

مراجعة فعّالية مجالس الإدارة 2023

تحديد مستوى فعّالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

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

جدول المحتويات

16	مراجعة فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي لعام 2023	3	نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي
16	دمج استراتيجية الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والإبلاغ في جداول أعمال مجلس الإدارة	5	تمهيد بقلم السيد محمد الشروقي
18	تالنتاف حول الإستراتيجية	7	مقدمة بقلم السيدة جين فالس
20	الالتفاف حول الإستراتيجية	9	الموجز والتوصيات
26	فعالية مجالس الإدارة: ما الذي يساعد والعقبات المتبقية	13	نبذة عن التقرير
36	دور تقييمات مجالس الإدارة		
38	التنظيم يدفع بالمزيد من الاحترافية والشفافية		
39	استشراف المستقبل: الاستجابة للاضطراب والفرص		
40	خاتمة		

الشركات المنتسبة

الشركاء الاستراتيجيون

معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

مكتب 2201 ، البرج الجنوبي،
أبراج الإمارات المالية،
مركز دبي المالي العالمي، دبي،
الإمارات العربية المتحدة
صندوق بريد 507007

+971 (0)4 554 7967
getinvolved@gccbdi.org
gccbdi.org



HEIDRICK & STRUGGLES

هايدريك آند سترجلز هي شركة رائدة عالمياً في مجال تقديم الرؤى الاستشارية لمجالس الإدارة والقيادات والمنظمات، التي تخدم المواهب رفيعة المستوى والاحتياجات الاستشارية لأكبر المنظمات في العالم.

في إطار دورنا كمستشار موثوق به، فإننا نتشارك مع عملائنا لتطوير مجالس إدارة وقادة ومنظمات جاهزة للمستقبل، ونجمع بين خدماتنا وعروضنا في مجال البحث التنفيذي، والخدمات الاستشارية لمجالس الإدارة، والتنوع والشمول، وتقييم وتطوير القيادات، وتسريع التنظيم والفرق وتشكيل الثقافة.

اضطلعت شركة هايدريك آند سترجلز بدور ريادي في مهنة البحث التنفيذي منذ أكثر من 70 عاماً. اليوم، توفر الشركة حلولاً متكاملة لمجالس الإدارة والتنظيم والمواهب ورأس المال البشري لمساعدة عملائنا على تغيير العالم، فريق قيادي واحد في كل مرة.

شركة هايدريك آند سترجلز

الطابق السابع، مركز دبي المالي العالمي
312 شارع المستقبل - المركز التجاري - مركز دبي المالي العالمي
دبي، الإمارات العربية المتحدة
+971 4 376 4600
heidrick.com



BDI
GCC Board Directors Institute

This is to certify that
Ayad AlAmri
has been awarded the
CERTIFICATE IN BOARD DIRECTORSHIP
on
13 June 2022
by the GCC BDI Examination & Awards Committee
and the Financial Academy

Certificate

نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

يتمتع معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بسجل حافل من النجاح في العمل مع أفضل الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي. نحن نعمل مع مجموعة كبيرة وموهوبة من الخبراء الدوليين والإقليميين والمحليين ذوي الكفاءات العالية، لتقديم مزيج من أفضل الممارسات الدولية والخبرات الحقيقية في مجالس الإدارة، جنباً إلى جنب مع المعارف والخبرات المتخصصة في حوكمة الشركات وقضايا أعضاء مجالس الإدارات في منطقة الخليج.

نود أن ننتهز هذه الفرصة لنشكر جميع المؤسسين والشركاء الاستراتيجيين وشركائنا المنتسبة على تعاونهم ودعمهم المتواصل في رعاية معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي على مدى السنوات الست عشرة الماضية ومساعدتنا في العمل نحو تحقيق رسالتنا.

يمتاز معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بخليط فريد من الخبرات والمعارف المحلية، والحوكمة المؤسسية القوية والمعارف التنظيمية، وخبرات المدراء العملية، والبرامج المجربة والمختبرة. إننا نتطلع إلى مواصلة رسالتنا لإحداث أثر إيجابي على الاقتصادات والمجتمعات في المنطقة.

معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي هو منظمة غير ربحية تهدف إلى توجيه أعضاء مجالس إدارات المنظمات، من الشركات العائلية إلى الشركات المدرجة، لاكتساب الخبرة والمعرفة والأدوات اللازمة للوصول إلى الحوكمة الفعالة والحفاظ عليها. يحظى معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بدعم ثماني شركات إقليمية رائدة وشركات خدمات مهنية تُعد بمثابة شركاء استراتيجيين لنا، وهي بنك أبوظبي الأول وبنك البحرين الوطني وشركة سابك وأرامكو السعودية وألين أند أوفري وهيدريك أند ستراجلز وماكنزي أند كومباني وبرابيس ووترهاوس كوبرز. كما نحظى بدعم عدد من الشركات التابعة - علم ونسما وشركاهم، ومجموعة شركة الاتصالات السعودية والبنك السعودي للاستثمار، والتصنيع ورؤية انفس، بالإضافة إلى السلطات التنظيمية الإقليمية، بما في ذلك، من بين جهات أخرى، هيئة السوق المالية السعودية والبنك المركزي السعودي وهيئة الأوراق المالية والسلع في دولة الإمارات العربية المتحدة وهيئة أسواق المال الكويتية ومصرف البحرين المركزي الهيئة العامة لسوق المال في عُمان.

تكمّن رسالة معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي في إحداث أثر إيجابي على اقتصادات ومجتمعات المنطقة، من خلال تعزيز الإدارة المهنية ورفع مستوى فعالية مجالس الإدارة،

وتتمثل أهدافنا الرئيسية في:

- تعزيز قدرات أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي وتعزيز فهمهم لأفضل ممارسات حوكمة مجالس الإدارات.
- إنشاء شبكة إقليمية من أعضاء مجالس الإدارات.
- نشر المعارف العالية الجودة حول الحوكمة المؤسسية.
- وضع الحوكمة المؤسسية على رأس برنامج العمل في المنطقة.

على مدى السنوات الستة عشر الماضية، نما معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي ليصبح المنظمة الرائدة لأعضاء مجالس الإدارات في المنطقة. فمنا بتنفيذ أكثر من 600 برنامج ومنتدى لأبرز الشركات في منطقة الخليج، وهو يضم في عضويته حالياً أكثر من 3,500 عضو، يتمتع كل منهم بمعرفة وخبرة واسعة في العمل على أعلى مستويات الأعمال في دول مجلس التعاون الخليجي. ربما تعتبر شبكة أعضائنا التي تضم كبار أعضاء مجالس الإدارات وقادة الأعمال هي المجموعة الأكثر تأثيراً في منطقة الخليج. أعضاؤنا هم خيرة سفرائنا.

نحظى بتقدير كبير في أوساط المجتمع الدولي، كما أننا معهد المدراء الوحيد في دول مجلس التعاون الخليجي المعترف به كعضو في الشبكة العالمية لمعاهد المدراء المرموقة. هذه الشبكة تتكون من 25 معهد من المعاهد العالمية، وتضم في عضويتها معهد المدراء في المملكة المتحدة والمعهد الأسترالي لمدراء الشركات ومعهد هونغ كونغ للمدراء ومعهد مدراء الشركات في كندا ومعهد المدراء في نيوزيلندا ومعهد المدراء في سنغافورة ومعهد المدراء في جنوب أفريقيا، والرابطة الوطنية لمدراء الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها.



تمهيد بقلم السيد محمد الشروقي



تقدم نتائج مراجعة فعالية مجلس إدارة معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي رؤى متعمقة لمجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي لمواصلة رحلتها في التحسين المستمر، عاماً بعد عام، نحو أداء أفضل. إنه لمن دواعي سروري أن أقدم لكم تقرير مراجعة فعالية مجلس إدارة معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لعام 2023، وأود أن أعرب عن امتناني لشركة هايديريك آند سترجلز، وهي أحد المؤسسين والشركاء الاستراتيجيين الكرام، على دعمهم في إعداد هذا التقرير. كما أود أن أشكر جميع قادة الأعمال الذين تطوعوا بسخاء بوقتهم ودعمهم في إجراء الاستبيان وإبداء آرائهم القيمة.

محمد الشروقي

الرئيس

معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

للسنة الثامنة، قام معهد مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي بإجراء استبيان ومقابلات مع العديد من أعضاء مجالس الإدارة والمتخصصين في مجال الحوكمة من منطقة الخليج لتحديد اتجاهات الحوكمة وتسلط الضوء على وجهات النظر حول فعالية مجالس الإدارة والتحديات التي تواجهها.

