

# مراجعة فعالية مجالس الإدارات عقد من التغيير في مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي: التقدم والتحديات التي أمامنا



**GOVERN**  
ECONOMIC AND CORPORATE GOVERNANCE CENTER

تم إعداد هذا التقرير من قبل غوفرن، مركز حوكمة الاقتصاد والشركات.

غوفرن هو مركز محترف في مجال الاستشارات والأبحاث ومتخصص في حوكمة الاقتصاد والشركات في الأسواق الناشئة عموما وفي أسواق الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خصوصا.

والسيدة أليسا أميكو، المدير العام لغوفرن هي التي أعدت هذا التقرير. وكانت أليسا مسؤولة عن الإشراف على عمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الأسواق المالية وحوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى عام 2015. وبهذه الصفة قدمت أليسا خبرات فنية إلى عدد من الحكومات في تصميم المبادرات التنظيمية وبناء المؤسسات، بما في ذلك لصالح أسواق الأوراق المالية (البورصة) والهيئات الناطمة لسوق الأوراق المالية والمصارف المركزية ووزارات المالية وكذلك مراكز حوكمة الشركات.

وقامت أليسا بتأليف عدد من الكتب منها، دور الأسواق المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في حوكمة الشركات (2012)، والأعمال التجارية المملوكة للدولة: محركات التنمية والتنافسية؟ (2013)، فرض حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (2014)، ودور المستثمرين من المؤسسات في أسواق المال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (2015).

تصميم وإنتاج إمبيرور emperor

إمبيرور هي إحدى الوكالات الإبداعية الأكثر خبرة في لندن. كما نعمل أيضا في أرجاء منطقة الشرق الأوسط من مقرنا الإقليمي في دبي. ونركز على علاقات المستثمرين والتواصل بين الشركات.

ونقدم لعملائنا مجموعة من الخدمات التي تمتد إلى مختلف عناصر العلاقات الدولية والتواصل بين الشركات – "داخليا" و"خارجيا": الشركات وتقارير الإستدامة (بما في ذلك حوكمة الشركات والخدمات الإستشارية في الإستدامة والمتعلقة بالتقارير السنوية لعملائنا)، ومواقع الشركات في الإنترنت، وعروض المستثمرين، واستراتيجية العلامة التجارية، والفيديو ومشاركة الموظفين.

وتعمل إمبيرور التي تأسست منذ 20 سنة مضت مع قاعدة كبيرة من العملاء تتراوح بين الشركات المائة المدرجة في سوق لندن للأوراق المالية (FTSE100) مروراً بالمستثمرين المرشحين ما قبل الإكتتاب. كما أن معظم عملائنا مدرجين في سوق لندن للأوراق المالية، والعديد منهم متواجدون أيضا في أسواق الإستثمار الأخرى المعترف بها في أنحاء العالم، بما فيها أسواق الأوراق المالية الرائدة في منطقة الشرق الأوسط.

إن مجال القدرة الأساسية لإمبيرور كان دائما مشاركة قصص عملائنا عبر كافة قنوات التواصل في الشركات وذلك عبر الاستخدام الملمه للتصميم الفعال.

تفضلوا بزيارتنا في إمبيرور emperor.works هاتف 0971 (0)56 150 8292

# المحتويات

3	حول معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي
5	مقدمة السيد محمد الشدوقي
7	تقديم السيدة جين فالس
9	الملخص والتوصيات
13	حول هذا التقرير
16	البيئة التنظيمية
27	تكوين مجلس الإدارة وقدرات المدير (عضو مجلس الإدارة)
35	مهام ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة
38	هيكل وعمليات وبروتوكولات مجلس الإدارة
42	الإستجابة لأدوار مجلس الإدارة
48	ديناميات مجلس الإدارة الفعالة
52	تقييم وتجديد مجلس الإدارة
55	قائمة المراجع

## مؤسسوا معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

INVESTCORP



إرامكو السعودية  
saudi aramco

سابك  
sabik

## شركاء معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

HEIDRICK & STRUGGLES

ALLEN & OVERY



McKinsey&Company

## شركاء معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي



التصنيع  
TASNEE



## معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

المكتب رقم 2201، البرج الجنوبي

أبراج الإمارات المالية

مركز دبي المالي العالمي، دبي

ص. ب. 507007

هاتف: +971 4554 7967

البريد الإلكتروني: [getinvolved@gccbdi.org](mailto:getinvolved@gccbdi.org)

الموقع: [www.gccbdi.org](http://www.gccbdi.org)



# حول معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

نعمل مع مجموعة كبيرة وموهوبة من كبار الخبراء الدوليين والإقليميين والمحليين، ونقدم مزيج من أفضل الممارسات الدولية والخبرات الواقعية لمجالس الإدارات، مصحوبة بمعرفة متخصصة وخبرات في مجال حوكمة الشركات والمواضيع المتعلقة بالمدراء في منطقة الخليج. ونود أن ننتهز هذه الفرصة لنشكر الجميع على تعاونهم ودعمهم خلال السنوات العشر الماضية.

كما نود أن ننتهز هذه الفرصة لنشكر المؤسسين الذين استمروا في دعم وتعزيز معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، وكذلك الشركات التابعة التي مكنتنا من تحقيق رسالتنا وأهدافنا لدعم الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي.

وخلال العشر سنوات الماضية، أسس المعهد مزيجاً فريداً من الخبرات المحلية والوعي، والمعرفة الثرية في مجال حوكمة الشركات والنظم والخبرات العملية للمدراء وجرب المعهد واختبر عدداً من البرامج، ونتطلع للإستمرار في أداء رسالتنا بغرض ترك أثر إيجابي على اقتصاديات ومجتمعات المنطقة.

معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي منظمة ذات شهرة في الخليج لمجالس الإدارات والمدراء. والمعهد شركة مسجلة غير ربحية تأسست في 2007 من مجموعة من أربع شركات رائدة، شركة أرامكو السعودية، سابك، انفستكوروب وبنك دبي الوطني الاماراتي، وأربع مؤسسات استشارية: الين أند أوفيري، وهيدريك أند سترغلز، ومكينزي أند كومباني، وبرابيس ووترهاوس كوبرز، وكذلك بدعم من هيئات تنظيمية إقليمية؛ هيئة الأوراق المالية والسلع الإماراتية، وهيئة السوق المالية في السعودية وعمان، والبنك المركزي في البحرين، وهيئة تنظيم مركز قطر للمال.

ورسالة المعهد هي ترك أثر إيجابي على اقتصاديات ومجتمعات المنطقة عبر تعزيز القدرات الإدارية المهنية ورفع مستوى فعالية مجالس الإدارات. والأهداف الرئيسية للمعهد هي:

- تعزيز قدرات أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي وتعميق فهمهم لأفضل الممارسات في حوكمة مجلس الإدارة؛
- إيجاد شبكة إقليمية لأعضاء مجالس الإدارات؛
- نشر معرفة ذات جودة تتعلق بحوكمة الشركات؛
- وضع حوكمة الشركات في صدارة الأجندة في المنطقة.

ومعهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي عضو في الشبكة العالمية لمعاهد المدراء.

وأسس معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي شبكة حصرية تضم أكثر من 850 عضواً من الخريجين، والتي قد تكون أكثر المجموعات تأثيراً والمكونة من كبار أعضاء مجالس الإدارة وقادة الأعمال في الخليج. وأعضاؤنا هم أفضل سفراء لنا.

ويحتفل المعهد بالذكرى العاشرة هذه السنة ويمتلك سجلاً ناجحاً وموثقاً للعمل مع أكبر الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي.



# مقدمة السيد محمد الشروقي



إن التنافسية في اقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي مشروطة باستدامة الشركات على المدى البعيد والذي يستند الى تخطيط محكم للتعاقب الوظيفي، وفصل العائلة من حوكمة الشركات وتقديم الأخلاقيات وممارسات الحوكمة. أنا على يقين من أن هذا التقرير يقدم توصيات مفيدة حول كيفية قيام مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بتعزيز فعاليتهم أكثر وتطلع قدما الى تقديم الدعم للشركات في أرجاء دول مجلس التعاون الخليجي لتطبيق هذه المقترحات.

**محمد الشروقي**  
الرئيس،

معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

أنا فخور بأن أقدم لكم هذا التقرير الذي يذشن الذكرى العاشرة لمعهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، من العمل الهام في النهوض بفعالية مجالس الإدارات في المنطقة. كما أن عقداً من التغيير في المنطقة حيث تعتبر حوكمة الشركات أمراً جديداً نسبياً يشكل علامة فارقة في التغيير والتقدم، في النظم وفي جودة التطبيق لتلك النظم، وخاصة من قبل الشركات ذات الأسهم العامة المدرجة والمؤسسات المصرفية.

ومنذ عقد مضي كان مفهوم حوكمة الشركات في الخليج أمراً جديداً. واليوم، تعتبر حوكمة الشركات في صدارة أولويات رؤساء مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية حيث أدركوا أهميتها لاستدامة شركاتهم وجاذبيتها للإستثمارات. ونتيجة لذلك تحول دور مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بصورة جوهرية خلال العقد الماضي من هيئات جماعية ضخمة تهدف الى إقرار استراتيجية الشركة الى كيان رئيس يهدف الى تحدي وإلهام الإستراتيجية، ومعالجة إدارة المخاطر ويتعامل مع تخطيط التعاقب الوظيفي.

وسرّع من تلك التغييرات النمو في الإقتصاديات المحلية، وفي الحالات الأخرى تأثر صانعي القرار والشركات بالتطورات العالمية في مجال حوكمة الشركات وتحديداً من الدروس المستفادة من الأزمة المالية الأخيرة. والمنطقة الآن في طور امتصاص وتكيف مع هذه التغييرات والتي، كما يوضح هذا التقرير، تشكل تحديات جديدة لمجالس الإدارة.

ومجالس الإدارة بحاجة لأن تكون أكثر تنبهاً في بيئة الاقتصاد الكلي التي تشكل تحدياً في المنطقة وفي العالم. وللقيام بذلك فإن مجالس الإدارة بحاجة الى أن تعمل على تقييم فعاليتها وتراقب أدوات وآليات الحوكمة مثل تقييم مجلس الإدارة الذي يساعد في إبقاء المجلس على قدر من البراعة. ومجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بحاجة لأن تستمر في تعزيز التنوع ومعالجة تضارب المصالح وأن تعمل لصالح أصحاب المصلحة كافة حتى تحمي وتعزز قيمة الشركات الرائدة في المنطقة.





## تقديم السيدة جين فالس



وفي حين ان هنالك تحسن كبير خلال العشر سنوات الماضية، ما زال هنالك الكثير مما يجب القيام به وتبرز الدراسة التي قمنا بها أن المجالات الرئيسية للتركيز لمزيد من التحسين هي مجالات تكوين المجلس وقدرات المدراء. وفي بيئة أعمال متغيرة بصورة متسارعة، يتطلب مجلس إدارة ذو أداء متميز، مدراء ذوي براعة وقادرين على استيعاب المفاهيم بسرعة. وعلى المدراء أن يكونوا مفكرين مستقلين تماما ويتفادون بوعي وإدراك التفكير الجماعي وقادرون على تحدي الإدارة - وفي نفس الوقت يساهمون في بيئة منتجة وجماعية في مجلس الإدارة. ويتضمن مجلس الإدارة القوي مدراء ذوي خلفيات متعددة، وأفراد يدركون كيفية تأثر استراتيجية الشركة بالاقتصاد الناشئ والتوجهات التكنولوجية. ان التنوع هو العنصر الرئيس في التكوين الجيد لمجلس الإدارة. ولا يتضمن التنوع النوع الاجتماعي والجنس والعرق فحسب، بل أيضا التنوع في المهارات والخلفيات والشخصيات والآراء والخبرات. ولكن فإن وتيرة إضافة مزيد من المدراء المستقلين ومزيد من التنوع وخاصة التنوع الجندري، الى مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، كانت بطيئة. ان التنوع الجندري في مجالس الإدارة في هذه المنطقة ما زال الأقل في العالم، بالرغم من وجود بعض علامات التغيير.

إضافة الى التكوين الأمثل لمجلس الإدارة، فإن الجهات الناطمة توصي باستمرار بأن تقدم مجالس الإدارة دور أمين سر (سكرتير) مجلس الإدارة المحترف وأن تقوم بإجراء تقييم سنوي للمجلس. وهذين الموضوعين يحتاجان الى مزيد من التركيز حيث أن مجالس الإدارة مازالت لا تتفهم تماما فوائد السكرتير المحترف لمجلس الإدارة وكذلك التقييم الداخلي الذي يتم بصورة جيدة لمجلس الإدارة كمحركات رئيسة لأداء وفعالية المجلس. أيضا وطبقا للمعايير الدولية، فإن التطوير السنوي المنتظم للمدير المحترف مجال آخر تركز عليه الجهات الناطمة، بغرض ضمان الإدراك التام لأدوار ومسئوليات المجلس. وأخيرا فإن غالبية المُستطلعين اتفقت على أن الأطر التنظيمية تتطور وتصبح أكثر صرامة ولكن ما زالت هنالك حاجة لتقوية الرقابة.

نأمل فعلا أن تتمتعوا بقراءة هذا التقرير. ومع احتفالنا بالذكرى العاشرة في معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، نتطلع قدما لإستمرار دعم مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي في جهودهم لكي يكونوا مدراء أفضل وأن يكون لديهم مجالس إدارة أكثر فعالية، ونتطلع بحماس للعقد القادم.

**جين فالس**  
الرئيس التنفيذي  
معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

هذا هو التقرير الخامس لمعهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي حول فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. لقد قطعت فعالية مجالس الإدارة وحوكمة الشركات شوطا طويلا خلال العشر سنوات الماضية. كما أن فشل الشركات والأنظمة ذات الصلة في العالم والبيئة التنظيمية التي تزداد تعقيدا عزز من التركيز على الحوكمة الرشيدة. ومع تحول دور المدير (عضو مجلس الإدارة) من مجرد دور شرطي منذ عقد مضى، يوضح التقرير أن مسؤوليات المدير (عضو مجلس الإدارة) تؤخذ حاليا بقدر كبير من الجدية في المنطقة.

واستجابة لتلك التغييرات ضاعف معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي من جهوده البحثية حول جعل مجالس الإدارة أكثر فعالية، وكيفية شعور مدراء مجالس الإدارة تجاه البيئة الجديدة ومسئولياتهم المتزايدة. إن بحوثنا الكمية والنوعية التي تتم عبر مسوحات ومقابلات فردية حول حوكمة الشركات وفعالية مجالس الإدارة في المنطقة، وسيلة مفيدة في تجميع المعلومات من طيف واسع من المُستطلعين حول التوجهات أو الأنشطة بصورة مفصلة، مثل ممارسات الحوكمة والحاجة الى تقييم مجالس الإدارة، ووجهات النظر حول تنوع وتكوين مجالس الإدارة. ولدى غالبية المُستطلعين سنوات عديدة من الخبرة في مجالس الإدارة مما يجعل من هذا البحث أكثر صلة.

وللمرة الأولى في هذه السنة سألنا المُستطلعين عما تعنيه فعالية مجالس الإدارة بالنسبة لهم وكانت إجابة الغالبية أن مجالس الإدارة الفعالة تحكم شركات ناجحة. كما رأيت الغالبية أنه مع تنامي الأعباء التنظيمية المفروضة على أعضاء مجالس الإدارة في المنطقة، خاصة على البنوك والشركات المدرجة، فقد تحسنت فعالية مجالس الإدارة خلال العامين الماضيين، وأن هنالك وتيرة ثابتة من التغيير خلال العقد. ويعتقد معظم المُستطلعين أيضا أن هنالك الكثير مما يجب القيام به وخاصة فيما يتعلق بفهم وتطبيق حوكمة الشركات كونه محرك رئيس لفعالية مجالس الإدارة وأداء الشركات، وليس مجرد مسألة امتثال. كما أن هنالك الكثير مما يجب القيام به لتحسين حوكمة الأعمال والشركات العائلية الضخمة وكذلك العديد من الشركات المملوكة للدولة لكي تكون على نفس مستوى معايير تلك التي في القطاع الخاص.



## الملخص والتوصيات

هذه الدراسة الخاصة بمجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي والتي تصدر بمناسبة الذكرى العاشرة تسلط الضوء على التقدم الملحوظ الذي تحقق في مأسسة وفعالية مجالس الإدارة في المنطقة، والذي بدوره تعزز بالتطور الذي حدث في المعايير الناظمة للشركات المدرجة والمصارف وفي قانون الشركات للشركات ذات الملكية الخاصة. وتتفق معايير الحوكمة التي طبقتها الهيئات الناظمة على المصارف والأسواق المالية، وتحديدًا على تكوين مجالس الإدارة ومسئوليات المدير (عضو مجلس الإدارة)، عموماً مع المعايير العالمية وعلى وجه الخصوص مع معايير مجموعة العشرين G20، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بحوكمة الشركات.

ومع وجود تطابق في المعايير التنظيمية، مما يساعد مستقبلاً في المبادرات الهادفة إلى توحيد الأطر التنظيمية في المنطقة كافة، تبقى التحديات التي تواجه المدراء في أرجاء منطقة مجلس التعاون الخليجي متنوعة. وتختلف ليس طبقاً للقطاع وملكية الشركة فحسب، ولكن أيضاً بناء على المسؤولية القانونية الملقاة على مجالس الإدارات من الجهات الناظمة المحلية. كما أن نهج الجهات الناظمة فيما يتعلق بوضع القواعد وفرضها تعتبر محددًا هاماً فيما يتعلق بفعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي.

وبناء على نتائج هذه الدراسة والمقابلات التي قامت بها مؤسسة غوفرن بالإجابة عن معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي لإعداد هذا التقرير، تم اقتراح التوصيات التالية للجهات الناظمة ولأعضاء مجالس الإدارات لتوجيه عملية الإصلاح في مجال الحوكمة في المنطقة. وعليه في حين أن بعض التوصيات تتعلق بالسياسات، فإن التوصيات الأخرى تستهدف مجالس الإدارة للمساعدة في توجيه مزيد من التحسينات في مجال الحوكمة. وفي النهاية الغرض من هذه التوصيات هو النهوض بحالة حوكمة الشركات في المنطقة، لتيسير رفع راس المال من قبل الشركات ولجذب الإستثمارات إلى المنطقة.

### على الجهات الناظمة الحوار مع القطاع الخاص

في حين أن مجموعة النظم الخاصة بحوكمة الشركات تطورت بصورة ملموسة خلال العقد المنصرم، يرى أعضاء مجالس الإدارة أن على الجهات الناظمة إجراء حوار فعال مع مجالس الإدارة وكبار التنفيذيين لضمان موثمة متطلبات الحوكمة التي يتم الوفاء بها من قبل الأسواق المالية والمصارف والجهات الناظمة الأخرى، وللسعي للحصول على تغذية راجعة من القطاع الخاص حول أحكام محددة. وفي حين أن المراجعة التي تمت مؤخرًا للتشريعات المتعلقة بالشركات في بعض أقطار مجلس التعاون الخليجي أزالَت بعض التضاربات، يرى أعضاء مجالس الإدارة أنه ما زالت هنالك بعض التناقضات، وتحديدًا في النظم المطبقة على الشركات المدرجة والمصارف.

وعلى وجه الخصوص أبدى المدراء قلقهم من أن سرعة الإصلاحات في مجال الحوكمة في بعض الأقطار، متزايدة بصورة مفرطة بالنسبة لمجالس الإدارة لكي تتمكن من إدماج التغييرات المطلوبة، وخاصة في السياق الراهن حيث يتوقع من مجالس الإدارة أيضاً الإمتثال لعدد من المتطلبات التنظيمية الأخرى المتعلقة بالضرائب والعمالة والقوانين الأخرى. وفي هذا الصدد فإن إنتقال مدونات حوكمة الشركات من نموذج الإمتثال أو التوضيح إلى نموذج النهج الإلزامي، يحمل معه مخاطر، حيث أن أعضاء مجالس الإدارة قلقون من أنه ليس كافة الأحكام ذات صلة أو ملائمة للشركات من كافة الأحجام والقطاعات.

