركة بالعائلة في كثير من الأحيان. لكن هناك حالات مماثلة حدثت من قبل، وبالتأكيد على التأثير السلبي الكبير لعدم مشاركة أعضاء مجالس الإدارات على أداء الشركة، فقد يساعد هذا أعضاء العائلة غير الفعالين في فهم فوائد الانسحاب وترك مكانهم للأكفاء.

٤. تعيين المزيد من أعضاء مجالس الإدارات الدوليين والمستقلين

تسعى مجالس الإدارات إلى الاستعانة بأعضاء مجالس الإدارات الدوليين والمستقلين. ويمكن لأعضاء مجالس الإدارات الدوليين إضفاء طابع رسمي أكبر على الاجتماعات وتعزيز المناقشات بعرض مفاهيم جديدة ومشاركة أفضل الممارسات العالمية. وكذلك، يكون أعضاء مجالس الإدارات المستقلين أكثر نزاهة وقدرة على رؤية الصورة الكاملة لأي موقف لعدم وجود أي مصلحة لهم في الشركة.

٥. تحديد دور رئيس مجلس الإدارة على نحو أوضح

إن رئاسة مجلس الإدارة هي أهم منصب في أي مجلس إدارة ويجب أن يتولاه عضو يتسم بالفعالية والحيوية العالية يتولى القيادة بالقدوة ويشرف على اتخاذ قرارات مجلس الإدارة. ولذلك، يجب أن يلعب رئيس مجلس الإدارة دوراً حيوياً في حوكمة الشركة. ويجب تحديد مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة بوضوح بحيث يكون من المعروف أنه ليس منصباً رمزياً فحسب، بل هو دور يتطلب التزاماً واستعداداً وجهداً كبيراً.

٦. تشجيع أعضاء مجالس الإدارات على الاستعداد للاجتماعات بالاستمرار في

تقديم المواد الواضحة والتي يسهل فهمها

يجب تقديم المواد الكافية والمناسبة إلى أعضاء مجالس الإدارات لتمكينهم من الاستعداد على نحو جيد للاجتماعات اللجان، لكن يجب كذلك بذل العناية الواجبة لضمان عدم الإفراط في تقديم المعلومات للأعضاء. ويجب تقديم التفاصيل والحقائق الأساسية بوضوح وباختصار مع تقديم المواد الإضافية إلى أولئك الذين لديهم الوقت والاهتمام لقراءة المزيد. وبهذه الطريقة، لا يكون هناك عذر لعدم استعداد أعضاء مجالس الإدارات للاجتماعات.

الاستنتاجات والتوصيات

- ٧. السعي لدور أكبر لمجالس الإدارات في صياغة استراتيجيات ورؤى الشركات**
- يحتاج مجلس الإدارة الفعال إلى الإيمان بالتوجه الاستراتيجي للشركة التي يعمل بها. ويعد إشراك أعضاء مجالس الإدارات مبكراً في صياغة أولويات الأعمال أمراً مهماً لضمان انخراط أعضاء مجالس الإدارات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم الإدارة العليا معلومات دورية إلى مجلس الإدارة لإبقاء الأعضاء على اطلاع على الأمور وطلب ملاحظاتهم ومُدخلاتهم. وكثيراً ما يكون قضاء عدة أيام خارج الموقع في وضع الاستراتيجيات بعيداً عن إلهاء العمليات اليومية للشركة في غاية الفعالية.
- ٨. تخصيص المزيد من وقت مجالس الإدارات لإدارة الكفاءات ووضع عمليات واضحة للاحتفاظ بالإدارة العليا والتخطيط للتعاقب الوظيفي في المناصب الحرجة**
- في يومنا هذا، يعتبر تغيير إدارات الشركات بصفة دورية من الأمور المهمة لتحقيق خبرات أوسع والتطوير الشخصي والتقدم المهني، وبذلك تكون مجالس الإدارات على استعداد دائم. ويجب مراجعة إجراءات الاحتفاظ بالإدارة العليا بصفة دورية لضمان التطوير المهني المستمر وكون المقابل المادي جذاباً لهم. ويجب أن تشكل مناقشة الطموحات المهنية جزءاً أساسياً من تقييمات الأداء بحيث يمكن البدء في التخطيط للتعاقب الوظيفي مبكراً. كما يجب أن تكون فترات الإخطار بالنسبة للمناصب الحرجة طويلة بما يكفي لضمان عدم ترك أي منصب شاغر في المناصب العليا التي تقوم بصناعة القرار.
- ٩. الإلزام بإجراء تقييم أداء مجالس الإدارات**
- لتحسين فعالية مجالس الإدارات، من الضروري تقييمها. فهذه العمليات تبرز نقاط القوة التي تحتاج إلى تطوير أكبر ونقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج. ويجب اتباع إجراءات تقييم رسمية لتقييم أداء مجالس الإدارات ككل، بالإضافة إلى تقييم إسهامات الأفراد. ويجب وضع أهداف يمكن قياسها، مثل حضور اجتماعات اللجان، في بداية السنة المالية وتقييمها في مراحل أساسية على مدار العام.