مع خروج مجالس الإدارة من عصر جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)، فإنها تفعل ذلك في وقت تتواصل فيه حالة عدم اليقين والاضطراب على الصعيد العالمي. في الوقت نفسه، تمر مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بفترة تحول مكثف حيث وتتكيف مع أفضل الممارسات العالمية وتفي بالمتطلبات الجديدة المتعلقة بالتنظيم والحوكمة وترتقي إلى مستوى توقعات أصحاب المصلحة المتزايدة. ليس هناك شك في أن مجالس الإدارة في المنطقة تقترب من هذه الفترة الجديدة من المهنية مع التزام قوي لضمان استعدادها لتوجيه شركاتها نحو المستقبل من خلال التعقييدات والاضطراب وعدم اليقين.

تؤثر الأهمية المتزايدة لمواضيع مثل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة وتغير المناخ وتوقعات أصحاب المصلحة على مجالس الإدارة على مستوى العالم حيث يطالب المستثمرون بتعزيز الاستدامة وضمانات المسؤولية الاجتماعية للشركات. ليس من المستغرب أن تشهد هذه القضايا زيادة مطردة في بلوغ الصدارة على جداول أعمال مجالس الإدارة في منطقة الخليج، ويجب على مجالس الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين فعاليتها بشكل عام.

تقدم نتائج استبيان مراجعة فعالية مجلس إدارة معهد أعضاء مجالس الإدارات



مقدمة بقلم السيدة جين فالس

لذلك، فإن الحوكمة والقيادة الفعالة أصبحتا أكثر أهمية من أي وقت مضى. مع ذلك، لا تزال العديد من مجالس الإدارة غير مقتنعة بالحاجة إلى تقييم أدائها وتكوين مجالس إدارتها ومجموعة مهاراتها، غير أن تقييم مجلس الإدارة وتنوعه يُعدان ضروريان لتحقيق نجاح أكبر. من أجل أن تعبر المنظمات عن نفسها وعن العملاء والمجتمعات التي تخدمها، فإنه يجب على مجالس الإدارة أن تبدأ في إعادة النظر في تكوينها الحالي والمستقبلي. إن وجود مجموعة قوية ومتنوعة من أعضاء مجلس الإدارة أمر ضروري للتغلب على العواصف المستقبلية وضمان طول عمر الشركات.

بالتالي، فإن التطوير المهني المستمر هو أيضاً أحد الاعتبارات الرئيسية لأعضاء مجالس الإدارة اليوم. كان معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي على رأس عملية تطوير مدراء مجالس الإدارة الفعالين على مدى السنوات الست عشرة الماضية. لقد تكيفنا مع الاحتياجات المختلفة للمجالس الإقليمية، بالإضافة إلى استحداث المناقشات ذات الصلة عالمياً بالمنطقة حول الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية الجديدة من خلال شبكتنا الدولية. مع مرور الوقت وتغير احتياجات مجالس الإدارة الإقليمية، سنواصل البقاء في الطليعة فيما يتعلق بتطوير المدراء وتحسين حوكمة الشركات، والإرشادات التنظيمية القوية وفعالية مجالس الإدارة.

من خلال هذه المراجعة، قمنا بإشراك مجموعتنا المتنوعة من الأعضاء لانتعاش آرائهم حول الاتجاه الذي يريدون الذهاب إليه فيما بعد - وسنكون إلى جانبهم. لذلك، فإنه يشرفنا أن نقدم هذا التقرير وآراء أعضائنا القيمة للغاية. نحن ممتنون لوقتهم ودعمهم، ونأمل أن نستمر في تقديم أحدث الأفكار حول أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات وتوجيه مجالس الإدارة لجميع أصحاب المصلحة الكرام.

جين فالز

المدير التنفيذي

معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي

يسعدني أن أقدم هذه النسخة الثامنة من تقرير مراجعة فعالية مجلس إدارة معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي. إن تحديات العقد الماضي، بما في ذلك التعافي من الأزمة المالية ثم جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) ونقص سلاسل التوريد، والآن شبح ارتفاع التضخم والركود العالمي، أدت جميعها إلى تغييرات كبيرة في عالم الأعمال، ليس فقط في منطقة الخليج، ولكن في جميع أنحاء العالم. أيضاً، يطرح الاضطراب الرقمي والذكاء الاصطناعي وتغير المناخ تحديات لطرفنا المعتادة في ممارسة الأعمال.