هذه الملاحظات تؤكد على الحاجة إلى حوار أفضل بين القطاع العام والخاص يمكن أن يدعم بالمشاورات التنظيمية بما يسمح للشركات والإتحادات الصناعية بتقديم التغذية الراجعة. وهذه المشاورات قد تساعد في معالجة بعض الشواغل المحددة لأعضاء مجالس الإدارة مثل حدود المكافآت. إضافة إلى ذلك يعتقد

المشاركون في الدراسة أن الحوار الموسع بين الجهات الناظمة ضروري لضمان توافق التوقعات التنظيمية.

### الشركات المملوكة لعائلات بحاجة إلى تحفيز ودعم بصورة أفضل

لقد خضع موضوع حوكمة الشركات الخاصة المملوكة لعائلات لنقاش مستفيض، ولكن لم يعالج بصورة تامة ما عدا خلال المراجعة الأخيرة لتشريعات الشركات في الإمارات العربية المتحدة، والسعودية والكويت والتي عززت من الأحكام التي تؤثر على مستوى حوكمة مجلس الإدارة وكذلك على حقوق المساهمين وعلى الشفافية. وفي نفس الوقت العديد من تلك الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي تبقى "أكبر من أن تفشل" ونتائج القصور في حوكمتها قد تترك أثراً لا يقتصر فقط على استدامتها في حد ذاتها.

أيضاً هنالك حاجة إلى مزيد من الإجراءات لتحسين حوكمة الشركات العائلية عبر إيجاد حوافز إيجابية للعائلات لتبني الحكم الرشيد وممارسات النزاهة. وبالنظر إلى أن العديد من الشركات الضخمة المملوكة لعائلات تتعامل مع الحكومة كموردين أو متعهدين، لدى الحكومة فرصة لكي تطلب من مورديها وجود هياكل ملائمة للحكومة قيد العمل بما في ذلك على مستوى مجلس الإدارة.

إن التوصيات غير الملزمة والأدوات اللازمة لدعم تطبيق تلك الممارسات، وضمان التزامها بالقوانين المحلية، يمكن تقديمها من قبل الهيئات الحكومية أو المنظمات غير الحكومية العاملة في الحوكمة في المنطقة. وعلى سبيل المثال يمكن توفير نماذج تقييم مجلس الإدارة لمجالس الإدارة الخاصة بالشركات العائلية عبر غرف التجارة أو إتحادات الصناعة. كما أن دراسة الحالات للشركات العائلية الرائدة أبرزت كيف أن تبني ممارسات الحكم الرشيد التي تطبقها مجالس الإدارة وعلى المستوى العملي، من الممكن أن يكون مفيداً.

### حوكمة الشركات المملوكة للدولة يتطلب نهجاً مخصصاً للحكومة

في حين أن بعض الشركات المملوكة للدولة في المنطقة، خاصة تلك التي لها أسهم مدرجة في البورصة، تعمل وفقاً لمعايير الحوكمة العالمية، فإن البعض الآخر يتخلف كثيراً عن القطاع الخاص، خاصة فيما يتعلق بالشفافية. والعديد من الشركات المملوكة للدولة استمرت في العمل دون مجالس إدارة أو لم تشكل مجالس إدارة للشركات التابعة لها (أميكو 2017). وحتى يتم تشجيع نمو القطاع الخاص في المنطقة، على الحكومات ضمان خضوع مجالس الإدارة في الشركات المملوكة للدولة لمعايير مشابهة لتلك التي تسود في القطاع الخاص.

يجب تشجيع الشركات المملوكة للدولة، سواء جزئياً أو كلياً، على تبني هياكل وعمليات رسمية للحكومة تكون واضحة بشأن عمليات الترشيح لمجلس الإدارة. ويجب تعيين المدراء في مجالس الإدارة في الشركات المملوكة للدولة بناء على معايير ومؤهلات صارمة وقد يكون من المفيد اقتصار عدد الفترات التي قد يتولاها عضو ما في مجلس إدارة الشركة المملوكة للدولة كما هو الحال في الشركات المدرجة.

وحسب توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن فترة تولي الموظفين العموميين وكبار صانعي القرار مثل الوزراء مناصب ويخدمون كمدرء في مجالس الإدارة للشركات المملوكة للدولة، يجب أن تكون محدودة. وعلى أي حال يجب مكافأتهم إلى المدى الذي يتم تعيينهم فيه لتمثيل مصالح الحكومات في مجالس الإدارة في الشركات المملوكة للدولة<sup>1</sup>. إضافة إلى ذلك يجب أن يكون المدراء المعينون من قبل الدولة مسئولين بصورة متساوية أمام القانون مثلهم مثل أي مدراء آخرين ويجب ألا تستثنى الشركات المملوكة للدولة من معايير الحوكمة ذات الصلة التي تطبق بحكم ادراجها أو بحكم أنشطة الأخرى.

1 في بعض أقطار مجلس التعاون الخليجي مثل الكويت، تمنع أحكام القانون الموظفين العموميين المعينين في مجالس الإدارة في الشركات المملوكة للدولة من الحصول على المكافآت.

## الملخص والتوصيات تتمه

### يجب أن يعزز التنوع في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

كما أوضحت نتائج الدراسة، فإن مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي ينقصها التنوع إلى حد ما. حيث يلاحظ قلة تمثيل النساء كأعضاء في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، وكذلك قلة التنوع من منظور العمر والجنسية. وفي حين أن الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي تعمل خارج حدودها بصورة متزايدة بغرض غزو أسواق جديدة، فإن تكوين مجالس الإدارة لديها من النادر أن يكون عالمياً، باستثناء الشركات الكبرى المدرجة التي أدركت منافع الخبرات العالمية.

ومع تزايد نشاط الشركات الضخمة في دول مجلس التعاون الخليجي في المنطقة، يُنصح بأن يوظفوا مهارات من أماكن أخرى. وبالتأكيد بالرغم من التشابه الثقافي في أقطار مجلس التعاون الخليجي، يقل وجود أعضاء مجالس إدارة من دول مجلس التعاون الخليجي في بلدان غير بلدهم الأم. وهذا أمر مؤسف بالنظر إلى محدودية عدد المدراء في كل بلد على حده، والمنافع المتوقعة التي قد تجنيها مجالس الإدارة من خبرات مواطني البلدان المجاورة وكذلك من الخبرات الدولية.

كما أن معالجة عدم التوازن في النوع الاجتماعي (الجندر) يبقى هدفاً هاماً للشركات وللسياسات، حيث أن تمثيل النساء في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي يعتبر الأقل عالمياً. وفي حين أن هناك بعض التقدم المحرز نتيجة لجهود المنظمات مثل منظمات 30% Club و ريتش مينتورينغ "Reach Mentoring"، فقد قررت معظم الجهات ألا تطبق نظام الكوتا الذي يتطلب تمثيل النساء في مجالس الإدارة. والطلب من مجالس الإدارة إبداء رغبتهم في ترشيح نساء لأي فرص جديدة في المجلس، قد يعزز من ثقافة شمول النوع الاجتماعي، وهذه المقاربة يتم تجربتها حالياً في الإمارات العربية المتحدة. ويوصى بأن تتبنى الجهات النازمة الأخرى في المنطقة مقاربات مماثلة غير ملزمة، بما في ذلك الكوتا الطوعية وأن يطلب من الشركات التقرير والإفصاح عن الإجراءات التي تبنتها لتحسين التنوع في مجلس الإدارة، بما في ذلك الشروط المتعلقة بالنوع الاجتماعي.

### تعيين مجلس الإدارة والتنفيذيين، ومكافآتهم وخطة التعاقب بحاجة إلى مزيد من الاهتمام

غن موائمة مكافآت التنفيذيين ومجلس الإدارة مع أداء الشركة كان موضوعاً ذا أهمية يتعلق بالحوكمة مع نشوء الأزمة المالية. وبالنظر إلى هيكل الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي الذي يخضع للسيطرة، فإن الترتيبات المتعلقة بالمكافآت كانت دائماً أقل إثارة للجدل في المنطقة عما هي عليه في العالم، وفرض عدد من الجهات النازمة في المنطقة قيوداً على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والتي يعتبرها القطاع الخاص معيقة لتوظيف أعضاء مؤهلين لمجلس الإدارة، والذين يتوقع دائماً أن يكونوا خاضعين للمساءلة.

ويرى أعضاء مجلس الإدارة أن القيود المفروضة على مكافآت مجلس الإدارة تعتبر عاملاً محدداً فيما يتعلق بجذب أعضاء موهوبين ومؤهلين إلى مجالس الإدارة في المنطقة. وبالنظر إلى ذلك فإن غالبية الممثلين في مجالس الإدارة يتم تعيينهم من قبل أو هم أنفسهم من المساهمين المسيطرين، وبالتالي فإن مخاطر الوكالة منخفضة نسبياً. ومن ناحية أخرى فإن القيود المفروضة على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة يمكن أن تحد من قدرات مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي من توظيف خبرات عالمية، خاصة في ضوء تزايد المسؤوليات القانونية الملقاة على عاتق أعضاء مجلس الإدارة.

ومن ناحية أخرى، فإن تخطيط التعاقب للتنفيذيين ولأعضاء مجلس الإدارة يتطلب مزيداً من التفكير المتأن. حيث إن الجهات النازمة فرضت مزيد الأحكام التي تربط فترة تولي المنصب في مجلس الإدارة والإستقلال، على الأقل للشركات والمصارف المدرجة، ومن المتوقع أن تقل فترة تولي عضوية مجلس الإدارة الطويلة نسبياً في دول مجلس التعاون الخليجي. ويتطلب ذلك مقاربة فاعلة من قبل مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي لتوظيف مؤهلين ويتطلب ذلك إيجاد آليات تقييم لمجلس الإدارة لتحديد الفجوات والمبادرة في البحث عن أعضاء مجلس إدارة يمتلكون المؤهلات اللازمة.

### يجب مراجعة وتقوية عمليات إدارة المخاطر عمليات

تتضمن عملية إدارة المخاطر تأسيس المساءلة لإدارة المخاطر، وتحديد أنواع ودرجات الخطر الذي يمكن للشركة أن تتقبله في سعيها لتحقيق أهدافها، وكيفية إدارة المخاطر التي تواجهها. وفي ظل تضاعف المخاطر التي يقول أعضاء مجلس الإدارة أنهم يواجهونها، من الضروري تطبيق عمليات إدارة المخاطر ملائمة وقابلة للتطوير. وقد يكون من الضروري في الصناعات ذات التقنية العالية والمتطورة مثل المصارف، وجود عمليات أكثر تطوراً لإدارة المخاطر، ويوصى بأن يستحدث منصب كبير موظفي المخاطر ويكون مسؤولاً أمام مجلس الإدارة.

ويجب أن تضع ميثاق وكتيبات مجلس الإدارة بوضوح مسؤوليات المجلس في الإشراف على أنظمة إدارة المخاطر لضمان امتثال الشركة للقوانين والنظم ذات الصلة، بما في ذلك المتطلبات المتعلقة بالبيئة والعمال والضرائب والقطاعات الأخرى. ويجب أن توضح مسؤوليات لجان التدقيق وإدارة المخاطر وعلى تلك اللجان أن تضم عدداً كافياً من المدراء غير التنفيذيين والمستقلين طبقاً لأفضل الممارسات العالمية.

وفي حين أنه يصعب ضبط ديناميات وإجتماعات مجلس الإدارة عبر أحكام تنظيمية، فإن تعيين سكرتير مخصص لمجلس الإدارة ينظم بحرفية التعاملات بين أعضاء المجلس ويضمن الإبقاء على المجلس مركزاً على القضايا الرئيسية. وأشار المدراء الى ذلك الأمر على ضوء بيئة الاقتصاد الكلي التي تشكل تحدياً والتحديات المتعلقة بالمنطقة، مما يتطلب منهم أن يكرسوا وقتاً أطول في ممارسة واجباتهم. وبالتالي من المهم أن يكرسوا وقتهم للأنشطة التي تشكل قيمة مضافة أكثر من غيرها.

إن السكرتير المخصص لمجلس الإدارة والذي لا يكون من الفريق التنفيذي (مثلاً رئيس الإدارة القانونية) يمكن أن يساعد جعل نقاشات المجلس أكثر حرفية وكذلك الوظائف الأخرى مثل تنظيم عملية تقييم المجلس. وكما أوضح هذا التقرير فإن تقييم مجلس الإدارة يطبق بصورة متزايدة في الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي ويجب أن يستخدم كوسيلة لتحديد نقاط الضعف في أداء مجلس الإدارة ومعالجتها بصورة فعالة، ليس فقط عبر تدريب أعضاء مجلس الإدارة.

وبالنسبة للشركات التي لديها عمليات في أرجاء العالم، يجب أن تحدد موائيقها وكتيباتها كيفية معالجة المخاطر ومشاركتها على نطاق الشركة بما في ذلك الشركات التابعة لها. وأسست عدداً من الشركات المملوكة للدولة والتكتلات العائلية مجالس إدارة فرعية بغرض توزيع المسؤوليات لإدارة الإستراتيجية والمخاطر. ومن المهم تمكين تلك المجالس بغرض مساءلتهم عن أدائهم على المستوى الفرعي.

### هيكل الملكية للشركات في دول مجلس التعاون الخليجي يتطلب أحكاماً قوية بشأن تضارب المصالح والإفصاح

إن هياكل الملكية المسيطر عليها للشركات في دول مجلس التعاون الخليجي حتم تطبيق أحكام قوية متعلقة بتضارب المصالح، والتي يجب دمجها في ميثاق مجلس الإدارة وفي الوثائق الأخرى ذات الصلة التي تحكم تعاملات مجلس الإدارة. وفي حين أن الجهات الناطمة عالجت مسألة تضارب المصالح بالنسبة للشركات المدرجة والمصارف بالتفصيل، يجب إيلاء مزيد من الاهتمام لضمان عدم تعرض أعضاء مجلس الإدارة لتضارب المصالح، وإن حدث ذلك يجب أن تكون هنالك إجراءات ملائمة للتعامل معه. إن تطبيق قواعد تحكم التعاملات مع أطراف ذات العلاقة أمر حيوي في هذا الصدد، وكذلك دور لجنة التدقيق في الإشراف على التعاملات مع أطراف ذات العلاقة. كما أن إيجاد دور ريادي للمدير أيضاً طريقة ممكنة لتقوية استقلالية مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي.

ولكي تكون تلك الأحكام فعالة، على أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والمساهمين المسيطرين أن يلتزموا بإخطار المجلس في حالة وجود علاقة عمل أو علاقات عائلية أو أي علاقات أخرى خاصة خارج الشركة قد تؤثر في أحكامهم فيما يتعلق بتعاملات معينة أو أمور تؤثر في الشركة.

كما أن الإفصاح عن هيكل الملكية وكذلك عن ملف مجلس الإدارة، بما في ذلك الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين، أمر ضروري في هذا الصدد حيث يسمح للمساهمين بنظرة عميقة لممارسات الحوكمة في الشركة. إن تحسين عملية الإفصاح للشركات الخاصة أمر هام حيث يقتصر الأمر على المعلومات المالية فقط وغالباً لا يتضمن مناقشات وتحليلات الإدارة. وعلى الشركات الضخمة التي تعمل في القطاعات المنظمة أن تعد تقارير حول حوكمة الشركة لا تشير فقط الى تكوين مجلس الإدارة واللجنة ولكن توضح القرارات الرئيسية للشركة بطريقة ذات معنى والأساس المنطقي الذي تستند اليه.

### عقد إجتماعات مجلس الإدارة يتطلب مزيداً من الطابع الرسمي وأن تدعمه بأمين سر "سكرتير" للمجلس\*

بالرغم من أنه لا يمكن تنظيم ديناميات مجلس الإدارة وتحتاج الى أن تتبع من ثقافة الشركة التي تشجع على الحكم الرشيد والمساءلة، فمن المهم أن تتمحور تعاملات المجلس حول القضايا الرئيسية التي يكون المجلس مسألاً عنها، مع الحد من تدخلات مجلس الإدارة في العمليات اليومية، التي ينبغي أن تظل من صلاحيات الإدارة. ونتيجة للمراجعة الأخيرة لمدونات حوكمة الشركات وقوانين الشركات في المنطقة، فإن الحد الأدنى من إجتماعات مجلس الإدارة يحدد بالتشريع ذي الصلة.

\* نستخدم عبارة سكرتير المجلس وسكرتير الشركة في هذا التقرير بنفس المعنى.

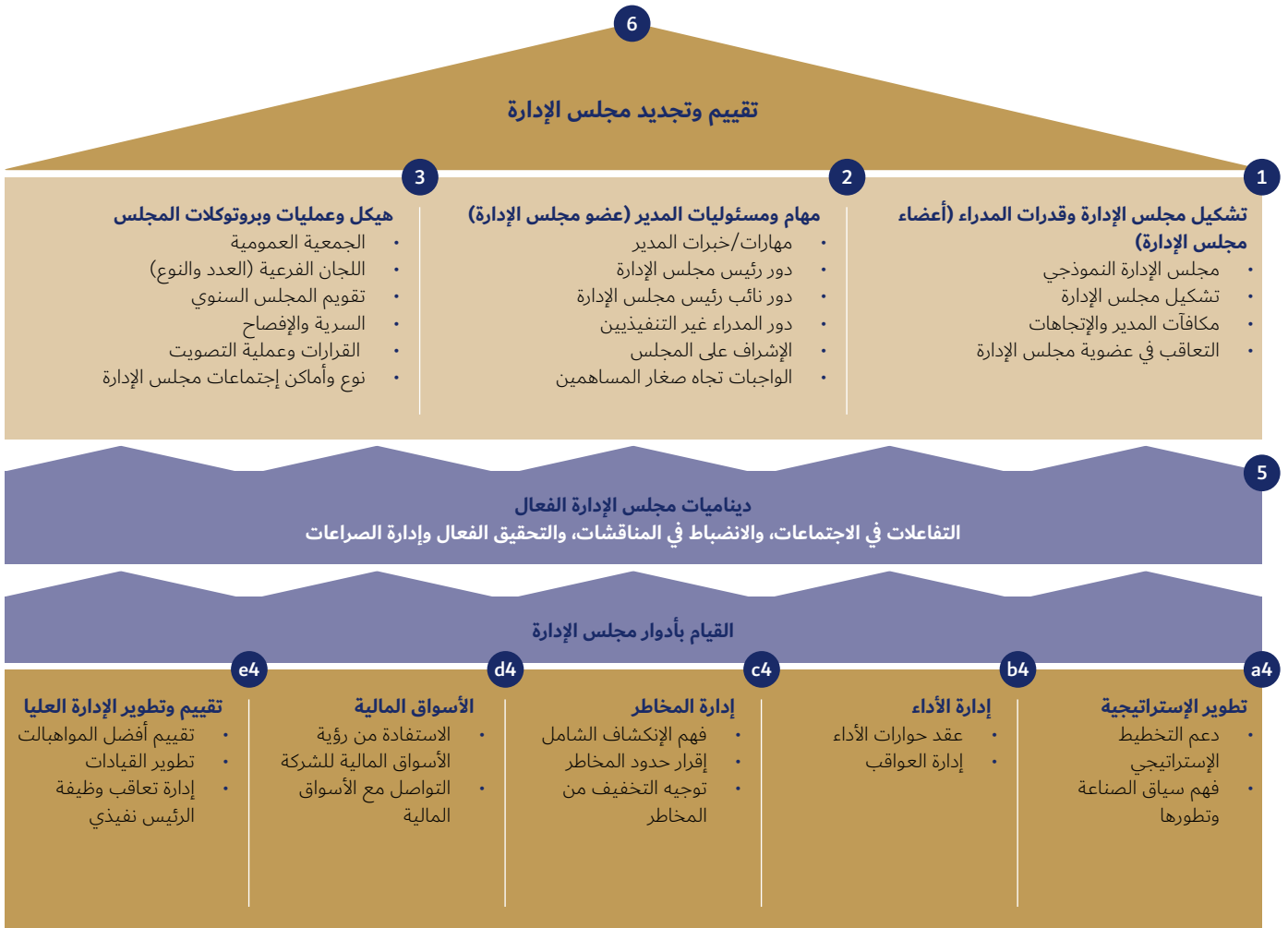


## حول هذا التقرير

ويستند التقرير على دراسة أجراها معهد مدراء مجالس الإدارة لدول مجلس التعاون الخليجي ومنظمة غوفرن والدراسة قائمة على إطار عمل معهد مدراء مجالس الإدارة لدول مجلس التعاون الخليجي الخاص بفعالية مجلس الإدارة، والذي يركز على العناصر التالية: تكوين مجلس الإدارة وقدرات المدراء، واجبات ومسئوليات المدراء، وهيكل وعمليات وبروتوكولات المجلس، وديناميات المجلس الفعالة، والوفاء بأدوار المجلس وتقييم المجلس وتجديد المجلس. وهذا الإطار يمكّن من تقييم فعالية مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بطريقة منظمة، كما يسمح بالمرونة لتسليط الضوء على التوجهات الناشئة والنتيجة عن عمل معهد مدراء مجالس الإدارة لدول مجلس التعاون الخليجي في المنطقة.