١٠. وضع إجراءات متابعة صارمة لضمان تنفيذ قرارات مجالس الإدارات

يقضي أعضاء مجلس الإدارة ساعات طويلة في مناقشة المشاكل والسعي لاتخاذ القرارات بالإجماع. ويضيع هذا الوقت إذا لم يتم اتخاذ إجراءات متابعة قوية. لذلك، يجب أن يكون كل قرار يتخذه مجلس الإدارة مصحوباً بنقاط تنفيذ مع ترشيح أحد أعضاء مجلس الإدارة كمسئول عن التنفيذ والمتابعة. ويجب أن يتم تسجيل هذه النقاط في محضر الاجتماع ووضع التحديثات بشأن التقدم المحقق في جدول أعمال اجتماعات اللجان اللاحقة.



نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي مبادرة غير هادفة للربح أطلقتها مجموعة من كبرى المؤسسات وشركات الاستشارات المهنية بدعم من السلطات التنظيمية الإقليمية. ويختص المعهد بتحقيق تأثير إيجابي على الاقتصاديات والمجتمعات في المنطقة من خلال تعزيز الإدارة المهنية ورفع مستوى فعالية مجالس الإدارات. ويعمل المعهد لتحقيق رؤيته من خلال أربعة أهداف أساسية:

• بناء قدرات أعضاء مجالس الإدارات

- تعزيز فهم أفضل ممارسات حوكمة مجالس الإدارات ومسئوليات مجالس الإدارات
- تسهيل تبادل الخبرات الواقعية بين الأعضاء الإقليميين ومجالس الإدارات الدولية

• إنشاء شبكة إقليمية لأعضاء مجالس الإدارات

- توفير أماكن وفرص التواصل بين أعضاء مجالس الإدارات الإقليميين والمستشارين المهنيين والرؤساء التنفيذيين والخبراء التنظيميين
- دعم التبادل الدوري للمتحدثين والاتصالات بالمبادرات المشابهة في الأجزاء المختلفة من العالم

• نشر المعرفة عالية الجودة بالحوكمة المؤسسية

- تطوير المحتوى الإقليمي الخاص بالحوكمة المؤسسية
- تسهيل مشاركة أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية

• قيادة المناقشات الإقليمية بشأن أفضل ممارسات الحوكمة الناشئة

- وضع الحوكمة المؤسسية وحوكمة مجالس الإدارات في مقدمة جدول أعمال المنطقة
- التعبير عن المبادرة بصوت جماعي بين قادة المنطقة وصانعي السياسات والجهات التشريعية لإصدار لوائح للحوكمة

المؤسسات الشريكة في تمويل معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

سابك
عناك

INVESTCORP

Emirates NBD

ارامكو السعودية
Saudi Aramco

شركاء المحتوى المساهمون في تمويل معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

pwc

ALLEN & OVERY

HEIDRICK & STRUGGLES

McKinsey&Company