في هذه الأوقات التي تتسم بالتغير والتطور المستمر، تُعد الأبحاث مهمة لأنها تكشف عن الأفكار المتممقة حول كيفية تعامل مجالس الإدارة مع هذه التحديات. في هذه النسخة الثامنة من مراجعة فعالية مجلس إدارة معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، فقد منحنا أعضاء مجالس الإدارة وكبار قادة الأعمال وقتهم وأفكارهم لرسم صورة واضحة عن كيفية تكيفهم وتطورهم، وكيف يرون الطريق نحو المستقبل.

أجبر الاضطراب والتحديات التي شهدتها السنوات القليلة الماضية المنظمات من جميع الأحجام والصناعات على إحداث تغيير سريع. أدت أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) إلى تسريع التغييرات التشغيلية، وفي بعض النواحي، خلقت تعاوناً أقوى بين المدراء والإدارة. هذا التعاون القوي هو مفتاح نجاح مجلس الإدارة وبنبغي الحفاظ عليه.

أيضاً، أجبر هذا الاضطراب مجالس الإدارة على تنفيذ هياكل وعمليات جديدة، وأصبحت أكثر مرونة في نهجها وفي وضع جدول أعمالها، وأكثر تركيزاً على الإستراتيجية والمرونة المؤسسية. ينبغي على مجالس الإدارة أن تواصل اتباع نهج أكثر مرونة، لا سيما فيما يتعلق بوضع جدول الأعمال، للبقاء على اطلاع على القضايا الناشئة والمخاطر الجديدة، وتنفيذ البدائل الاستراتيجية كلما دعت الحاجة.

أحد أكثر التغييرات انتشاراً التي أحدثتها الجائحة في حياة الشركات كان تغيير اجتماعات مجلس الإدارة من الاجتماعات الحضورية إلى الاجتماعات الافتراضية. توضح الفوائد المتعددة لاجتماعات مجالس الإدارة الافتراضية أنها موجودة، لكن الاجتماعات الحضورية يمكن أن تكون أكثر إنتاجية وأفضل تركيزاً. لقد مهدت إيجابيات وسلبيات كلا نمطي الاجتماعات الطريق لظهور نمط هجين لاجتماعات مجلس الإدارة يجمع بين الاجتماعات الحضورية والاجتماعات الافتراضية التي يبدو أنها أصبحت الوضع الطبيعي الجديد. لذلك، فإنه يتعين على مجالس الإدارة بذل المزيد من الجهد للتواصل اجتماعياً عندما تسنح الفرصة.

التحدي الرئيسي الآخر الذي خلقته الجائحة للمنظمات يتعلق بإدارة المواهب، ونتيجة لذلك يتعين على مجالس الإدارة أن تلعب دوراً رئيسياً لتأمين أفضل المواهب في عالم شديد الاضطراب. إن وضع استراتيجية شاملة للمواهب لدعم استراتيجية العمل هو أمر يجب أن يحظى بالأولوية من قبل مجالس الإدارة. نلاحظ أن مجالس الإدارة في منطقة الخليج تواجه الآن أيضاً العديد من التحديات المتصلة بالاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، فضلاً عن التكنولوجيا الجديدة والحاجة إلى مزيد من التنوع، وفي الوقت نفسه تبنى معايير عالية للحوكمة؛ التي تتم إثارتها باستمرار من قبل السلطات التنظيمية في المنطقة. إننا نشهد أن مجالس الإدارة تتعرض لضغوط أكبر من أصحاب المصلحة لتحقيق القيمة، ومع تزايد المنافسة، فإنها تستثمر المزيد من الوقت في الإستراتيجية والتفكير المستقبلي حيث يتعين عليها إدارة المزيد من المخاطر وعدم اليقين.