إن فعالية مجلس الإدارة أمر حيوي لأداء وإستدامة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي، ولكن كما هو الحال في أماكن أخرى من العالم، فإن تحقيق ذلك يبقى صعب المنال في الواقع. وهذا التقرير الخامس حول فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي يسعى إلى تسليط الضوء على التحسينات التي حدثت خلال العامين الماضيين منذ إصدار الدراسة الأخيرة حول فعالية مجلس الإدارة في عام 2015، وكذلك خلال العقد المنصرم منذ بدء معهد مدراء مجالس الإدارة لدول مجلس التعاون الخليجي إجراء الدراسات حول مجالس الإدارات في المنطقة.

الشكل 1. إطار عمل معهد مدراء مجالس الإدارة لدول مجلس التعاون الخليجي الخاص بفعالية مجلس الإدارة



## حول هذا التقرير تنمة

وذكر أكثر من 50% من المدراء أن لديهم خبرة عشر سنوات أو أكثر مما يشير إلى أقدمية المدراء في دول مجلس التعاون الخليجي ولكن أيضا إلى حقيقة أنهم يتولون مهام متتالية. وفي نفس الوقت، تقريبا نصف المدراء الذين تمت مقابلتهم يرون أن معدل فترة تولي عضوية مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي تتراوح بين 4 و6 سنوات<sup>2</sup>. وقد نص عدد من الهيئات التنظيمية في المنطقة على أن تراكم تولي مناصب في مجلس الإدارة بصورة متتابعة يضر بإستقلالية المدير (عضو مجلس الإدارة) ويتطلب من مجلس الإدارة إما تأكيد إستقلالية عضو مجلس الإدارة أو أن يبلغوا الهيئات التنظيمية بأي ظروف قد تضر بالإستقلالية. وسوف يتم استكشاف الاتجاهات التنظيمية التي أثرت على مجالس الإدارة في المنطقة بمزيد من التفصيل في القسم التالي.

وتتضمن دراسة هذا العام 65 إجابة متعددة لأسئلة تم توزيعها على أعضاء معهد مدراء مجالس الإدارة لدول مجلس التعاون الخليجي ومدراء مجالس الإدارة سعيا للحصول على وجهات نظرهم بشأن فعالية مجلس الإدارة والتحديات التي تواجهه. وعكست الإجابات التي تم تجميعها من 63 عضوا تنوعا في وجهات نظر أعضاء مجالس الإدارة والتنفيذيين بناء على أدوارهم ونوع الشركة والصناعة والبلد. إضافة إلى ذلك تم إجراء مقابلات مفتوحة مع 15 فردا من كبار أعضاء مجالس الإدارة والتنفيذيين وغيرهم من الخبراء لمناقشة نتائج الدراسة وللتحقق من قضايا معينة تم التركيز عليها كونها ذات أهمية لأعضاء مجلس الإدارة.

وأنت معظم الإجابات في الدراسة (46%) من جنسيات غير جنسيات دول مجلس التعاون الخليجي، تلتها إجابات من مواطني السعودية (36%) ومواطني الإمارات العربية المتحدة (10%). في حين أن بقية دول مجلس التعاون الخليجي كانت أقل تمثيلا في الإجابات. وكانت أغلبية المُستطلعين (61%) تعمل في مجالس إدارة لشركات سعودية، تلاها إماراتية (40%) وشركات بحرينية (19%). في حين شكلت بقية الدول أقل من 10% من المُستطلعين لكل دولة.

ومع وجود تنوع في خلفيات المُستطلعين، إلا أنهم كانوا على قدر من التجانس في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. وكان 83% من المُستطلعين ذكورا، والنسبة المنخفضة للإجابات من الإناث من أعضاء مجالس الإدارة يعكس الوضع الزاهن في المنطقة، حيث تقدر الأبحاث الحديثة أن مشاركة الإناث في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي ما زالت منخفضة وتقدر بـ 2%.

وأشار ما يقرب من 64% من المُستطلعين إلى أنهم أعضاء في مجالس الإدارة في شركات خاصة و25% في أعمال مملوكة لعائلات، و30% لشركات مملوكة للدولة، و34% في شركات مدرجة، و33% في مجالس إدارة لجهات غير ربحية. ويعكس ذلك هيكل ملكية الشركات في المنطقة والذي يغلب عليه ملكية العائلات والحكومات. ومن ناحية أخرى يشكل المُستطلعون تنوعا في القطاعات وكانت الخدمات المالية (39%) والشركات الصناعية (37%) والغاز والطاقة (28%) والرعاية الصحية (22%). القطاعات الأكثر تمثيلا.

وكان معظم أعضاء مجلس الإدارة يتولون من 1 إلى 3 وظائف عضوية، ويقل الرقم بالنسبة لرؤساء مجالس الإدارة، وكان لدى 40% منهم وظيفة واحدة في المجلس. وكذلك فإن غالبية المدراء غير التنفيذيين والمستقلين الذين أجابوا على الإستبيان – 30% و50% على التوالي – تولوا وظيفة عضوية واحدة فقط. وتولى 2% فقط من المُستطلعين عضوية 10 مجالس أو أكثر، و8% ما بين 6 إلى 9 عضوية، وفي حين أن الغالبية العظمى تولت 1 إلى 5 عضوية (89%). ويعكس ذلك التشديد التدريجي في الشروط التنظيمية، وخاصة على أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المدرجة الذين عادة ما يمنعون من تولي عضوية أكثر من 5 مجالس بصورة موازية.

2 ويتفق ذلك بالتأكيد مع التوجهات العالمية. وغالبية مناطق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وضعت الحد الأعلى لفترة تولي عضوية مجلس الإدارة للمدراء المستقلين، وتتراوح بين 5 إلى 15 عاما (OECD, 2017).





## البيئة التنظيمية



### المتطلبات المعدلة للشركات المدرجة والمصارف

مر عقد من الزمان منذ بدأ معهد مدراء مجالس الإدارة لدول مجلس التعاون الخليجي العمل مع أعضاء مجالس الإدارة في أقطار الخليج العربي؛ السعودية والكويت وعمان وقطر والبحرين والإمارات العربية المتحدة. ومنذ تأسيس المعهد في المنطقة، أرغمت الوتيرة المتسارعة للتغييرات التنظيمية في حوكمة الشركات أعضاء مجالس الإدارة على تبني التغييرات الجوهرية التي أثرت على الشركات المدرجة والشركات الخاصة والشركات المملوكة للدولة بطرق مختلفة.

وفي حين ان المدونات الخاصة بالحوكمة في دول مجلس التعاون الخليجي فرضت في البدء من قبل الجهات النازمة للأسواق المالية والمصارف، كآليات طوعية صُممت لإحداث إنتقال نحو مزيد من الشفافية، والتوجه طويل المدى والسلوك المسئول تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة، فقد تم تعديلها بصورة مستدامة خلال السنوات الأخيرة. وخلال السنوات إنتقلت الجهات النازمة للأسواق المالية في دول مجلس التعاون الخليجي تجاه نهج "إمتثل أو وضح (لماذا لا تمتثل)" أو النهج الإلزامي.

### الجدول 1. مدونات حوكمة الشركات للشركات المدرجة

البلد	اسم المدونة أو اللائحة	التعديل الأخير	الوضع القانوني
البحرين	مدونة حوكمة الشركات	2011	إمتثل أو وضح (لماذا لا تمتثل)
عمان	مدونة حوكمة الشركات للشركات المدرجة العامة	2015	إمتثل أو وضح بصورة إلزامية
الكويت	قواعد حوكمة الشركات	2015	إمتثل أو وضح بصورة إلزامية
السعودية	لوائح حوكمة الشركات للشركات المدرجة	2017	إمتثل أو وضح بصورة إلزامية
قطر	مدونة حوكمة الشركات للشركات المدرجة في الأسواق التي تنظمها هيئة الأسواق المالية القطرية	2009	إمتثل أو وضح
الإمارات العربية المتحدة	القرار بشأن مدونة حوكمة الشركات للشركات المساهمة	2016	الزامية

المصدر: تحليل غوفرن.

تتويه: تم إعداد وتطبيق مدونات ولوائح حوكمة إضافية في المناطق المالية الحرة مثل مركز دبي المالي العالمي أو مركز قطر المالي. أيضا أضاف مصرف البحرين المركزي سلسلة من اللوائح في 2016-2017.

ومما لا يثير الدهشة أن معظم لوائح أو مدونات الحوكمة ركزت على تكوين ووظائف مجالس الإدارة وكذلك على كيفية تعامل مجالس الإدارة مع تضارب المصالح، وهي الأمور التي تؤثر مباشرة على مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. وتطالب الهيئات الناظمة بصورة متزايدة من مجالس الإدارة أن توضح علنا عن تكوين مجلس الإدارة طبقا للمدونة أو اللائحة الوطنية، مع المؤشرات الرئيسة لأداء مجلس الإدارة متضمنة حضور إجتماعات المجلس واللجان، وكذلك - مؤخرا - نتائج تقييم ومكافآت مجلس الإدارة.

وتعمل الإجراءات التنظيمية الأخيرة على تمكين مجلس الإدارة بإعتباره جهاز الحوكمة الرئيس للشركات عبر تزويدها بالأدوات اللازمة لتكون فعالة في ممارسة واجباتها، وأيضا لتسمح للجهات الناظمة والمساهمين بأن يخضعوها للمساءلة. وتطلب الجهات الناظمة في دول مجلس التعاون الخليجي من أعضاء مجلس الإدارة توقيع تقارير الحوكمة والمصادقة على تقارير الشركة. وفي حين أن هذه اللوائح تعتبر أقل من نهج "ساربانز - أوكلي" الصارم المطبق في الولايات المتحدة، ومع ذلك فقد كان لها تأثير على زيادة مساءلة مجلس الإدارة.

وينطبق هذا الأمر خصوصا على قطاع المصارف حيث يخضع المدراء الى مزيد من المتطلبات التي تنص عليها البنوك المركزية. وطبقت كافة الدول في المنطقة، ما عدا البحرين<sup>3</sup>، مدونات ولوائح حوكمة وتحديد على المصارف لمواجهة الأمور التي تخص الصناعة تحديدا وخاصة في مجال إدارة المخاطر، مكافحة غسل الأموال والإستقرار المالي. ويخضع أعضاء مجالس إدارة البنوك لمتطلبات أكثر خاصة عبر قواعد "إختبار المدير (عضو مجلس الإدارة)" الملائم والمناسب، حيث يقر البنك المركزي التعيينات طبقا لمعايير محددة<sup>4</sup>.

## الجدول 2. مدونات ولوائح حوكمة الشركات للمصارف

البلد	اسم المدونة أو اللائحة	التعديل الأخير	الوضع القانوني
البحرين	مدونة حوكمة الشركات	2011	إمتثل أو وضع (لماذا لا تمتثل)
عمان	الإطار التنظيمي للمصارف الإسلامية (2012)، تعميم البنك المركزي 919, 932, 119, 989	2014 2011-2014	إمتثل
الكويت	توجيهات حوكمة الشركات للمصارف توجيهات حوكمة الشركات للمصارف الإسلامية	2012 2016	إمتثل أو وضع
السعودية	مدونة حوكمة الشركات للمصارف	2014	إمتثل
قطر	توجيهات حوكمة الشركات للمصارف والمؤسسات المالية	2015	إمتثل أو وضع
الإمارات العربية المتحدة	توجيهات حوكمة الشركات للمصارف	2009	إمتثل أو وضع

المصدر: دراسة غوفرن 2017

وأضافت مراجعة مدونات حوكمة الشركات في عُمان والكويت والسعودية خلال الخمس سنوات الماضية مجموعة من متطلبات حوكمة الشركات في المنطقة والتي تتطابق بصورة متزايدة مع مبادئ مجموعة العشرين (20G)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات وكذلك مبادئ لجنة بازل لحوكمة الشركات للمصارف. وفي بعض المجالات، فإن تلك المعايير صارمة مثلها مثل اللوائح السائدة في المناطق الرائدة في هذا المجال. ويبرهن على ذلك ما يتعلق بمتطلبات إستقلالية مجلس الإدارة والتي تعرضت لتطورات جوهرية خلال السنوات الماضية.

واليوم انتقلت كافة الكيانات المعنية في دول مجلس التعاون الخليجي الى غالبية أعضاء غير تنفيذيين وثلاث أعضاء مستقلين في تكوين مجالس الإدارة، مما يتفق بصورة كبيرة مع معايير أفضل الممارسات<sup>5</sup>. وفي نطاق دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن أكثر المعايير شيوعا التي يوصى بها هي "إمتثل أو وضع" - وذلك بأن تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة مستقلين.

وبالنظر الى التعديلات الأخيرة على مدونات حوكمة الشركات الوطنية، فإن غالبية المدراء المُستقلين يعتقدون أن المنطقة متسقة مع التطورات العالمية (40%) أو متسقة جزئيا (38%).

3 لدى البحرين نموذج موحد للجهات الناظمة حيث أن بنك البحرين المركزي هو المنظم للمصارف والشركات المدرجة. وعليه فإن المدونة بالنسبة للمصارف والشركات المدرجة نفسها، وفي معظم بقية البلدان تطبيق متطلبات الحوكمة للمصارف بالإضافة الى متطلبات الشركات المدرجة للمصارف المدرجة.

4 في بعض الحالات فإن القواعد المطبقة على مجالس إدارة المصارف أكثر صرامة من تلك التي تطبق على الشركات المدرجة: على سبيل المثال في السعودية، يحق لأعضاء مجالس إدارة المصارف شغل عضوية مجلس إدارة مصرف واحد فقط (5 شركات مدرجة)، في حين تسمح لوائح هيئة السوق المالية بتولي عضوية مجالس إدارة 5 شركات.

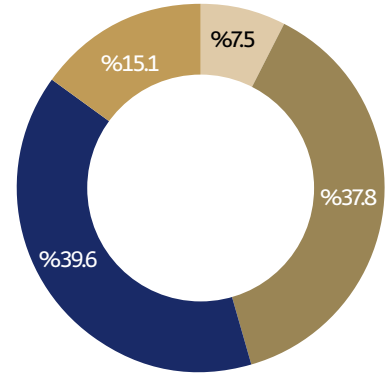
5 الإستثناء في عمان حيث يجب أن يكون كافة أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المدرجة مدراء غير تنفيذيين. وهذا مشابه لنموذج الحوكمة في دول الشمال حيث عادة ما يوجد الرئيس التنفيذي فقط في مجلس الإدارة.

## البيئة التنظيمية تنمة

شكل 2. الموائمة مع المعايير العالمية

إلى أي مدى في اعتقادك تواءم قواعد ولوائح حوكمة الشركات في بلدك وتيرة التغييرات التنظيمية العالمية؟

- تتفق تماما مع التطورات العالمية
- غالبا تتفق مع التطورات العالمية
- تتفق جزئيا مع التطورات العالمية
- لا تتفق جوهريا مع التطورات العمالية



## المتطلبات الجديدة للشركات المملوكة للقطاع الخاص

في حين أن تطوير مدونات حوكمة الشركات ومتطلبات الإدراج أثرت على الشركات المدرجة والمصارف فقط، فإن تعديلات قوانين الشركات أثرت أيضا على الشركات المملوكة للقطاع الخاص أيضا. وخلال السنوات الخمس الماضية، تم تنقيح قوانين الشركات في نصف أقطار مجلس التعاون الخليجي، بما فيها الكويت والسعودية والإمارات العربية المتحدة. وكان موضوع حوكمة الشركات مجال تركيز التعديلات التي تمت في تشريعات الشركات، حيث أدرك صانعو السياسات في المنطقة أهمية الحكم الرشيد لإستدامة الشركات العائلية الضخمة.

وعلى سبيل المثال فإن قانون الشركات السعودي الجديد (الصادر في 2015، بدلا عن قانون 1965) ينص على فصل وظيفتي الرئاسة والرئيس التنفيذي وتأسيس لجنة للتدقيق في الشركات المساهمة، سواء أكانت مدرجة أم لا. وفي الكويت يضع قانون الشركات الجديد حدودا على قدرة أعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بعضوية أكثر من مجلس إدارة ويعالج مسألة تضارب المصالح على مستوى مجلس الإدارة. وأخيرا يسمح القانون للشركة أو المساهمين بأن يسألوا المدراء مباشرة أو بالإنبابة عن الشركة عن أي قصور.

وفي حين أن المتطلبات الجديدة في قانون الشركات جعلت مجالس الإدارة في الشركات الخاصة أكثر إحترافية، فقد تأثرت أيضا بالعوامل الخاصة بكل شركة. والأمور الرئيسية في هذا الأمر كانت انتقال ملكية الشركات العائلية إلى الجيل الثاني، حيث يُقدر أنه خلال 10-5 سنوات قادمة، يتوقع أن تنتقل أكثر من ترليون دولار من الأصول في أيدي الشركات العائلية من الجيل الحالي إلى الجيل القادم (الإيكونومست 2015). والتعاقب هو المرحلة التي حدث فيها تدمير القيمة في الماضي، حيث بلغ معدل الشركات التي نجت من هذه المرحلة واستمرت إلى ما بعد الجيل الثالث 30% فقط من الشركات العائلية.

والعوامل مثل التنوع الجاري حاليا على المستوى القطاعي والتدويل للشركات في أقطار دول مجلس التعاون الخليجي - والذي يتطلب مهارات جديدة والإشراف الموضوعي على الإستراتيجية - عزز أيضا من تجديد مجالس الإدارة العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي التي بحاجة إلى جلب أعضاء إضافيين ذوي معرفة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الأوسع والأسواق العالمية حسب ما هو مطلوب. وكانت هذه العملية أبطأ من التطور الذي حدث في الشركات المدرجة حيث أن المؤسسين من العائلات مترددين في فتح مجالس الإدارة أمام جهات النظر الخارجية في تبني الشفافية الصارمة المطلوبة من الشركات المدرجة في البورصة. وفي نفس الوقت استخدم صناع السياسات في بعض الدول تعديلات قانون الشركات لتخفيف المعايير من أجل أن تتيح للشركات العائلية الدخول إلى الأسواق المالية وتحسين الحوكمة لديها.<sup>6</sup>

6 على سبيل المثال غير تعديل قانون الشركات في الإمارات العربية المتحدة سنة 2015، تماما متطلبات الشركات العائلية لرفع رأس المال عبر تقليل الحد الأدنى لنسبة الأسهم التي يتم طرحها من 55% إلى 30%.

### الشركات المملوكة للدولة: فصل آخر مختلف

تساهم الشركات المملوكة للدولة في إجمالي الناتج المحلي للمنطقة بصورة ملموسة - بالرغم من الحديث عن الخصخصة الذي يدور خلال السنوات الأخيرة - ومن المرجح أن تظل سمة هامة من سمات الاقتصاديات المحلية. وطبقا لتحليل غوفرن، فإن 62% من القيمة السوقية للأسواق المالية العربية تتبع الشركات التي يمتلك فيها المساهمون السياديون حصص ملكية (أميكو، 2017). وملكية الحكومة أكثر شيوعا في الشركات الكبرى، حيث تمتلك الحكومات حصة كبيرة في 89 من أكبر 100 شركة مدرجة في المنطقة (نفس المصدر).

إن وتيرة التغييرات التنظيمية التي تؤثر في حوكمة الشركات المملوكة للدولة كانت أقل سرعة، ما عدا للشركات التي تسيطر عليها الحكومة وذات أسهم مدرجة مثل سابك أو عمان تيليكوم اللتان تخضعان لقواعد الإدراج، بما فيها لوائح حوكمة الشركات.<sup>7</sup> وتطبيق حوكمة الشركات في الشركات المملوكة للدولة والمدرجة جزئيا عادة مساو للشركات المدرجة الأخرى، وفي بعض الأقطار مثل السعودية فإن الجهات الناطمة كانت تعتمد نهجا محايدا في تطبيق القانون

ومن ناحية أخرى فإن الحوكمة في الشركات غير المدرجة يبقى متغيرا ويعتمد على المالك النهائي للشركة والتسلسل الوظيفي. والانتقال الذي حدث مؤخرا في الشركات المملوكة للدولة إلى صناديق الثروة السيادية مثل صندوق الإستثمار العام في السعودية، وممتلكات في البحرين، أثر إيجابيا في حوكمتها وخاصة على مستوى تكوين مجلس الإدارة، وخاصة في السنوات الأخيرة، عمدت صناديق الثروة السيادية إلى تعيين مدراء مؤهلين لتمثيل مساهمة الحكومة واستبدلوا الموظفين العموميين الذين تسيدوا مجالس الإدارة في الشركات المملوكة للدولة في السابق.

وأدى ذلك إلى تغييرات هامة في الحوكمة في الشركات المخصصة بالكامل وجزئيا والتي لم تكن تخضع في السابق إلى توصيات الحوكمة الرسمية. وفي ذات الوقت، وعلى عكس نظرائهم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الأوسع (مصر والمغرب)، لم يطبق صانعو السياسات في المنطقة معايير حوكمة الشركات تحديدا على الشركات المملوكة للدولة لعدد من الأسباب مرتبطة عادة بالملكية المجزأة لتلك الشركات. ومن ناحية أخرى، تظل محاكم التدقيق الحكومية محركا هاما لتحسين الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة.

### تصور المدراء للوائح

بالنظر إلى هذه الوتيرة المتسارعة للتغييرات التنظيمية في حوكمة الشركات، ليس من المستغرب أن يشعر المدراء، وخاصة في الشركات والمصارف المدرجة، بضغط تنظيمية متنامية، وبالتالي الحاجة إلى الاهتمام بمتطلبات حوكمة الشركات. وفي حين أن عددا مقدرًا من المُستطلعين (42%) يرون أن المتطلبات التنظيمية للشركات المدرجة مفرطة، يبدو أن وجهات النظر بشأن جودة الأطر التنظيمية متباينة. ومع ذلك، كانت التصورات حول هذه المسألة متنوعة جدا، في حين يرى 25%، على النقيض من ذلك، أن الأطر التنظيمية الحالية ليست كافية. وعموما كان المدراء في السعودية وعمان، حيث تم تنقيح المتطلبات التنظيمية مؤخرا، من ضمن من يرون أن المتطلبات المحلية مفرطة.



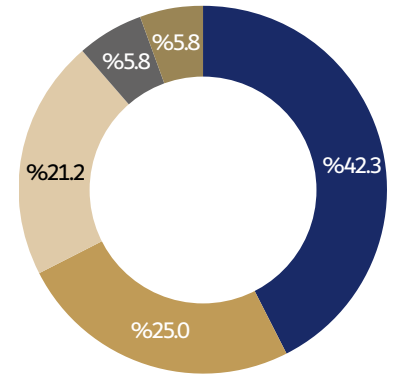
7 ما عدا في الإمارات العربية المتحدة حيث تستثنى الشركات المملوكة للدولة والمصارف من لوائح الحوكمة التابعة لهيئة الأوراق المالية والسلع.

## البيئة التنظيمية تنمة

الشكل 3. تصور المدراء لمتطلبات الحوكمة

كيف تتأهل للمتطلبات التنظيمية فيما يتعلق بحوكمة الشركات؟ (بما في ذلك تكوين مجلس الإدارة، وإفصاح.. الخ؟)

- مطالب مفرطة تفرضها السلطات على جميع الشركات
- مطالب مفرطة تفرضها السلطات على الشركات المدرجة فقط
- الإطار التنظيمي يحقق التوازن الصحيح
- الإطار التنظيمي غير كاف حالياً
- الإطار التنظيمي كاف ولكن بحاجة لتعزيز الإشراف



كما تعكس التصورات المتعلقة بجودة وملاءمة المتطلبات التنظيمية أساليب الإشراف المتغيرة وشفافية الهيئات الرقابية فيما يتعلق بالرقابة على حوكمة الشركات. وعلى وجه الخصوص، إذا ما كانت الجهات النازمة أصدرت اللوائح مع فترة التشاور اللازمة وهو امر بالغ الأهمية للسماح للشركات بالتعليق عليها، وفي نهاية المطاف، لاستيعاب المتطلبات. وتُخضع الجهات النازمة للأسواق المالية والبنوك المركزية في المنطقة معايير الحوكمة للتشاور العام، مثال على ذلك لوائح حوكمة الشركات السعودية الصادرة في 2017.

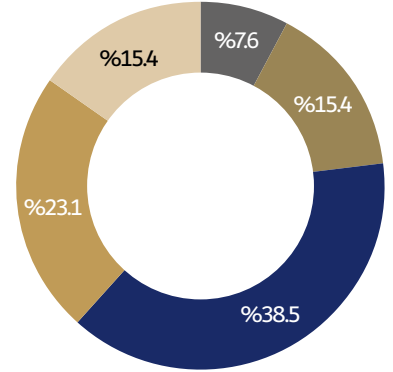
كما أن الشفافية بشأن قرارات فرض معايير الحوكمة أيضاً بذات الأهمية. وعلى سبيل المثال، فإن هيئة الأسواق المالية في السعودية تعتبر إحدى الجهات النازمة الأكثر شفافية في المنطقة، والتي تفصح عن إجراءاتها حول فرض المعايير والتزام الشركات بلوائحها. وكذلك الأمر بالنسبة لهيئة دبي للخدمات المالية ومركز دبي المالي العالمي، أيضاً يتعاملون بشفافية في إصدار العقوبات والأحكام التنظيمية، بما فيها تلك المتعلقة بمخالفات حوكمة الشركات.

وفي حين أن بعض أعضاء مجلس الإدارة يرون أن المعايير التنظيمية الحالية مفرطة، وتفتقر إلى الآليات الملائمة للتشاور مع القطاع الخاص، يرى آخرون أن تطبيق المعايير ما زال متخلفاً. في حين أن 39% من المُستطلعين يرون أن هنالك درجة من الإمتثال التنظيمي والإهتمام الناشيء في الحكم الرشيد، يعتقد 23% من المُستطلعين أن الإمتثال التنظيمي لا يعكس اهتماماً حقيقياً بحوكمة الشركات. وعموماً فإن وجهات النظر بشأن الأنظمة التنظيمية وجودة التطبيق تبدو متباينة، مما يعكس الاختلافات القومية والعوامل الخاصة بكل شركة.

الشكل 4. تطبيق حوكمة الشركات

إلى أي مدى تعتقد أن تطبيق قواعد وتوصيات حوكمة الشركات في بلدك تُعكس في الممارسات الواقعية لحوكمة الشركات؟

- تتفق تماما مع المتطلبات التنظيمية وتوصيات أفضل الممارسات
- امتثال تنظيمي ولكن لا يوجد اهتمام حقيقي بالحكم الرشيد
- بعض من الامتثال التنظيمي مع بداية اهتمام بالحكم الرشيد
- بعض من الامتثال التنظيمي ولكن قلة الاهتمام بالحكم الرشيد
- امتثال منخفض مع الرغبة في اتباع المتطلبات الموجودة



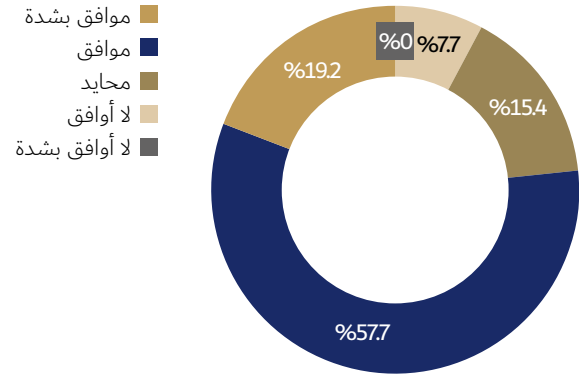
وفي ظل الأعباء التنظيمية المتزايدة المفروضة على أعضاء مجلس الإدارة في المنطقة، وخاصة بالنسبة للمصارف والشركات المدرجة، فإن غالبية أعضاء المدراء (58%)، يرون أن فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي تتحسن. كما أن 19% يعتقدون بقوة أن فعالية مجالس الإدارة تحسنت، في حين ترى مجموعة قليلة من المُستطلعين أن مجالس الإدارة في المنطقة لم تصبح أكثر تأثيراً خلال العقد الماضي. وفي هذا الصدد لاحظنا تطوراً ملموساً مقارنة بالدراسات السابقة التي قام بها معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي.



## البيئة التنظيمية تنمة

الشكل 5. التحسينات في فعالية مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

هل تعتقد أن فعالية مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي تحسنت خلال العقد الماضي؟



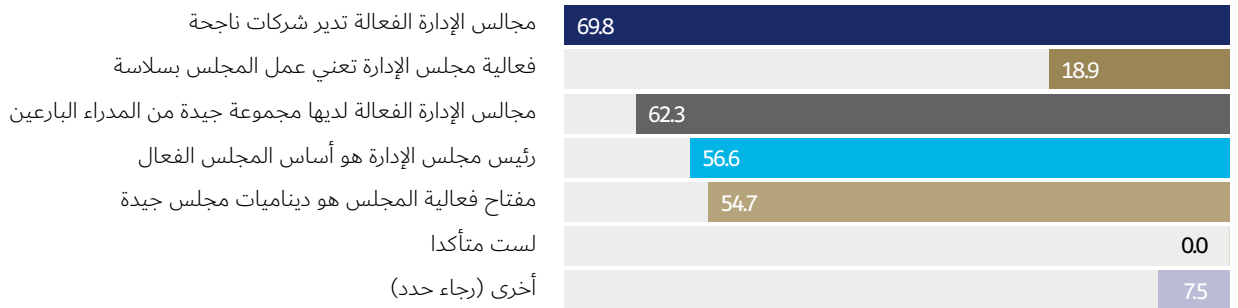
ويرتكز هذا التصور على التحسن التدريجي الذي تحقق على مدى السنتين الماضيتين منذ آخر مسح أجراه معهد مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي وعلى الوتيرة الثابتة للتغيير الذي تحقق على مدى العقد الماضي بشكل عام. وتعكس هذه الآراء مشاعر إيجابية هامة بالنظر إلى تزايد المسؤوليات القانونية التي تقع على عاتق المدراء من قبل الهيئات التنظيمية، وتنامي متطلبات الإمتثال عالمياً وكذلك تزايد التحديات الجيوسياسية وآفاق الاقتصاد الكلي في المنطقة.

"مع الوتيرة المتسارعة للتغييرات التنظيمية في دول مجلس التعاون الخليجي، ليس فقط في مجال الحوكمة، فإن هنالك مخاطر من عدم تحرك مجالس الإدارة بالسرعة اللازمة لمواكبة الآفاق التنظيمية وكذلك آفاق الاقتصاد الكلي لمراقبة المخاطر الرئيسية" وليد شكري، عضو مجلس إدارة، السعودية

وعند سؤال المُستطلعين عما تعنيه فعالية مجلس الإدارة، أشارت الغالبية إلى إختيار مدراء بارعين (62%) ورؤساء فاعلين (57%) بإعتبارهما أكثر العوامل أهمية. وللمصادفة يعكس ذلك اتجاه التغييرات التنظيمية في المنطقة، وبالنسبة للشركات الخاضعة للتنظيم فإن دور الرئيس وتكوين مجلس الإدارة يقعان في لب جهود الجهات النازمة لتحسين حوكمة الشركات.

الشكل 6. خصائص مجالس الإدارة الفعالة

ما الذي تعنيه فعالية مجلس الإدارة بالنسبة لك؟ إختتر أعلى 3 إجابات

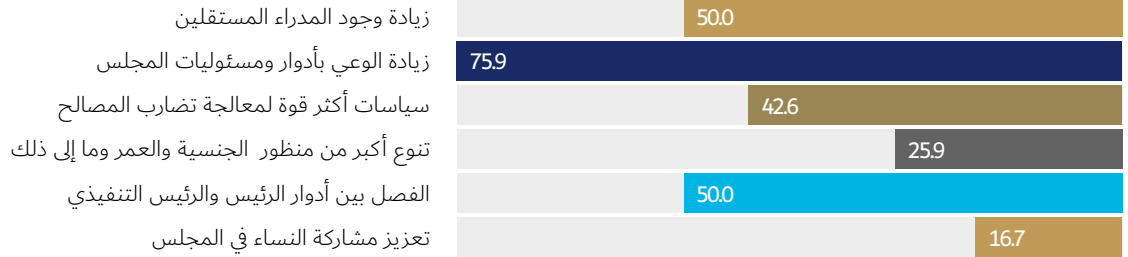


من الواضح أن المُستطلعين يعتقدون أن زيادة الوعي بأدوار ومسؤوليات المجلس هي مجال تحقق فيه معظم التقدم. كما تمت الإشارة إلى أن زيادة وجود المدراء المستقلين والفصل بين أدوار الرئاسة والرئيس التنفيذي والسياسات الأكثر فعالية لمعالجة تضارب المصالح بإعتبارها مجالات هامة تحقق فيها تقدم ملموس. وفي الواقع وفي ضوء هياكل الملكية المركزة في المنطقة، فإن معالجة تضارب المصالح وضمان استقلالية المجلس من الأمور ذات الأولوية القصوى.



## الشكل 7. التقدم في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

ما هي المجالات التي أحرزت تقدما ملحوظا من حيث أداء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي في العقد الماضي؟ (يرجى تحديد أعلى 3)



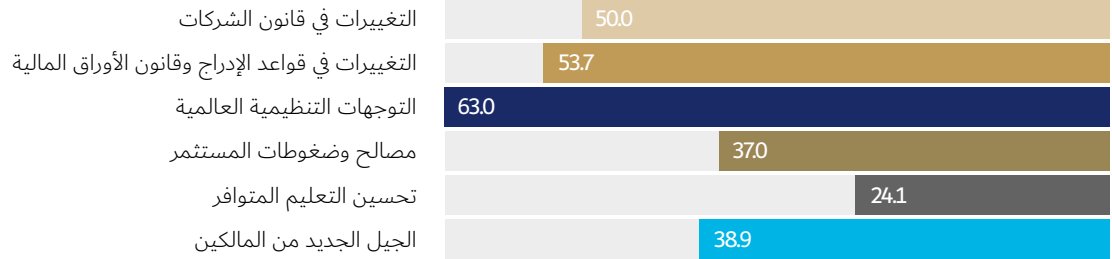
ويرى أعضاء مجالس الإدارة أن التوجهات التنظيمية العالمية كانت عاملا رئيسا في تشجيع فعالية المجالس في المنطقة. كما تم تصنيف التغييرات في قوانين الشركات والأسواق المالية وكذلك في متطلبات الإدراج، على أنها محفزات هامة للتغيير، طبقا لتقديرات أكثر من نصف المُستطلعين بإعتبارها دوافع هامة للتغيير. وهذا ليس بمستغرب حيث نقحت الحكومات في المنطقة قانون الشركات والأسواق المالية ليتواءم مع المعايير العالمية.



## البيئة التنظيمية تنمة

الشكل 8. العوامل المشجعة لفعالية مجلس الإدارة

ما هي العوامل التي أثرت بشكل إيجابي على فعالية مجلس الإدارة في المنطقة؟ (يرجى تحديد أعلى 3)



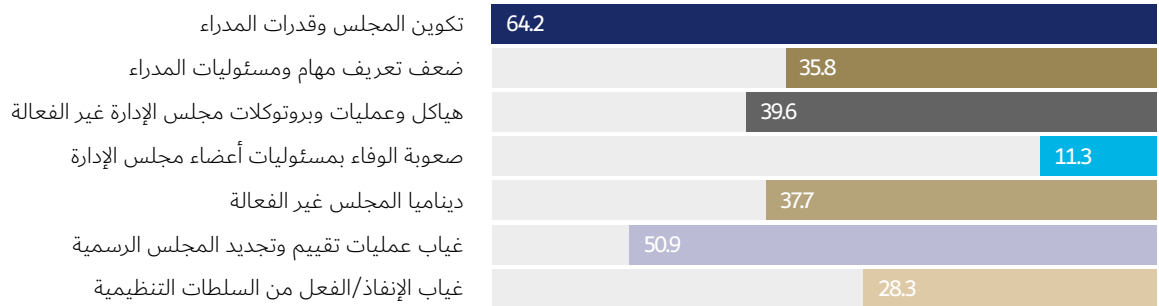
ويرى المُستطلعون أن أهم العوائق أمام فعالية مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي هي تكوين المجلس وقدرات المدراء (64%)، تلاها غياب تقييم وتجديد مجالس الإدارة (51%). وبالفعل، تم إدراج تقييمات مجلس الإدارة مؤخرًا في متطلبات الشركات والبنوك المدرجة، مع إعتدال الجهات النازمة لمقاربات متعددة فيما يتعلق بالتواتر والإفصاح عن نتائج تلك التقييمات. وفي حين أنه يمكن اعتبار تقييم مجالس الإدارة توجهات حديثة في المنطقة، يبدو أنه أصبح محرضًا هامًا للتغيير، مما فرض تفكيرًا هيكليًا بشأن فجوة المهارات.

"الآلية الوحيدة الأكثر قوة لتحسين فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي خلال السنوات الأخيرة كانت تقييمات مجالس الإدارة" معالي السيد عبد اللطيف العثمان، رئيس دسر، رئيس الشركة السعودية للإستثمار الصناعي "سايبك". السعودية

والمعوقات الأخرى أمام فعالية مجلس الإدارة التي أثيرت تتضمن التعريف الملائم لواجبات المدير (عضو مجلس الإدارة) وضعف إنفاذ المعايير. ولاحظ تقرير حديث لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، عمل على تقييم أنظمة إنفاذ معايير حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أنه وفي حين كانت الجهات النازمة للأسواق المالية فعالة في معاقبة الشركات لتأخير الإفصاح أو الإفصاح غير الملائم، لا ينطبق الوضع في المجالات الأخرى من حوكمة الشركات. (أميكو 2014). وسوف تساعد الدقة في المعايير التنظيمية المتعلقة بتعريف إستقلالية المدراء، وقواعد تعاملات الأطراف ذات الصلة والمجالات الأخرى، في التسريع بإنفاذ الأفضل للمعايير.<sup>8</sup>

الشكل 9. المعوقات أمام فعالية مجلس الإدارة

ما هي أهم العوائق التي تحول دون تحسين فعالية مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي؟ (يرجى تحديد أعلى 3)



ومن المتوقع أن يكون للتطورات الاقتصادية الأوسع أثر كبير على شركات دول مجلس التعاون الخليجي وعلى مجالس الإدارة في المنطقة. وفي الواقع، يعتبر عدم الإستقرار الإقتصادي العالمي من أهم الشواغل التي تواجه مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، قبل عدم الإستقرار الإقليمي والتغييرات الصناعية، التي كانت أهم ثلاث عوامل مثيرة للقلق لمجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. وهذا يعكس اتجاهين: أولهما، أثر التطورات الاقتصادية على المنطقة عبر مختلف القنوات (مثلاً: نظام سعر الصرف.. الخ) وثانيهما الأثر المباشر على شركات دول مجلس التعاون الخليجي العاملة دولياً.

8 التطورات الأخيرة مثل تحرك هيئة الأوراق المالية السعودية لإصدار أعمال تلائم اللوائح أيضاً تدعم الإنفاذ للمساهمين.