الموجز والتوصيات

يمكن لمجالس الإدارة في منطقة الخليج أن تنظر في كيفية استجابة مجالس الإدارة في مناطق أخرى لهذه الضغوط وتكييف هذه الأساليب لتتلاءم مع سياقها المحلي. من بين الإجراءات التي يمكن أن تتخذها مجالس الإدارة لتحسين فعاليتها عموماً ما يلي: الأخذ بمنظور طويل المدى بشأن الكيفية التي ستؤثر بها الاستدامة والقضايا الأخرى على أعمالها، وصقل الإشراف الإستراتيجي من خلال دراسة التركيبة العامة لمجلس الإدارة وإعادة التوازن إليها، وتحسين الحوكمة لتطوير الأداء، وزيادة ثقة أصحاب المصلحة، وتلبية المتطلبات التنظيمية المتغيرة.¹

هذا التقرير في لمحة سريعة: 10 أفكار رئيسية

تعتمد مراجعة فعالية مجالس الإدارة لعام 2023 على استبياناتنا السابقة لبناء صورة للكيفية التي تتواءم من خلالها مجالس الإدارة في المنطقة مع أفضل الممارسات الدولية وكيفية تطورها بمرور الوقت لمواجهة التحديات والفرص التي تحددت بفعل حقبة من الاضطراب. أهم الأفكار المستخلصة من المدراء هي:

- 1. الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة تتصدر جدول أعمال مجالس الإدارة.** يستمر تواتر مناقشة الاستدامة أو الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في اجتماعات مجلس الإدارة في الارتفاع. قال 10٪ فقط من المستجيبين أنهم لم يناقشوا هذه القضايا مطلقاً، مقارنة مع 20٪ في الاستبيان السابق. مع توسع دائرة المناقشات المتعلقة بالاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، يرى عدد أكبر من المستجيبين أن وضع ومراجعة أهداف الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والإبلاغ عن الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات يمثلان تحدياً.
- 2. طلبات أصحاب المصلحة والمستثمرين أخذة في التزايد.** تعبيراً عن الاتجاه العالمي الأوسع لتوقعات أصحاب المصلحة المتزايدة والتدقيق الأعمق للشركات، يتوقع العديد من المستجيبين أن تؤثر المتطلبات الخارجية ومتطلبات أصحاب المصلحة على تشكيل شركاتهم على مدى السنوات الثلاث المقبلة.
- 3. الدروس المستفادة من أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) تستمر في تشكيل مجالس الإدارة اليوم.** يؤكد المدراء على الآثار الدائمة للجائحة على الشركات ومجالس الإدارة التي تديرها. يرى 57٪ فقط من المستجيبين أن مجالس إدارتهم تمتلك العمليات والمهارات المناسبة لإدارة الأزمة، في حين اعترف 15٪ أنها لم تقم بإدارة الأزمة بشكل جيد، لكنها تعلمت من التجربة وقامت بتطبيق إجراءات جديدة. يتوقع المدراء أن يستمر الأثر الطويل الأجل للأزمة في التأثير على عدد من مجالات الحوكمة، ولا سيما: إدماج مجموعة أوسع من المخاطر في تخطيط السيناريوهات، وضمان استمرار صحة وسلامة الموظفين والإشراف الاستراتيجي، والإشراف على إدارة المخاطر.

تواجه الشركات في منطقة الخليج اضطراباً على جبهات متعددة، مع ما يترتب على ذلك من آثار عميقة على المنظمات ومجالس الإدارة التي تديرها.

تشعر مجالس الإدارة في المنطقة أيضاً بأثر ارتفاع توقعات أصحاب المصلحة. أثر هذا الاتجاه على مجالس الإدارة على مستوى العالم لسنوات عديدة، ويعتقد 45٪ من المستجيبين الذين شملهم هذا الاستبيان أنه سيكون له الأثر الأكبر على شركاتهم في السنوات الثلاث المقبلة. هذه النسبة أعلى بمقدار 17 نقطة مئوية عما كانت عليه في استبيان عام 2021. ليس من المستغرب أن 41٪ من المستجيبين أشاروا إلى أن توقعات أصحاب المصلحة تتطلب قدراً أكبر من اهتمام مجالس الإدارة عند الإشراف على الإستراتيجية – بزيادة 7 نقاط مئوية عن عام 2021.