الشكل 10. أهم التوجهات للشركات في دول مجلس التعاون الخليجي

أي من الاتجاهات التالية تتوقع أن يكون لها أكبر الأثر على شركتك في العام المقبل؟ (يرجى تحديد أعلى 3 قضايا)

تغييرات جوهرية في الصناعة	53.5
عدم الاستقرار الاقتصادي في العالم	60.5
عدم الاستقرار في العالم العربي	41.9
تزايد الأعباء التنظيمية	32.6
تزايد مطالب المستثمر	25.6
عدم اليقين في إطار الضرائب	32.6
عمليات الدمج والإستحواذ	16.3
الابتكار المسبب للاضطراب	14.0





## تكوين مجلس الإدارة وقدرات المدير (عضو مجلس الإدارة)

يتضح التوافق على معايير حوكمة مشتركة بين أقطار دول مجلس التعاون الخليجي عندما نفحص اللوائح التي تحكم تكوين مجلس الإدارة. ونستعرض أدناه متطلبات تكوين مجالس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة في دول مجلس التعاون الخليجي بغرض التوضيح. ونسلط الضوء هنا على أن التوصيات التي تتعلق بتكوين مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي أصبحت متشابهة إلى حد كبير على سبيل المثال، فإن جميع الهيئات الرقابية في مجلس التعاون الخليجي توصي الآن أو تفرض الفصل بين وظيفتي الرئيس والرئيس التنفيذي، وتطلب جميعها، ما عدا عُمان، أن تتكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من المدراء التنفيذيين والثالث أن يكونوا مستقلين (ما عدا الكويت).

الجدول 3. متطلبات تكوين مجلس الإدارة

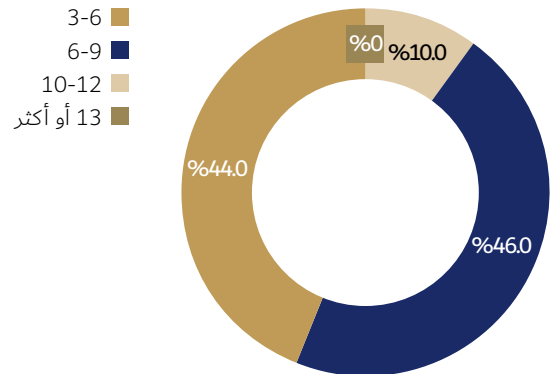
البلد	حجم مجلس الإدارة	المدراء غير التنفيذيين	المدراء المستقلون	الرئيس/الرئيس التنفيذي	متطلبات اللجنة
الإمارات العربية المتحدة	3-15	الأغلبية	33%	نعم	التدقيق، التزكية والمكافآت
السعودية	3-11	الأغلبية	33% أو أكثر من 33% الأقل	نعم	التدقيق، التزكية والمخاطر
الكويت	ليس أقل من 5	الأغلبية	عضو واحد وليس أكثر من 50%	نعم	التدقيق، التزكية والمكافآت
عمان	5-12	الكل	33% أو أكثر من 33% الأقل	نعم	لجنة التدقيق، لجنة التزكية والمكافآت
البحرين	5-15	الأغلبية	33% أو 3 أعضاء على الأقل	نعم	التدقيق والتزكية
قطر	5-11	الأغلبية	33%	نعم	التدقيق، التزكية والمكافآت

المصدر: تحليل غوفن، إستنادا إلى نظرة عامة على مدونات وقوانين حوكمة الشركات الوطنية

وأبرزت نتائج المسح تناغما واسعا في هياكل مجالس الإدارة السائدة مع المتطلبات التنظيمية للشركات المدرجة، بالرغم من أن عددا من الشركات التي خضعت للدراسة كانت مملوكة للقطاع الخاص. ومعظم أعضاء مجلس الإدارة الذين شملهم المسح عملوا في مجالس إدارة مكونة من 3 إلى 6 أعضاء (44%) أو 6 إلى 9 أعضاء (46%)، في حين أنه لم يتجاوز أعضاء أي من المجالس التي شملها المسح 13 عضوا. وهذا يتفق بصورة كبيرة مع المتطلبات التنظيمية المفروضة على الشركات المدرجة، في حين أن البحرين والإمارات العربية المتحدة تسمحان بمجالس إدارة ذات عدد كبير من الأعضاء.

الشكل 11. حجم مجلس الإدارة في الشركات التي شاركت في الدراسة

كم عدد أعضاء مجلس الإدارة في المجلس الذي أنت عضو فيه؟ (إذا كان لديك ولايات متعددة، رجا إختار شركة واحدة تراها أكثر تمثيلا لممارسات الصناعة وأجب على كافة الأسئلة أدناه مع الإشارة إلى نفس المثال)



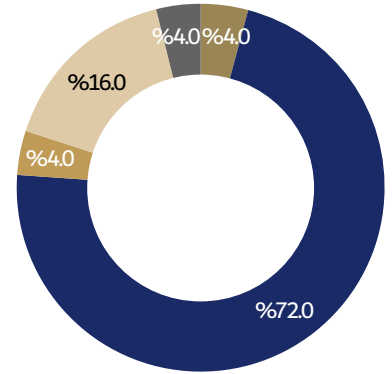
وفيما يتعلق بفصل أدوار الرئيس والرئيس التنفيذي، فقد أكدت 72% من الشركات أن هاتين الوظيفتين يشغلها شخصان مختلفان، ولاحظ 16% من الشركات أنه في حالة الدمج بين الوظيفتين، فإن ذلك أمر غير فعال. ويتسق المتطلب الخاص بفصل الدورين مع التوجهات الدولية، حيث أن ثلثي المناطق في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ذات نظام مجلس إدارة واحد يتطلب أو يشجع الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة وأدوار الرئيس التنفيذي (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2017).

## تكوين مجلس الإدارة وقدرات المدير (عضو مجلس الإدارة) تنمة

الشكل 12. الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

هل يشغل نفس الشخص منصبى الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة وقيم فعالية هذه الترتيبات

- يقوم شخص واحد بكلتا الدورين وهذا أمر فعال
- يقوم شخص واحد بكلتا الدورين وهذا أمر غير فعال
- يقوم شخص واحد بكلتا الدورين ولكن سوف يتغير ذلك
- يتولى الوظيفتان شخصان مختلفان
- أخرى (رجاء حدد)



ويحتل التنوع اهتماما متزايدا في جدول الأعمال حيث أن مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي لا يتمتع بالتنوع من حيث النوع الاجتماعي، أو العمر أو من حيث الأمور الأخرى. وعلق المُستطلعون بالقول إن التنوع يعزز باجتذاب خبراء ذوي خبرات وظيفية متنوعة (69%)، وعبر اجتذاب خبراء دوليين مؤهلين (43%)، وعبر اجتذاب أعضاء مجلس إدارة من الفئات العمرية المختلفة (27%). ومما يثير الاهتمام أنه بالرغم من التقارب الثقافي الوثيق، فقد أجاب 12% فقط بأن مجلس الإدارة التابع لهم ينظر في الإستفادة من أعضاء مجلس إدارة من دول مجلس التعاون الخليجي.

الشكل 13. تنوع مجلس الإدارة

كيف يمكن تعزيز التنوع في مجلس الإدارة في شركتك؟ (اختر اعلی 3 إجابات)

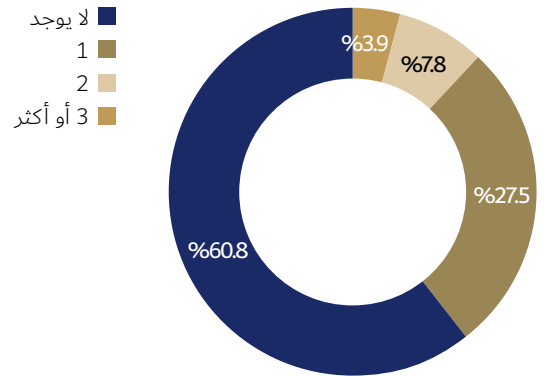


بل إن عدداً أقل من المُستطلعين (10%) أجابوا بأنهم يعتمرون تحسين التنوع في مجلس الإدارة عبر اجتذاب المواهب النسائية، وهذا بالرغم من حقيقة أن فقط 17% من المُستطلعين يعتقدون أن مشاركة النساء في مجالس الإدارة قد تعززت. وبالرغم من عدم جمع البيانات حول تمثيل النساء في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بصورة منتظمة، يبدو أنه لم يتحسن منذ عقد مضى، حيث كان يقدر تمثيل النساء بـ 2% فقط في كافة أرجاء دول مجلس التعاون الخليجي (جمعية المحاسبين القانونيون المعتمدون 2017). ويقدر وجود النساء في مجالس الإدارة في الشركات المدرجة في الإمارات العربية المتحدة (سوق دبي المالي وسوق أبو ظبي للأوراق المالية) مؤخراً بـ 1.5% (حوكمة، 2017).

وأشار أكثر من 60% من المُستطلعين إلى أن مجلس الإدارة التابع لهم لا يضم تمثيلاً نسائياً، وأشار 28% إلى وجود عضو مجلس إدارة واحد من النساء. وقال 4% فقط أن لديهم 3 نساء أو أكثر أعضاء في مجلس الإدارة. وفي ذات الوقت، يعتقد 19% من المدراء (أعضاء مجلس الإدارة) أن العقبات التي تواجه الرجال والنساء متساوية. ومع ذلك يرى المُستطلعون أن أهم المعوقات لتعيين نساء كأعضاء مجلس إدارة في الأساس معوقات ثقافية (48%)، وعدم وجود المرشحات المؤهلات (44%).

## الشكل 14. تمثيل المرأة في مجالس الإدارة

كم عدد أعضاء مجلس الإدارة من النساء في المجلس الذي أنت عضو فيه؟

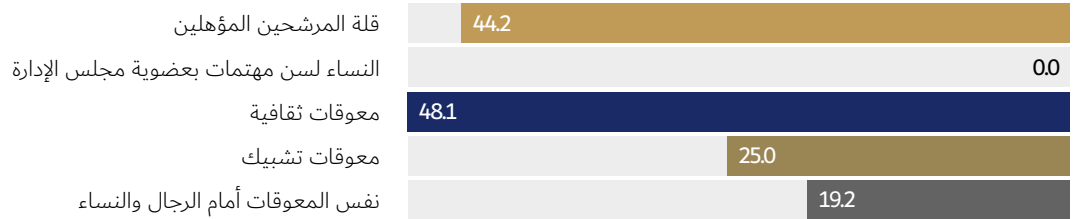


وهذا أمر مثير للقلق بالنظر إلى أن دول مجلس التعاون الخليجي تتخلف كثيرا عن معظم الأسواق المتقدمة والناشئة عدا عن اليابان وكوريا الجنوبية اللتان يقل فيهما تمثيل النساء في مجالس الإدارة بصورة كبيرة كما يقل فيهما التنوع في مجالس الإدارة بشكل عام. وطبقا لتقرير حديث فالسعودية والإمارات العربية المتحدة من ضمن 11 بلدا حيث لا توجد نساء في نصف مجالس الإدارة فيها كما لا توجد فيها امرأة في منصب مدير تنفيذي في أي من الشركات المدرجة (ايغون زيهندر، 2016). وهذا الأمر يتغير كما يشاهد مؤخرا من تعيين أول امرأة رئيسا لتداول (السوق المالية السعودية) وكذلك التعيينات الأخيرة في الوظائف القيادية في مجلس الإدارة والوظائف التنفيذية.

وهذا لا يقارن بشكل إيجابي بالمعدلات العالمية حيث يقدر أن 19% من عضوية مجالس الإدارة في كبرى الشركات تقلدها نساء (ايغون زيهندر، 2016). وفي نفس الوقت لم تكن الجهات النازمة رغبة توفير حصة (كوتا) أو توصيات محددة بشأن تمثيل النساء في مجالي الإدارة (باستثناء هيئة الأوراق المالية والسلع في الإمارات العربية المتحدة)<sup>9</sup>، كما كشفت المقابلات مع أعضاء مجالس الإدارة عن مقاومة ضد إجراءات مماثلة في سياق دول مجلس التعاون الخليجي. وفي حين يرى أعضاء مجالس الإدارة والتنفيذيين أن الكوتا ليست مناسبة في دول مجلس التعاون الخليجي، تم إقتراح بعض المقترحات لمعالجة عدم التوازن الحالي.

## الشكل 15. السقف الزجاجي في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

أي من المعوقات التالية التي تراها تعيق تعيين النساء في مجالس الإدارة (الإجابات المتعددة ممكنة)



"في حين أن فوائد وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلون مفهومة جيدا في دول مجلس التعاون الخليجي، فإن فوائد وجود مجالس إدارة ذات تنوع تحتاج إلى مزيد من التوضيح لتكون مدمجة تماما في ثقافة مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي" د. عبد الله العبد القادر، الرئيس، الشركة السعودية للإتصالات، السعودية

حظيت استقلالية مجلس الإدارة باهتمام أكثر من التنوع في المجلس من صناعات السياسة في دول مجلس التعاون الخليجي. وكما هو مذكور، فإن المتطلبات السائدة في دول مجلس التعاون الخليجي هي أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين وأن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل مستقلين. وبالرغم من أن هنالك متطلبات بأن يكون رؤساء لجان معينة (تحديدا لجنة التدقيق) مستقلين، فقد توقفت الجهات النازمة في الخليج عن المطالبة برؤساء مجالس إدارة مستقلين أو مجلس إدارة ذو غالبية مستقلة.

9 في عام 2015، طلبت هيئة الأوراق المالية والسلع من كافة الشركات المدرجة في البورصة في الإمارات أن ترشح امرأة على الأقل في مجلس إدارتها وكل شركة أن تفصح عن العدد الحقيقي للنساء في مجالس إدارتها.

## تكوين مجلس الإدارة وقدرات المدير (عضو مجلس الإدارة) تنمية

إن ذريعة عدم زيادة متطلبات استقلالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي هي أن هنالك عجزاً في المديرين المستقلين المؤهلين في المنطقة. ، وفي حين أن بعض الدول مثل دولة الإمارات العربية المتحدة تطلب أن غالبية أعضاء مجلس الإدارة (في الشركات التي داخل البلاد) يجب أن يكونوا مواطنين، تترك دولاً أخرى مثل السعودية هذا الأمر للشركات لتقرر بشأنه (ما عدا المصارف). وفي نفس الوقت يبقى من النادر أن يشغل مواطنون من دول مجلس التعاون الخليجي عضوية مجالس إدارة لشركات مقرها بلد آخر. ومن حيث المبدأ يمكن زيادة توافر أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إذا تم تسهيل تنقل أعضاء مجلس الإدارة بين دول مجلس التعاون الخليجي.

ان عدم وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلون في المنطقة أمر يثير التساؤل، حيث أنه ومع تنامي عدد المدراء الوطنيين هنالك عدد من المدراء الدوليين ذوي الخبرة الإقليمية " استيفن شوبيرت، الرئيس التنفيذي، انابيكس كابيتال، الإمارات العربية المتحدة

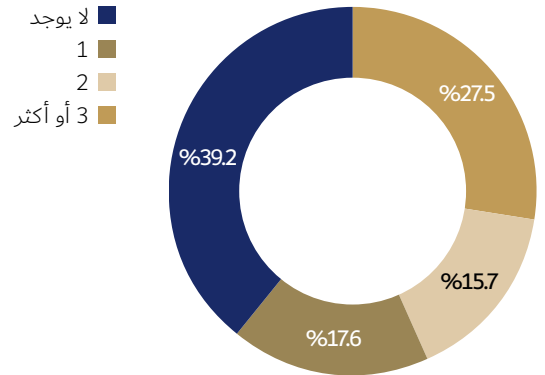
وفي الشركات الرائدة المملوكة لعائلات، يغلب على مجالس الإدارة الأعضاء غير التنفيذيين. ولا تزال طريقة تشكيل مجالس الإدارة في الشركات العائلية تركز على مفهوم زيادة حضور أفراد الأسرة مع المديرين غير التنفيذيين مع الخبرة القطاعية ذات الصلة.

وفي الوقت نفسه، فإن دعوة مدراء مستقلين إلى مجالس إدارة الشركات التي تسيطر عليها الأسرة لا تزال نادرة نسبياً. وأوضحت الإجابات على المسح أن المدراء المستقلين أكثر تواجداً في الشركات المدرجة، حيث أقر 39% من المُستطلعين أنه لا يوجد لديهم مدراء مستقلون في مجالس الإدارة.

" تنمو مجالس إدارة الشركات العائلية حيث تنمو بعض الشركات على الصعيد العالمي وتتطلب خبرة دولية: نشهد إضافة أعضاء مجلس إدارة جدد إلى مجالس إدارة الشركات العائلية" شارون دتشيورن، المدير العام، كابيتال أدفانتج، الإمارات العربية المتحدة

الشكل 16. وجود مدراء (أعضاء مجلس إدارة) مستقلين

كم عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في المجلس؟



وفي معظم دول مجلس التعاون الخليجي، قامت الهيئات التنظيمية مؤخراً بتنقيح تعريف المديرين المستقلين للشركات والبنوك المدرجة. وعلى سبيل المثال، فإن مراجعة مدونة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية في عام 2017 يضع حدوداً على الملكية (5٪)، والعلاقات مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتوظيف السابق والعقود الحالية، وكذلك تحدد المدونة فترة تولى الأعضاء المستقلين لعضوية المجلس إلى 9 سنوات. وتتطلب هيئة سوق المال السعودية تقييماً سنوياً للاستقلالية، في حين تطالب نظيرتها العمانية المدراء المستقلين بإخطار الجهات النازمة خلال شهر بأي تغييرات في الظروف التي تؤثر على إستقلاليتهم، إضافة إلى ذلك على المدراء المصادقة على استقلاليتهم سنوياً.

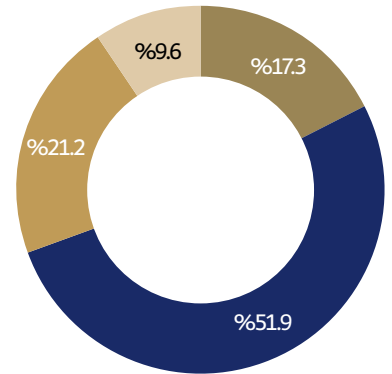
وبالرغم من الأحكام الصارمة المتزايدة أمام الشركات المدرجة، فقد أبدى (69%) من المُستطلعين قلقهم عندما سُئلوا إذا ما ترتب على التعريف التنظيمي للمدراء المستقلين، استقلال حقيقي. ويتسق ذلك مع حقيقة أن منظمي المصارف والأوراق المالية شددوا من تعريف الاستقلالية، ولكن لم يكن تعيين المدراء المستقلين في الشركات غير المدرجة على مستوى تلك المعايير الصارمة. وبالنظر إلى أن معظم المدراء يمثلون كبار المساهمين، سواء كانت عائلات أو حكومات، فقد شكل ضمان إستقلالية المدراء تحدياً كبيراً.



## الشكل 17. تعريف الإستقلالية

ها تعتقد أن التعريف التنظيمي للمدراء المستقلين نتج عنه استقلال حقيقي لدى من تم تعيينهم كمدراء مستقلين؟

- نعم في كافة الشركات
- نعم في الشركات المدرجة
- يعتمد الأمر على الشركة
- لا



"ما زالت أمام الشركات العائلية تحديات جوهرية تجاه مفهوم الرؤساء غير التنفيذيين أو استقلالية رؤساء اللجنة وهذا أحد العوامل الرئيسة التي تعيق الإدراج في المنطقة" شارون دتشبورن، المدير العام، كابيتال أدفانتج، الإمارات العربية المتحدة

وتوجد القليل من الحلول المتعلقة بالسياسات أمام صانعي السياسات لجعل مجالس الإدارة مستقلة حقيقة، بالنظر الى أن معظم الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي تبقى تحت السيطرة وأن ثقافة التفكير المستقل تعتمد غالباً على إذا ما كان رئيس مجلس الإدارة راغبا في السماح بنقاشات مفتوحة في المجلس. وأحد الحلول المتعلقة بالسياسات التي أوصت بها مؤسسات مثل شبكة حوكمة الشركات العالمية، هي استحداث دور المدير المستقل. وتم تبني هذه التوصية في عدة بلدان مثل أسبانيا حيث يجب على الشركات المدرجة التي اختارت ألا تفصل بين أدوار الرئيس التنفيذي والرئيس، أن تعين مديراً مستقلاً.

وفي حين ان مفهوم المدير المستقل لم يستكشف أو يستحدث من قبل أي من الجهات النازمة في المنطقة، فإن 44% من المُستطلعين يعتقدون أنه يجب أن يستحدث دور المدير المستقل في كافة الشركات ويعتقد 31% من المُستطلعين أنه يجب ان يستحدث فقط في الشركات المدرجة والشركات المملوكة للدولة. في حين أشار أقل من 10% الى أن ذلك الدور لا يتوافق مع ديناميات مجالس الإدارة في الخليج.

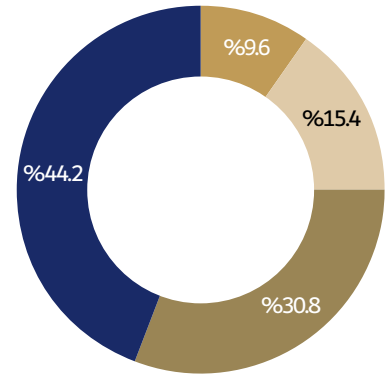


## تكوين مجلس الإدارة وقدرات المدير (عضو مجلس الإدارة) تنمة

الشكل 18. دور المدير المستقل

هل تعتقد أن دور المدير المستقل سوف يعزز من فعالية مجلس الإدارة في الخليج؟

- نعم يجب ان يعين في كل الشركات
- نعم يجب ان يعين في الشركات العامة/الشركات المملوكة للدولة
- لا المنطقة ليست جاهزة لهذا الأمر
- لا هذا الأمر لا يتفق مع ديناميات مجالس الإدارة في الخليج



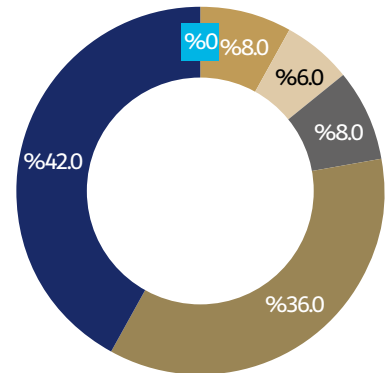
"ينبغي أن تحدد موثيق مجلس الإدارة كيفية تعيين المدراء المستقلين وما هي الصلاحيات المحددة التي يتمتعون بها. وفي رأيي ينبغي أن يتمتع المدراء المستقلون بصلاحيات أكبر من بقية المدراء" غابرييل عبد الله الرومي، كبير المدراء، كيان السعودية، السعودية

وأشار المُستطلعون الى أنه بجانب استحداث مدير مستقل، فإن تحسين معرفة وقدرات مجلس الإدارة (42%) واستبدال أعضاء مجلس الإدارة غير الفعالين (36%) إجراءات يتوقع أن تحسن فعالية مجلس الإدارة بشكل ملموس. وفيما يتعلق بالمجالات التي يعتقد المُستطلعون بأنه يجب تعزيز معرفة أعضاء مجلس الإدارة فيها كأولوية، هي حوكمة وامثال الشركات، وعلى العكس من ذلك ومما يثير الدهشة فقد تم تصنيف تكنولوجيا المعلومات في أدنى مستوى. وفي إتساق مع الإجابات الأخرى، فإن تعيين أعضاء مجلس إدارة دوليين وأعضاء مجلس إدارة نساء، يبدوانه أقل أهمية (8%) على التوالي.

الشكل 19. الروافع لتحسين فعالية مجالس الإدارة

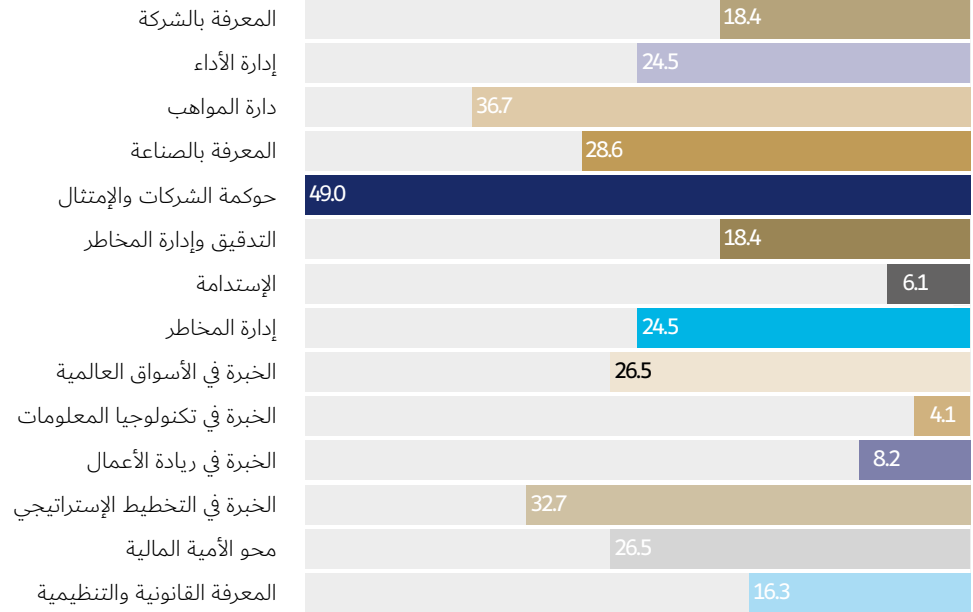
أي من العوامل المحركة التالية سيكون لها أكبر تأثير على تحسين تكوين مجلس الإدارة لديكم؟

- احسين قدرات ومعارف أعضاء مجلس الإدارة الحاليين
- استبدال أعضاء مجلس الإدارة غير الفاعلين
- تعيين عضو مجلس إدارة ذو خبرة دولية
- تأسيس لجان مجلس إدارة إضافية
- تعيين نساء عضوات في مجلس الإدارة
- أخرى (رجاء حدد)



الشكل 20. المهارات المطلوبة في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

بالنظر الى مجلس الإدارة الذي تتولى عضويته، أين تود أن ترى مزيد من الخبرات (إختر أعلى 3 إجابات)



أرامكو و  
Aramco



## مهام ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة

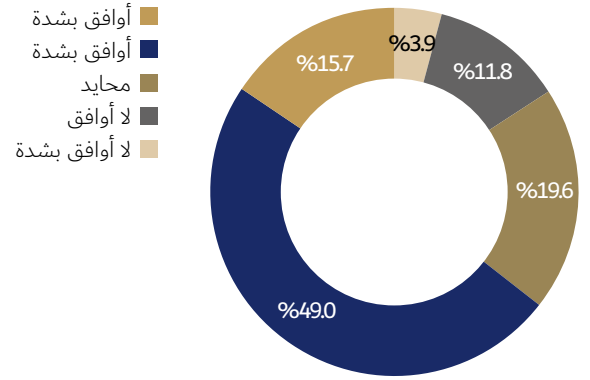
لقد تطور تعريف مهام ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة بشكل كبير على مدى العقد الماضي، لكل من الشركات المدرجة وغير المدرجة. حيث نصت لوائح وتوصيات الحكومة حالياً بوضوح على مهام الأمانة والولاء والرعاية، كما أن الشركات الكبرى المدرجة تعين مدراء لديهم تأمين. ولاحظ 32% من أعضاء مجلس الإدارة المُستطلعين أن هنالك تأمين لكافة الوظائف التي تقلدوها، و22% لبعض الوظائف و26% ينظرون في تأمين أعضاء مجلس الإدارة. وعلى أي حال هنالك تنوع طبقاً للبلد فيما يتعلق بتأمين أعضاء مجلس الإدارة.

"تأمين أعضاء مجلس الإدارة مازال نادراً نسبياً في البحرين وفي دول مجلس التعاون الخليجي عموماً" د. رضا فرج، المدير العام، فرج الإستشارية، البحرين

وساعدت بعض حالات الإنفاذ في المنطقة على رفع وعي أعضاء مجلس الإدارة بمسئولياتهم. ومن مجرد دور شرطي منذ عقد مضي، تؤخذ مسئوليات أعضاء مجلس الإدارة والإلتزامات التي تصحبها، وخاصة في الشركات المدرجة في البورصة والمصارف والشركات في القطاعات المنظمة، حالياً بجدية أكبر في المنطقة. وفي حين أن أعضاء مجلس الإدارة أكثر وعياً بمهامهم ومسئولياتهم، فمن النادر أن يخضع المساهمون مجالس الإدارة للمساءلة.

الشكل 21. مهام ومسئوليات مجلس الإدارة

واجبات الرعاية والولاء مفهومة جيداً من قبل مجلس الإدارة ككل وأعضاء المجلس منفردين



إن إدارة تضارب المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، لا سيما المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة<sup>10</sup>، كانت محورياً أساسياً للجهات الناضجة، بالنظر إلى طبيعة معظم الشركات التي تخضع للسيطرة في المنطقة، سواء من العائلات أو المساهمين من الحكومات. وفي السعودية إذا فشل عضو مجلس إدارة في الإفصاح عن مصالحه في صفقة معينة، فقد تلغى الصفقة وعلى العضو المعني إرجاع أي منافع متحصلة. وفي عمان أي معاملات مع الأطراف ذات العلاقة تتم في شركة مدرجة في مخالفة لقواعد هيئة الأوراق المالية تعتبر باطلة أيضاً.

"في عُمان، يجب أن تراجع لجنة التدقيق أي معاملات معتادة مع الأطراف ذات العلاقة، في الشركات المدرجة وأن يقرها المجلس قبل تنفيذها وتتطلب المعاملات غير المعتادة موافقة الجمعية العمومية للمساهمين. وقد استحدث ذلك نقطة بداية صارمة للمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة في البلاد" عز الدين البزري، سكرتير الشركة، البنك الوطني العماني، عُمان

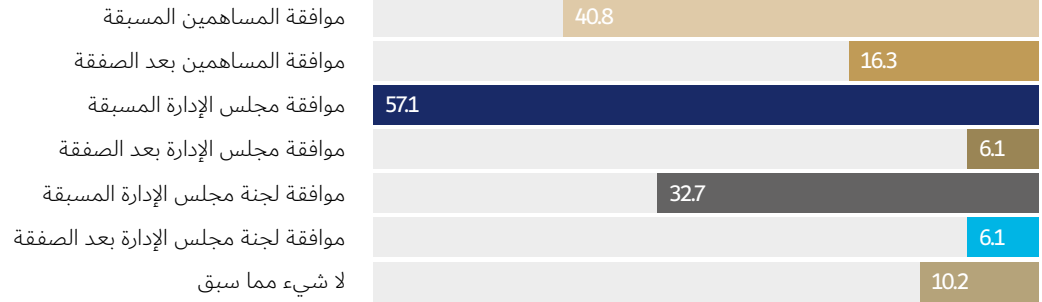
والنهج المتبع في معظم البلدان هو السماح بالمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، ولكن مع فرض آليات مراجعة وموافقة تصمم لتقليل مخاطر إساءة الاستخدام من المساهمين عبر استغلال أصول الشركة لمصلحتهم. وعلق المُستطلعون بأن المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة تخضع لموافقة المساهمين و/أو مجلس الإدارة المسبقة، ويعتمد ذلك على المنطقة ونوع الصفقة. ويمكن أن تتدخل الهيئات الناضجة في حالة عقد صفقة للأطراف ذات العلاقة بالمخالفة للمتطلبات التنظيمية.

10 أرجو الرجوع إلى دليل الجمعية المتحدة لجنوب أفريقيا UASA ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول تعاملات الأطراف ذات العلاقة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لمراجعة القواعد واللوائح الخاصة بالرقابة على صفقات الأطراف ذات العلاقة.

## مهام ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة تتمة

الشكل 22. الموافقة على صفقات الأطراف ذات العلاقة

ما هي العملية المطلوبة لإقرار تعاملات طرف ثالث؟ (الإجابات المتعددة ممكنة)



"في صفقات الاستثمار في الأسهم الخاصة، يتم التعامل مع معاملات الأطراف ذات العلاقة على أنها مسألة محجوزة تتطلب موافقة المستثمر في الأسهم الخاصة قبل تنفيذ الصفقة" تريستان دي بويسون، المدير العام، انفيستكوروب، البحرين

وعموما فقد تبنت مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي سلسلة من الاليات لإدارة تضارب المصالح، وعلى وجه الخصوص عبر تطبيق المتطلبات التنظيمية السائدة. وفي حين أن عددا من المُستطلعين أكدوا أن مجالس الإدارة التي تتبعهم قد تبنت أحكاما يمتنع بموجبها أعضاء مجلس الإدارة الذين تتضارب مصالحهم من مناقشة والتصويت على الصفقات التي يكون لديهم فيها مصلحة، نوه أكثر قليلا من ثلث المُستطلعين أن موائيق مجالس الإدارة تحظر الصفقات مع أعضاء مجلس الإدارة.

الشكل 23. إدارة تضارب المصالح

كيف تتم إدارة تضارب المصالح في المجلس؟ (الإجابات المتعددة ممكنة)





## هيكل وعمليات وبروتوكولات مجلس الإدارة

أحد أهم المظاهر الرئيسية لجعل مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي أكثر حرفية، هي تشكيل لجان مجلس الإدارة، للإشراف على أنشطة معينة. ووجد أن أكثر اللجان انتشارا هي لجنة المراجعة بأغلبية الشركات التي تم استطلاعها (86%) التي أكدت وجودها، سواء أكانت مدرجة أم لا. وهذا يتسق بصورة كبيرة مع النهج التنظيمية العالمية: أكثر من 65% من أقطار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تطلب من الشركات المدرجة أن تؤسس لجنة تدقيق مستقلة، في حين أن تأسيس لجان التزكية والمكافآت أمر اختياري في معظم البلدان (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2017).

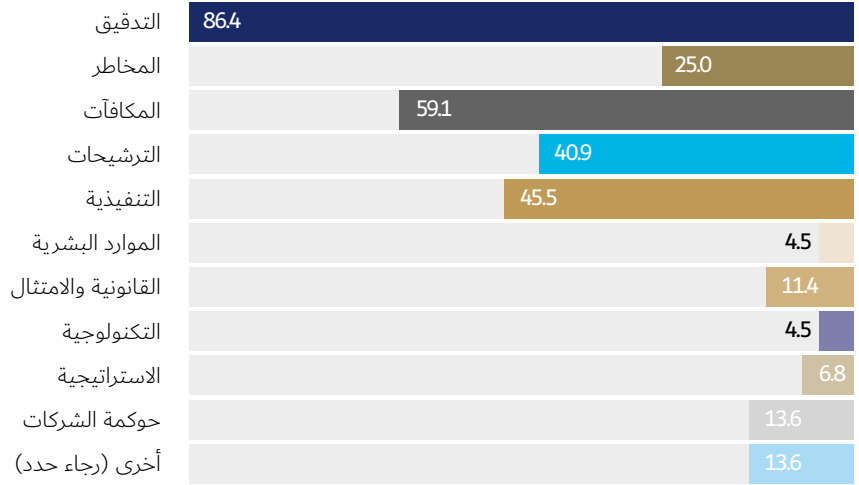
وتعمل الشركات الكبرى في دول مجلس التعاون الخليجي على تأسيس لجان متخصصة أخرى في المجلس، وتحديدًا لجنة المخاطر والتي تطالب بها الجهات الناظمة باستمرار<sup>11</sup>. كما أن وجود لجان التزكية والمكافآت واللجان التنفيذية أيضا مرتفع للغاية: وذكر 40% من المُستطلعين أن لديهم ثلاث لجان في المجلس، في حين أفاد 31% أن لديهم ما بين لجنة ولجنتين.

"أن دور لجنة المكافآت في مجلس الإدارة محدود إلى حد ما في البلدان التي فرضت قيودا صارمة على مكافآت مجلس الإدارة، وإذا لم تكن المكافآت متناسبة مع مسؤوليات المديرين غير التنفيذيين ومساءلتهم، تصبح غير جاذبة ويصبح من الصعوبة إيجاد مدراء مستقلين ومحترفين" عز الدين البزري، سكرتير الشركة، بنك عمان الوطني، عمان

وذكرت قلة من الشركات أن لديهم أكثر من 4 لجان في مجلس الإدارة، ويرتفع عدد اللجان في الشركات والمصارف المدرجة. أما في الشركات غير المدرجة، فإن عدد لجان مجلس الإدارة ينخفض، ويصبح تشكيلها أقل تنظيما، ويكون دافعها الفصل الرسمي بين العلاقات الأسرية والعلاقات التجارية أكثر من تفويض سلطات المجلس إلى الأجهزة المتخصصة.

### الشكل 24. لجان مجلس الإدارة

أي من اللجان التالية لدى مجلسكم؟ (الإجابات المتعددة ممكنة، لا يهم إسم اللجنة بالضبط ويمكن أن تكون لجنة واحدة لديها وظيفتين مثال، لجنة الترشيحات والمكافآت)



وتتعامل الشركات المنظمة مع تشكيل اللجان عادة عبر الطلب بأن يكون رؤساء اللجان مستقلين أو على الأقل غير تنفيذيين وأن تتضمن عددا من المدراء المستقلين. وأكدت أكثر من 40% من الشركات أن لجان المراجعة لديهم يقودها مدراء مستقلون وتتكون من أغلبية من المدراء غير التنفيذيين. وفي بعض البلدان مثل عمان، يحظر على رئيس لجنة التدقيق في الشركات المدرجة من أن يكون عضوا في أي لجنة أخرى، كما لا يمكنه أن يكون رئيسا لمجلس الإدارة في عمان أو السعودية.

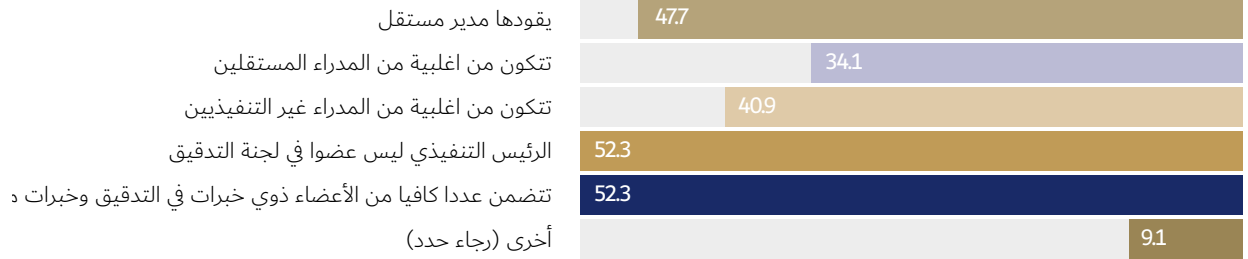
"ينبغي أن تكون مجالس الإدارة كبيرة بما فيه الكفاية لتسمح بتأسيس لجان ذات غالبية من المدراء غير التنفيذيين أو المستقلين حسب الطلب" وضاح شهاب الهاشمي، المدير التنفيذي شؤون الامتثال والشركات، شركة بتروال الإمارات الوطنية، الإمارات العربية المتحدة

11 ويؤكد ذلك التغذية الراجعة من المدراء الذين يرون أن إدارة المخاطر على مستوى الإستراتيجية لم يؤخذ في الإعتبار بصورة ملائمة، حيث يركز المدراء (أعضاء مجلس الإدارة) عموما على المخاطر العملية مقابل المخاطر الإستراتيجية.



الشكل 25. تكوين لجنة التدقيق

## رجاء صف تكوين لجنة التدقيق (الإجابات المتعددة ممكنة)



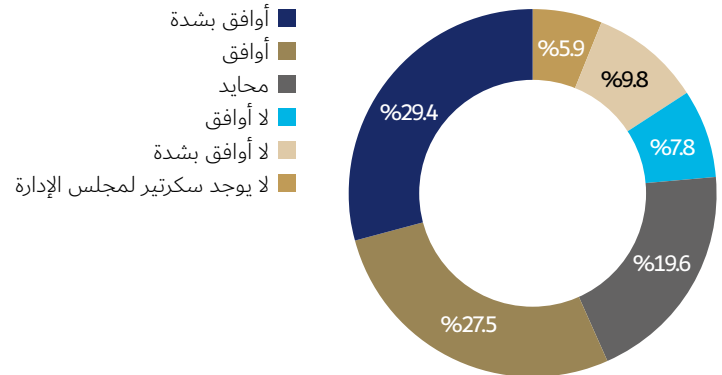
وتعكس المقاربات التنظيمية المتعلقة بتكوين اللجان المهام الملقاة على عاتقها، كما تعكس الإختلافات الوطنية الأخرى. وعلى سبيل المثال فإن النهج الذي تتبعه الجهات الناطمة تجاه تكوين لجان المكافآت والتركية، يعكس الإختلافات الوطنية، حيث أنه لدى الشركات العمانية المدرجة الخيار بشأن تكوين لجان المكافآت التابعة لها، وفي الكويت يجب أن تتكون اللجنة من 3 أعضاء، أحدهم يكون مستقلاً وأن يكون الرئيس غير تنفيذي. وينبغي أن تتكون لجان المكافآت في الشركات القطرية المدرجة، من 3 أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين على الأقل، وأن تكون غالبيتهم مستقلين.