تشهد توقعات أصحاب المصلحة المتعلقة بالاستدامة والقضايا المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ارتفاعاً بطيئاً ولكن ثابتاً في تصدّر جداول أعمال مجالس الإدارة. قال حوالي 24٪ من المستجيبين أن هذه المواضيع غالباً ما تتم مناقشتها في اجتماعات مجلس الإدارة – بزيادة حوالي 3 نقاط مئوية عن الاستبيان السابق. كان هناك انخفاض بأكثر من 10 نقاط مئوية في عدد المستجيبين الذين ذكروا أن مجالس إدارتهم لم يسبق لها على الإطلاق مناقشة هذه المواضيع.

هناك قبول متزايد على مستوى مجالس الإدارة بأن الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة والاجتماعية والمؤسسية ليست مجرد مجال للمخاطر أو المخاوف، ولكنها أيضاً مصدر للقيمة. أغلبية كبيرة من المستجيبين (89٪) إما وافقوا بشدة أو وافقوا على أن العمل بفعالية من أجل تحقيق الاستدامة سيساعد مجالس إدارتهم على خلق القيمة على المدى الطويل لمنظمتهم.

تشكل الاضطرابات التكنولوجية مصدر قلق متزايد آخر في المنطقة، كما هو الحال بالنسبة لمجالس الإدارة في جميع أنحاء العالم. قال حوالي 41٪ من المستجيبين أن الاضطرابات التكنولوجية والذكاء الاصطناعي والاستخدام المتزايد للتقنيات المتقدمة الأخرى تتطلب قدراً أكبر من اهتمام مجالس الإدارة عند الإشراف على الإستراتيجية.

مواكبة التغييرات التنظيمية هو الجانب الثالث المهم الذي أثير في استبيان هذا العام. يعتقد أكثر من نصف المستجيبين أن القواعد واللوائح المتعلقة بحوكمة الشركات في بلدانهم قد واکبت في الغالب التغييرات التنظيمية العالمية. رأى حوالي 44٪ أن الإطار التنظيمي للبلد أو البلدان التي يعملون فيها يحقق التوازن الصحيح بين الضوابط والاستقلالية. رأى أقل من خمس المستجيبين (18٪) أن المطالب التي يتم فرضها على الشركات من قبل المشرعين أو السلطات التنظيمية كانت مفرطة.

بشكل عام، من الواضح تماماً أن مطالب وتوقعات مجالس الإدارة أخذة في التزايد. خرجت مجالس الإدارة من عصر جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) ودخلت في وقت يستمر فيه الاضطراب بوعي متزايد بدورها في تشكيل الإستراتيجية وإدارة المخاطر.