وبالإضافة إلى تشكيل لجان مجلس الإدارة، توصي الجهات الناطمة بأن تستحدث مجالس الإدارة وظيفة سكرتير مجلس الإدارة المحترف. إن استحداث هذه الوظيفة يتوقع أن يحسن كثيراً من تنظيم نقاشات مجلس الإدارة ومن جودة المعلومات المقدمة إلى المجلس، والتي تعتبر هامة وضرورية لتعزيز قدرة المجلس في إصدار أحكام وقرارات موضوعية. وعلى أي حال فإن وجهات النظر بشأن فعالية سكرتيري مجالس الإدارة تختلف بصورة كبيرة، ربما يرجع ذلك إلى أن التنفيذيين يؤدون دور سكرتير المجلس بالتوازي مع الوظائف الأخرى مقابل شخص مخصص ومحترف غير تنفيذي.

"وبالنسبة للشركات المملوكة لعائلات، فإن استحداث وظيفة سكرتير مجلس الإدارة له تأثير هائل على تنظيم إجتماعات المجلس وبالتالي على جودة النقاشات التي تدور داخله". هاني كفاقي، الرئيس، شركة الهدى للفنادق والسياحة، الكويت

الشكل 26. دور سكرتير المجلس

## سكرتير مجلس الإدارة على دراية واسعة بالمواضيع المتعلقة بالحوكمة وشؤون المجلس وهو موظف غير تنفيذي



"إن عبارة "سكرتير الشركة" لا تتفق مع المسؤوليات التي يقوم بها: وربما صفة مثل كبير موظفي الحوكمة، سوف تمكنهم من الحصول على الإنتباه المطلوب من مجالس الإدارة ومن الإدارة" ستيفن شوبيرت، الرئيس التنفيذي، أنابيكس كابيتال، الإمارات العربية المتحدة

## هيكل وعمليات وبروتوكولات مجلس الإدارة تنمة

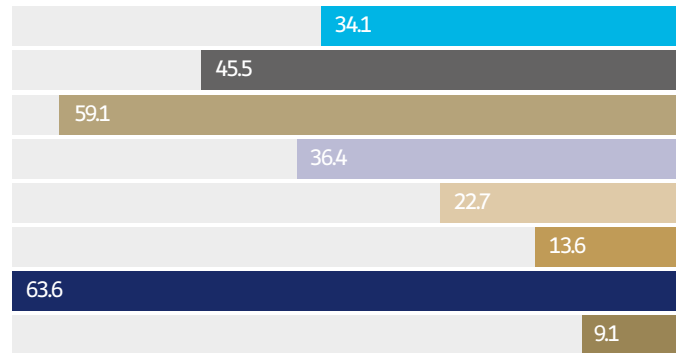
وفي حين أن سكرتيري مجالس الإدارة مصدرًا رئيسًا لمعلومات الشركة، لدى المدراء في دول مجلس التعاون الخليجي مصادر متعددة للبقاء على إطلاع بشأن التطورات في الصناعة منها ورش العمل للمدراء، والمؤتمرات والإحاطات الإعلامية المحددة.

وفي الوقت نفسه، في حين أن 33٪ من مجالس الإدارة التي شملها الاستطلاع تفيد أن لديها البرنامج التعريفي للمجالس، أفادت 2٪ فقط بأن لديهم برامج لتطوير المدراء. وبالرغم من أن الجهات الناطمة في المنطقة ليست راغبة في تقديم التدريب مباشرة<sup>12</sup>، فإنها تشدد على الحاجة إلى مثل هذا التدريب حول مدونات الحوكمة (مثل الكويت والسعودية.. الخ).

شكل 27. تعليم أعضاء مجلس الإدارة

ما هي الآليات التي تستخدمونها لمواكبة التطورات في الشركة والصناعة؟

عبر عضوية معهد أمراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي  
تشارك المواد مع أعضاء مجلس الإدارة  
المؤتمرات والفعاليات  
الجمعيات المهنية الأخرى  
ورش عمل المدراء  
إحاطات الضيوف والعروض التي يقدمها  
التفاعل مع التنفيذيين  
أخرى (رجاء حدد)



12 بعض الجهات الناطمة في المنطقة مثل هيئة الأسواق المالية في السعودية تقدم تدريبات حول لوائح الحوكمة لأعضاء مجالس الإدارة. كما خولت هيئة الأسواق المالية في عمان وظائف مشابهة للمركز العماني لحوكمة الشركات والإستدامة والذي يعمل حاليا مستقلا عن الهيئة.

# أكاديمية سابك SABIC Academy

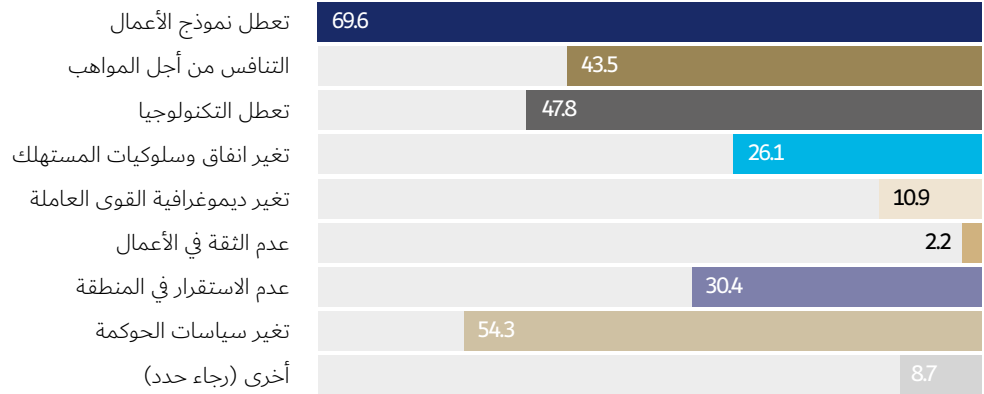


## الإستجابة لأدوار مجلس الإدارة

لقد زادت طبيعة المخاطر الإستراتيجية والعملياتية التي تواجه مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي تعقيدا. ونشأت مخاطر جديدة، منها مخاطر تتعلق بالبيئة السياسية والإقتصادية الواسعة، والمخاطر التكنولوجية ومخاطر الإمتثال المتعاطمة بالنسبة للشركات والمصارف المدرجة<sup>13</sup>. ومع تغير نوع ومدى المخاطر التي تواجه مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، فإن قدرتها على قضاء وقت ملائم في المواضيع الإستراتيجية تعيقه اولويات الإمتثال. ونوه عدد من أعضاء مجالس الإدارة الى أن الوقت الذي يخصص لمناقشة مواضيع الإستراتيجية غير كاف. وقد تصدرت جدول أعمال مجالس الإدارة مواضيع تعطل نموذج الأعمال، والتغيرات في السياسات الحكومية، والاعطال في التكنولوجيا.

الشكل 28. أولويات الرقابة في الإستراتيجية

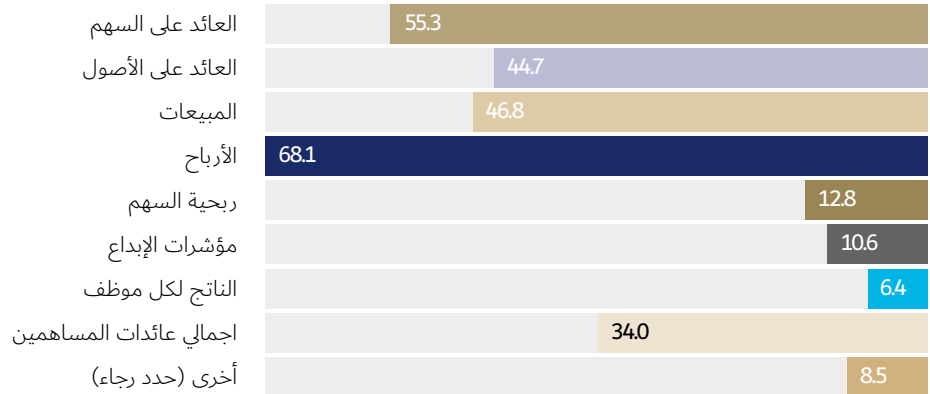
أي من العوامل التالية تتطلب إهتماما أكثر عند الإشراف على الإستراتيجية؟



وتتمثل مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي إلى قياس أدائها مع أقرانها من خلال النظر في المقام الأول إلى مقاييس مالية نقيه مثل الربح أو المبيعات بدلا عن المقاييس البيئية والاجتماعية ومعايير الحوكمة الأكثر شمولية، أو المؤشرات الإبداعية التي قد تأخذ في الإعتبار الأصول غير الملموسة أو الأثر البيئي الذي تسبب به الشركات. وليس بالضرورة أن يتفق ذلك مع المقاييس التي يطبقها المستثمرون الأجانب الذين يتزايد استثمارهم في أسواق المنطقة المالية.

الشكل 29. مؤشرات الأداء الرئيسة التي يراقبها مجلس الإدارة

ما هي المؤشرات الرئيسة التي يراقبها المجلس فيما يتعلق بالإشراف على أداء الشركة؟



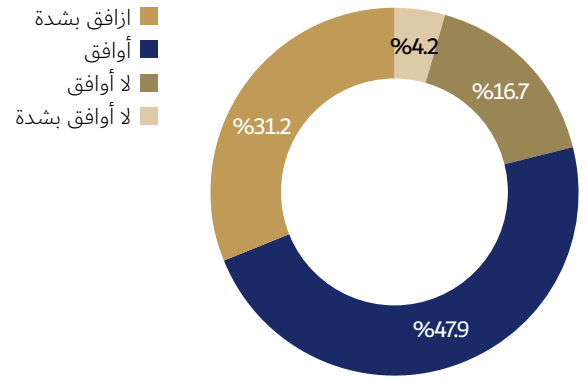
"على مجالس الإدارة إدراك مؤشرات الأداء الرئيسة وأداء أكبر الشركات العاملة في نفس القطاع" وضاح شهاب الهاشمي، المدير التنفيذي، شؤون الامتثال والشركات، شركة بتروال الإمارات الوطنية، الإمارات

13 كشف مسح حديث لكبار المدراء التنفيذيين في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن الفشل في الوفاء بالمتطلبات التنظيمية تصدر أسباب الشواغل (40%)، حتى قبل الوفاء بأهداف الأعمال (23%) والفشل في تحديد المخاطر الجديدة (20%) (دلويت، 2016).

ومع ذلك يرى 79% من المُستطلعين أن مجالس الإدارة تشارك بفعالية في تحديد الرغبة في المخاطرة. ولكن قلة منهم ترى أن العمليات الضرورية للتعامل مع المخاطر الناشئة من التقلبات الإقليمية موجودة، بالرغم من مجموعة الآليات التي وفرتها مجالس الإدارة لمراقبة المخاطر. وتتلقى مجالس الإدارة في المنطقة تقارير عن المخاطر من مجموعة واسعة من خطوط الأعمال والإدارات، لا تتضمن إدارة مخاطر الأعمال فحسب، بل أيضا إدارات المالية والإمتثال بغرض الحصول على الصورة الكاملة للمخاطر الإستراتيجية والعملياتية.

الشكل 30. دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر

#### مجلس الإدارة مشارك بفعالية في تحديد الرغبة في المخاطرة للشركة

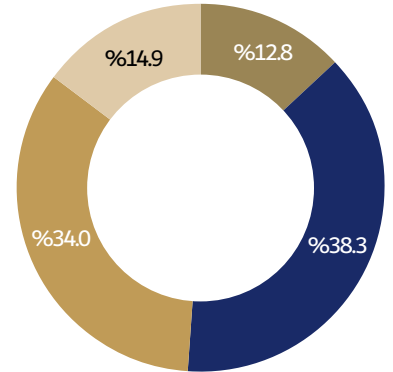


## الإستجابة لأدوار مجلس الإدارة تنمة

الشكل 31. مخاطر التذبذبات الإقليمية

هل تعتقد أن لدى مجلس الإدارة العمليات الضرورية للتعامل مع المخاطر الناشئة عن التذبذبات الدولية والاقليمية؟

- نعم لقد استحدثنا تقنيات جديدة للرقابة
- نعم طرقتنا ملائمة أصلا
- لا نحن بحاجة الى تحديث بروتوكولاتنا
- لا ولكن بصدد تحديث بروتوكولاتنا



"لقد دمجتنا لجان المخاطر والتدقيق ونعتمد إستخدامها للتركيز بصورة أكثر استراتيجية على إدارة المخاطر" غابرييل عبد الله الرومي، كبير المدراء، كيان السعودية، السعودية

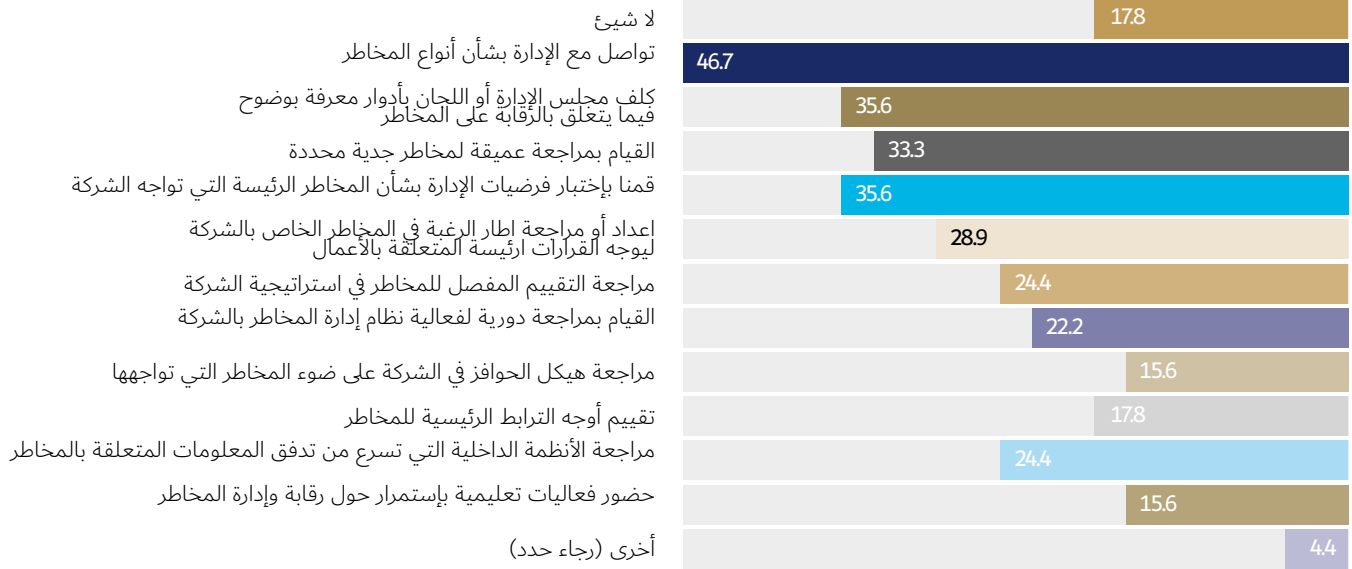
وفي نفس الوقت، يرى أعضاء مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي أن الإستراتيجية وإدارة المخاطر مجالان مرتبطان بوضوح ويتطلبان مزيداً من الاهتمام. وأشار 238% من المُستطلعين الى أنهم بحاجة الى تطوير بروتوكولات الرقابة على المخاطر، وأشار 13% آخرون الى أنهم بصدد القيام بذلك. وفي نفس الوقت، فإن لجان المخاطر في مستوى مجلس الإدارة منتشرة في الشركات والمصارف المدرجة فقط، حيث تطلب ذلك الجهات الناطمة، وتتواجد وظيفة كبير مسؤولي المخاطر الذي يكون تحت اشراف مجلس الإدارة في قطاع المصارف فقط. وفي الواقع فإن وظيفة كبير مسؤولي المخاطر الذي يتمتع بصلاحيه التعامل مع مجلس الإدارة بدون عوائق هي احدى توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عقب الأزمة المالية. وينبغي على كبير مسؤولي المخاطر أن يوقع تقاريره حول مختلف المخاطر، بما في ذلك المخاطر الجديدة مثل الأمن السيبراني.

"مازالت مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي لا تولي الأمن السيبراني الاهتمام الكافي وسوف يتغير ذلك في السنوات القادمة." تريستان دي بويسون، المدير العام، انفستكوب، البحرين



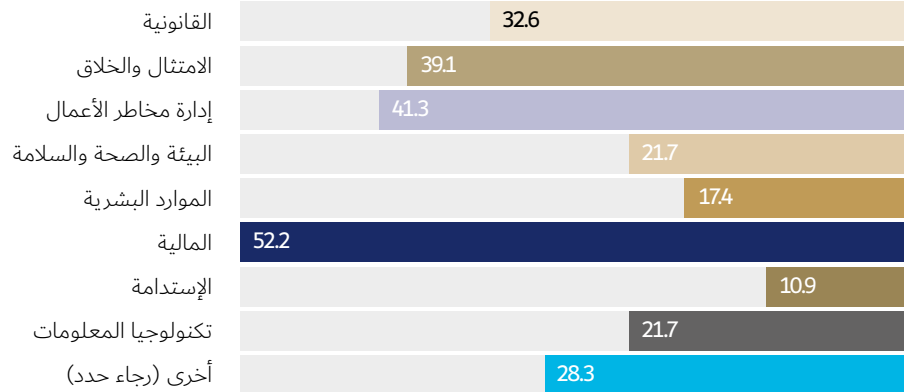
الشكل 32. ممارسات الرقابة على المخاطر

أي من ممارسات الرقابة على المخاطر التالية قام مجلس الإدارة بتطبيقها خلال العام الماضي؟ (الإجابات المتعددة ممكنة)



الشكل 33. الإبلاغ عن المخاطر إلى مجلس الإدارة

أي من الإدارات / الوظائف الداخلية التالية تقدم معلومات عن المخاطر إلى المجلس؟ (الإجابات المتعددة ممكنة)

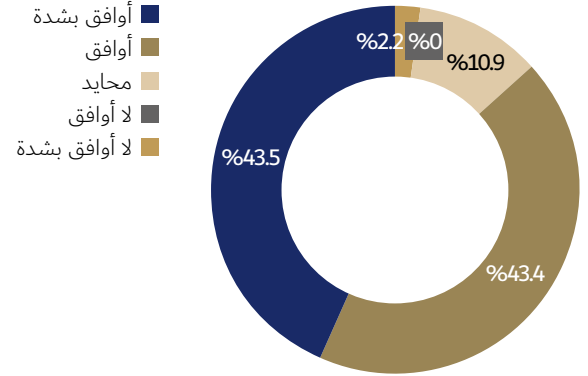


وبالنسبة للشركات المدرجة، فإن انفتاح أسواق دول مجلس التعاون الخليجي أمام المستثمرين الأجانب يتطلب مقاربات جديدة للتعامل مع المستثمرين. وفي حين أن معظم الجهات الناظمة في المنطقة تركت ذلك القرار للشركات الفردية المدرجة، ذهبت بعض الجهات الناظمة (هيئة الأسواق المالية والسلع في الإمارات العربية المتحدة على سبيل المثال) إلى الطلب من كافة الشركات المدرجة أن تعين موظفاً مخصصاً لعلاقات الإستثمار. ودور هذا الموظف حيوي وهام حيث يعتقد أقل من نصف المُستطلعين (46%) ان مجالس الإدارة توفر أفضل إفصاح للمساهمين.

## الإستجابة لأدوار مجلس الإدارة تتمة

الشكل 34. تعامل مجلس الإدارة مع المستثمرين

انفتاح أسواق وشركات دول مجلس التعاون الخليجي للإستثمار الأجنبي حتم وجود مقاربات جديدة للتعامل مع المستثمرين







## ديناميات مجلس الإدارة الفعالة

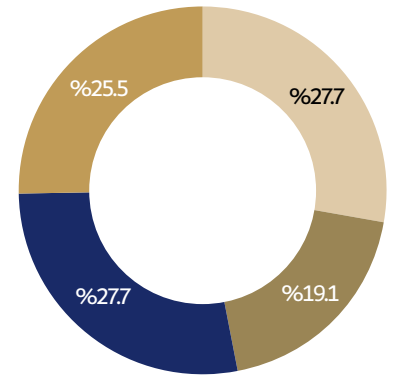
نتيجة لتنامي تحديات الامتثال عالمياً، أصبح أعضاء مجالس الإدارة يكرسون وقتاً أطول للقيام بمهامهم ومسئولياتهم. وكشف مسح لمجالس الإدارة الأوروبية أن معدل عدد الساعات المكرسة سنوياً لخدمة مجلس الإدارة كانت 215 ساعة في 2013، وزادت عن 155 ساعة منذ عقد مضى (هيدريك أند سترغلز، 2014). وفي الولايات المتحدة الأمريكية، كرس المدراء المنفردون معدل 245 ساعة سنوياً لممارسة مهامهم في أي مجلس إدارة معين (NACD، 2016).

ووجد مسح حديث لمؤسسة ماكينزي أن المدراء في مجالس الإدارة ذات التأثير المرتفع كرسوا تقريبا 40 يوماً في السنة لممارسة مهامهم في مجلس الإدارة، في حين كرس المدراء في المجالس ذات التأثير المتوسط إلى منخفض معدل 19 يوماً في السنة (ماكينزي 2014). وفي دول مجلس التعاون الخليجي، حيث يكرس المدراء أوقاتاً متزايدة لممارسة مهامهم، يبدو أن هنالك فروقاً كبيرة في المقاييس. وعلى سبيل المثال يتفق الوقت الذي يقضيه نصف المدراء الذين شملهم المسح في ممارسة مهامهم مع وقت نظرائهم الأوروبيين وخاصة نظرائهم الأمريكيين. ومعظم الوقت ينقضي خارج مناقشات مجلس الإدارة الرسمية حيث أفاد 65% من المدراء أنهم يعقدون 4 إلى 5 اجتماعات لمجلس الإدارة في السنة.

الشكل 35. الوقت المستغرق في واجبات المجلس

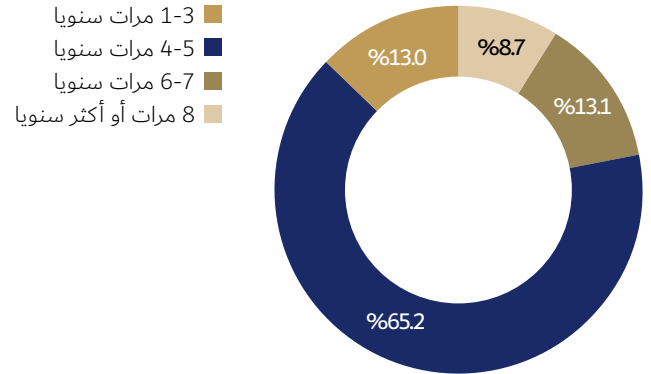
كم مقدار الوقت الذي تقضيه سنوياً في ممارسة مهامك في مجلس الإدارة بالتقريب؟ يتضمن ذلك حضور اجتماعات المجلس واللجان، الرسمية وغير الرسمية

- 5-10 أيام
- 11-20 يوماً
- 21-30 يوماً
- 31 يوماً وأكثر



الشكل 36. ما مدى تكرار اجتماعات مجلس الإدارة

## ما مدى تكرار اجتماعات مجلس الإدارة (بإستثناء إجتماعات اللجان)

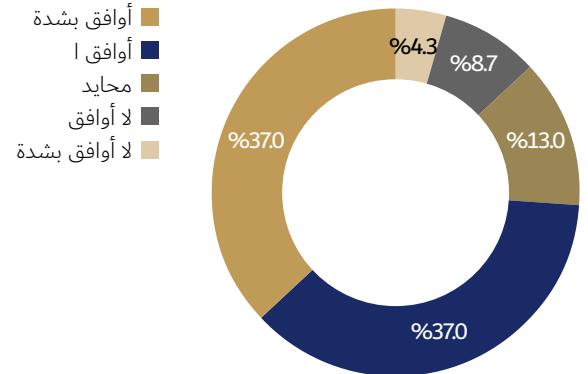


وفي حين أن غالبية أعضاء مجلس الإدارة الذين شملهم المسح يعتقدون أن مناقشات مجلس الإدارة تتبع جدول أعمال منظم، أوضحت المقابلات المعمقة أن مناقشات مجلس الإدارة والتخطيط تتم بصورة غير منظمة، وخاصة في الشركات الخاصة. ونتيجة لذلك أشار أعضاء مجلس الإدارة إلى أن القرارات في اجتماعات مجلس الإدارة لا تتخذ دائما عبر النقاشات اللازمة وعبر النظر في الخيارات.

ومن ناحية أخرى، فإن النقاشات بين مجلس الإدارة والإدارة تنظم كمنقاشات مفتوحة ونحوه 74% من أعضاء مجلس الإدارة إلى أن اجتماعات المجلس تتبع جدول أعمال واضح. ولاحظت غالبية مجالس الإدارة (61%) أن عملية إتخاذ القرارات تتم بالتراضي، في حين أشار 7% فقط إلى أن الرئيس يتخذ القرار بالإنبابة عن المجلس. وأعرب 63% من المُستطلعين عن رضاهم عن جودة وتوقيت المعلومات المقدمة إلى المجلس من قبل الإدارة في حين أعرب 11% فقط عن عدم رضاهم.

الشكل 37. هيكل نقاشات مجلس الإدارة

## تتبع اجتماعات المجلس جدول أعمال واضح وهيكل مما يساعد المجلس في ضمان إيلاء وقت كاف لمناقشة المواضيع الرئيسية في الإجتماع



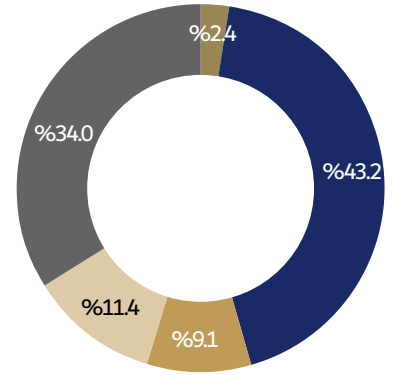
وفي انعكاس لعدم الاستقرار العالمي والإقليمي الذي شاب السنوات الأخيرة والذي شغل المدراء في دول مجلس التعاون الخليجي، أكد تقريبا نصف المُستطلعين أنه لم يكن عليهم التعامل مع وضع الأزمة في الثلاث سنوات الأخيرة. ومن الذين كان عليهم التعامل مع أوضاع صعبة، رأى 34% منهم أنه توافرت لدى المجلس العمليات والمهارات الصحيحة ونحوه 11% إلى أنهم طبقوا إجراءات جديدة للمضي قدما. وحيث أن أنواع المخاطر التي تواجه مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي تزداد تعقيدا، فإن العمليات التي لدى المجالس لمعالجة تلك المخاطر وتجلياتها، بحاجة إلى مزيد من الاهتمام.

## ديناميات مجلس الإدارة الفعالة تنمة

الشكل 38. تعامل مجالس الإدارة مع الأزمة

إذا واجه مجلس الإدارة لديكم أزمة خلال السنوات الثلاث الماضية، كيف تعامل معها؟

- لدى المجلس العمليات والمهارات الصحيحة العاملة
- لم نتعامل معها بصورة جيدة ولكن وضعنا إجراءات جديدة
- لم نتعامل معها بصورة جيدة ولم نغير إجراءاتنا
- لا ينطبق، لم نواجه أزمة
- أخرى (رجاء حدد)





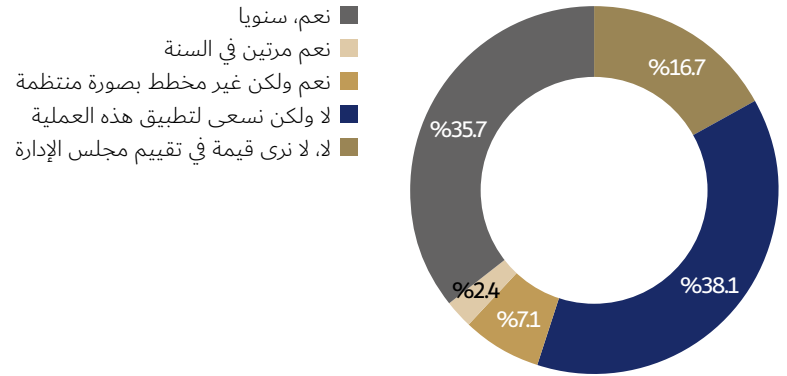
## تقييم وتجديد مجلس الإدارة

حظي تكوين مجلس الإدارة بإهتمام متزايد من الجهات الناظمة وشمل ذلك مؤخرا تقييم مجلس الإدارة، كونه آلية لضمان تمثيل المهارات الملائمة في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. ومن عدم وجود التقييم عمليا منذ عقد مضي، تزايدت عمليات تقييم مجالس الإدارة في المنطقة بصورة ملموسة خلال الثلاث سنوات الماضية. وفي حين ان تقييمات مجلس الإدارة الدورية أو السنوية أصبحت الان الزامية أو يوصي بها في المنطقة للمصارف والشركات المدرجة<sup>14</sup>، ما زالت نادرة الحدوث في الشركات الخاصة حيث يكون تجديد أعضاء مجلس الإدارة أقل رسمية.

وأشار 36% من المستطلعين الذين شملهم مسح معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، إلى أن تقييم مجلس الإدارة يتم بصورة سنوية، و17% أشاروا إلى أنه يتم بصورة دورية، في حين أن 38% قالوا إنهم بصدد تطبيق تقييم مجلس الإدارة. كما يعتقد أكثر من ثلث المُستطلعين أن تطبيق تقييم مجلس الإدارة كان مدفوعا بأفضل الممارسات العالمية، و17% أشاروا إلى أن التقييم متطلب تنظيمي.

الشكل 39. تنفيذ تقييم مجلس الإدارة

### هل تم تقييم أداء وفعالية المجلس



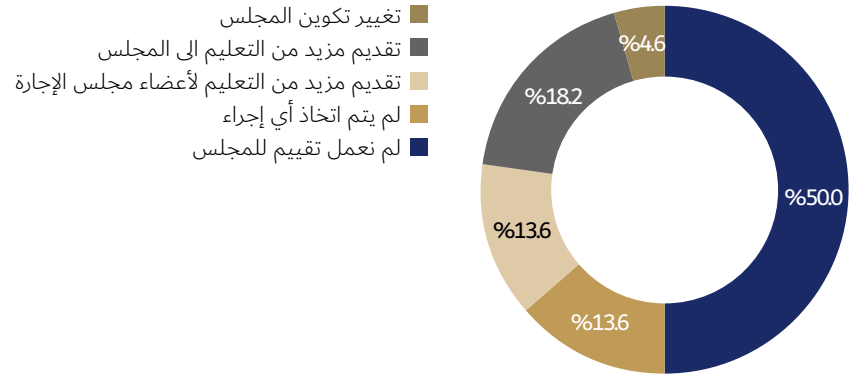
"يجب أن تتم تقييمات مجلس الإدارة من قبل سكرتير الشركة أو من قبل جهة خارجية مستقلة. ويجب أن تبدأ بتقييم المجلس بشكل عام؛ والتقييم الفردي يجب أن يتم في السنوات التالية" معالي عبد اللطيف العثمان، الرئيس، دسر، رئيس الشركة السعودية للإستثمار الصناعي "سايك". السعودية.

وبالنظر إلى حساسية تقييم مجلس الإدارة، تتجه مجالس الإدارة إلى إجراءاتها داخليا أولا، ومن ثم خارجيا للمجلس عموما وبعد ذلك لأعضاء مجلس الإدارة المنفردين. والنتائج الشائعة لتقييمات مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، ليست تغيير تشكيل المجلس، طبقا للإجابات في المسح، حيث يحدث ذلك في أقل من 5% من الحالات. وبدلا من ذلك، يساعد تقييم المجلس في تحديد الفجوة في المهارات. ونتيجة لذلك فإن أكثر النتائج شيوعا لتقييمات مجالس الإدارة هي تقديم تدريب إما للأفراد أعضاء مجلس الإدارة (14%) أو للمجلس ككل (18%).

14 عل سبيل المثال، تطلب البحرين من كافة الشركات والمصارف المدرجة أن تجري تقييمها سنويا لمجلس الإدارة ولجانه، متضمنا أداء المدراء الأفراد.

الشكل 40. نتائج تقييمات مجلس الإدارة

ما هي الإجراءات اللاحقة التي تمت، إذا كان هنالك إجراءات تمت نتيجة لتقييم مجلس الإدارة

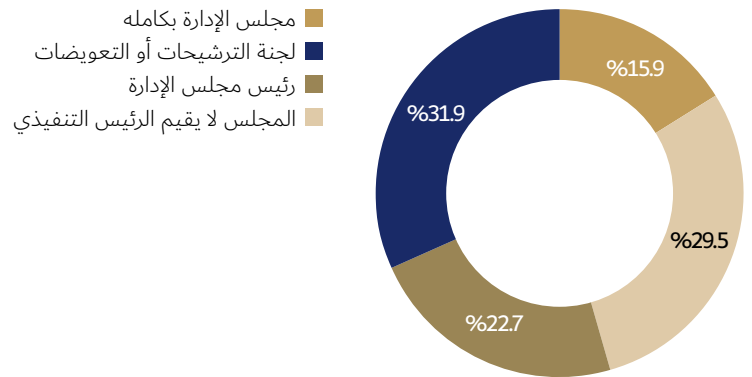


"نعمل تقييمات مجلس الإدارة على تحديد الفجوات والقضايا المتعلقة بديناميات المجلس ويمكن أن تكون أداة مفيدة لفهم ومعرفة خبرات الأعضاء الذين يجب أن يبحث عنهم المجلس عن خلو مقعد في مجلس الإدارة" د. عبد الله العبد القادر، الرئيس، الشركة السعودية للإتصالات، السعودية

ومن ناحية أخرى، فإن تقييمات الإدارة العليا في المنطقة تتم من قبل المجلس عموماً (32%) أو من قبل رئيس المجلس (30%)، مقارنة بأجهزة الحوكمة المتخصصة مثل لجان التزكية والمكافآت. وأدرجت مجالس الإدارة في المنطقة أن تقييم الرئيس التنفيذي وإعداد الخطط للتعاقب أمور جوهرية لإستدامة الأعمال وكذلك لضمان ذاكرة كافية للشركة.

الشكل 41. إجراء تقييم الرئيس التنفيذي

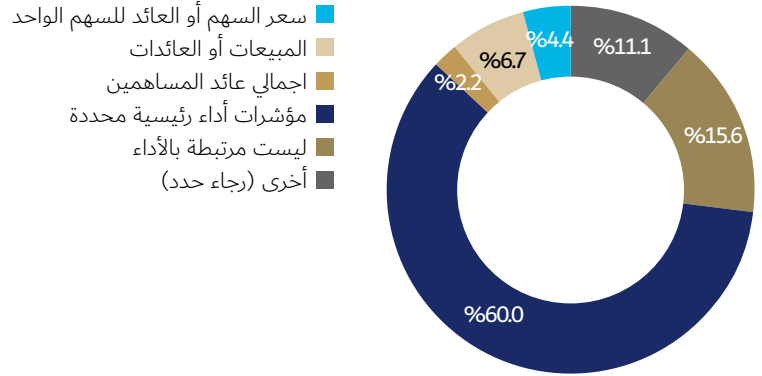
من هي المجموعة أو أفراد المسؤولين عن تقييم الرئيس التنفيذي



## تقييم وتجديد مجلس الإدارة تنمة

الشكل 42. مقاييس الدفع مقابل الأداء

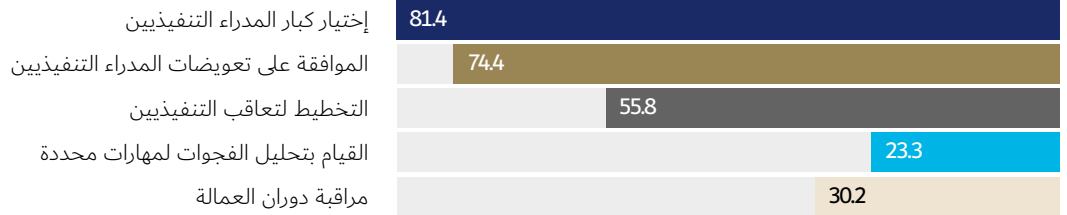
هل مدفوعات كبار التنفيذيين مرتبطة بالأداء؟ وإذا كانت كذلك كيف يعرف الأداء؟



وفيما يتعلق بإدارة تعقيدات خطة التعاقب، لاحظ أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، حدوث القليل من المحاولات المنهجية لإدارة خطة التعاقب بالنسبة للمدراء التنفيذيين. وفي نفي الوقت، قالت غالبية الشركات (60%) أنهم قد حددوا مؤشرات أداء رئيسية لتقييم المدراء التنفيذيين. وتبقى مجالس الإدارة في المنطقة أكثر تركيزاً على مسألة الإختيار والتقييم وخطة التعاقب لكبار المدراء التنفيذيين، حيث لم تجذب ممارسات إدارة المواهب الأشمل الإنتباه بعد.

الشكل 43. دور المجلس في إدارة المواهب

المجلس يشارك بفعالية في متابعة مجالات إدارة المواهب في المؤسسة (الإجابات المتعددة ممكنة)





## قائمة المراجع

- أميكو، اليسا (2017) "الدول العربية كمساهمين: الأصول والنتائج"، التنمية الدولية، سياسات التنمية الدولية، الصحيفة الدولية لسياسات التنمية، جنيف، سويسرا
- أميكو، اليسا (2014)، "إنفاذ حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: الدلائل والأولويات"، منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ورقة عمل حوكمة الشركات رقم 15، إصدارات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية
- هيئة دبي للخدمات المالية (2013). المراجعة الموضوعية للشركات المصرحة في مركز دبي المالي العالمي. دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- مجلة الإيكونومست (2015). ادامة عدم المساواة: الى من لديهم. الجانب المظلم من الرأسمالية العائلية. تقرير خاص عن الأعمال العائلية. 18 أبريل 2015. لندن، المملكة المتحدة
- ايغون زهيندر (2016). التحليل العالمي لتنوع مجلس الإدارة لعام 2016.
- حوكمة (2008). السلطة تهم: مسح لمجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. تي إن آي لأبحاث السوق، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- حوكمة (2012). الممارسات البيئية والإجتماعية وممارسات حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، 2007-2012.
- حوكمة (2013). مجالس الإدارة النسائية في الإمارات العربية المتحدة: المسيرة المهنية والخبرات في مجلس الإدارة والتوصيات من أجل التغيير. دبي، الإمارات العربية المتحدة
- هيدريك أند سترغلز (2014). تقرير حوكمة الشركات الأوروبي: نحو مجالس إدارة ديناميكية
- حوكمة (2017). الثقافة والسياسات التنظيمية، القيود الذاتية والتنوع الجندري في الإمارات العربية المتحدة. دبي، مركز دبي المالي العالمي، الإمارات العربية المتحدة.
- شبكة حوكمة الشركات العالمية (2014) مبادئ الحوكمة العالمية للشبكة، لندن، المملكة المتحدة.
- صندوق النقد الدولي (2013)، الإمارات العربية المتحدة: مؤشرات اختيار. واشنطن دي سي.
- ماكينزي وشركاه (2914). مجالس الإدارة ذات الأداء المتميز: ما الذي في جدول أعمالهم؟ شينتا باغات وكونور كيهوي. مجلة ماكينزي الربعية، أبريل 2014.
- منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية. مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات. إصدارات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية: باريس، فرنسا.
- منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (2017). حوكمة الشركات في منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، فيسبوك. إصدارات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية: باريس، فرنسا.
- معهد بيترسون للإقتصاديات العالمية (2016). هل التنوع الجندري مربح؟ دلائل من مسح عالمي. ورقة عمل إعداد ماركوس نولاند، وتابلور موران، وبربارا كوتشوار.
- تومسون رويترز وديلويت (2016). الجريمة المالية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