الموجز والتوصيات تكملة

4. **مجالس الإدارة أصبحت أكثر وضوحاً بشأن دورها الرقابي الاستراتيجي.** هناك إجماع واسع حول دور مجلس الإدارة مقابل دور فريق الإدارة، حيث قال 92٪ أن مجلس الإدارة هو الذي يوجه سياسة الشركة وإستراتيجيتها، بينما تقوم الإدارة بتنفيذ الخطط التشغيلية. مع ذلك، في حين أن مجالس الإدارة لديها وضوح بشأن غرضها والدور الذي ينبغي أن تلعبه في وضع الاستراتيجية، لا يزال هناك تناقض بين النظرية والتطبيق: تظهر الإجابات أن مجالس الإدارة لا تزال تخطو في مجال الإدارة لعدة أسباب، ويمكن تحسين ذلك من خلال تحسين الاتساق مع الفريق التنفيذي وتحسين ديناميات الاجتماعات.
5. **حضور المدراء المستقلين أصبح مألوفاً أكثر.** اتفق أكثر من ثلثي المستجيبين على أن هناك حضوراً متزايداً للمدراء المستقلين في مجالس الإدارة. يُنظر إلى هذا الأمر بشكل عام على أنه خطوة إيجابية لتعزيز فعالية مجالس الإدارة. يعتقد أكثر من نصف المستجيبين الذين شملهم الاستبيان أنه ينبغي استحداث دور المدير المستقل الرئيسي في جميع الشركات في منطقة الخليج، في حين قال 30٪ أن هذا يجب أن يحدث في الشركات العامة على وجه التحديد.
6. **المزيج المتنوع من المهارات والخبرات يحظى بتقدير متزايد. تتبنى مجالس الإدارة مجموعة واسعة من الاستراتيجيات لتعزيز التنوع في مجالس الإدارة –** بدءاً من البحث عن مدراء يتمتعون بخبرات مختلفة في الصناعة ومن جنسيات مختلفة، إلى تعيين المزيد من المديرات واعتماد سياسات أو لجان التنوع. يعتقد ثلثا المستجيبين أنه يمكن أيضاً تعزيز التنوع من خلال تحسين معارف وقدرات أعضاء مجالس الإدارة الحاليين. في حين يتم الترحيب بالنساء بشكل متزايد في مجالس الإدارة في المنطقة، اعترف ما يقرب من نصف المستجيبين (47٪) بأنه لا توجد حتى الآن أي مديرات في مجالس الإدارة التي يشغلون عضويتها. سلط العديد من أعضاء مجالس الإدارة الضوء على هدف جذب المزيد من المواهب الشابة إلى مجالس الإدارة لزيادة التنوع ووجهات النظر المختلفة.
7. **تخطيط التعاقب لا يزال يشكل تحدياً.** قال ما يقرب من 70٪ من المستجيبين أنه ليس لديهم تخطيط رسمي للتعاقب في أي منصب في مجلس الإدارة، هذه مخاطرة كبيرة بالنظر إلى المنافسة على المواهب في مجالس الإدارة في المنطقة. يؤدي الافتقار إلى المواهب ذات الخبرة في مجالس الإدارة إلى مشكلة "الإفراط في العمل" في بعض البلدان، حيث يكون العديد من المدراء أعضاء في مجالس إدارة متعددة.
8. **حوكمة وديناميات مجلس الإدارة يُنظر إليها على أن لها تأثير رئيسي على الأداء.** استشهد أكثر من ثلاثة أرباع المستجيبين بتحسين الوعي بأدوار ومسؤوليات مجالس الإدارة كجمال أحرزت فيه مجالس الإدارة تقدماً في السنوات الثلاث الماضية. مع ذلك، فإن التوجه نحو سياسات أكثر متانة لمعالجة تضارب المصالح قد يفقد الزخم، حيث قال 35٪ فقط أنهم يرون أنه تم تطبيق هذه السياسات – بانخفاض قدره 6 نقاط مئوية عن التقرير السابق.
9. **الرقابة والمتطلبات التنظيمية تواكب المعايير العالمية.** يعتقد حوالي نصف المدراء الذين شملهم الاستبيان أن القواعد واللوائح التنظيمية في بلادهم المتعلقة بحوكمة الشركات تواكب في الغالب التغييرات التنظيمية العالمية – في حين قال حوالي 44٪ منهم أن الإطار التنظيمي المحلي يحقق التوازن الصحيح بين السيطرة والاستقلالية عندما يتعلق الأمر بالإفصاح والحوكمة. يعتقد 20٪ أن الرقابة على حوكمة مجلس الإدارة تحتاج إلى مزيد من التعزيز.
10. **القوى الخارجية تعمل على تحسين فعالية مجالس الإدارة.** تستمر ضغوط التنظيم الخارجي وضغوط أصحاب المصلحة في رفع مستوى احترافية مجالس الإدارة في المنطقة. قال أكثر من ثلثي المستجيبين (67٪) أن التغييرات في قانون الشركات أثرت بشكل إيجابي على فعالية مجالس الإدارة؛ وأرجع 59٪ التغييرات الإيجابية إلى تحديث قواعد الإدراج وقانون الأوراق المالية؛ واستشهد 43٪ إلى الاتجاهات التنظيمية الدولية؛ وقال 42٪ أن اهتمام المستثمرين والضغط الذي يمارسونه يؤديان إلى تغيير أداء مجلس الإدارة نحو الأفضل.

- التأكد من وجود أمين سر لمجلس الإدارة يتمتع بالمهنية.**

يُعد دور أمين سر مجلس الإدارة أمراً أساسياً لفعالية مجلس الإدارة والحوكمة الرشيدة، ويجب أن يكون لدى كل شركة من الشركات المدرجة أمين سر مجلس إدارة مستقل ومؤهل مهنيًا، يتم تعيينه من قبل مجلس الإدارة ويكون مسؤولاً أمامه. أمين سر مجلس الإدارة ليس فقط أمين سر لمجلس الإدارة الرئيسي ولكنه أيضاً أمين سر لجميع لجان مجلس الإدارة، ويتولى إدارة تدفق المعلومات، ويوفر جسراً مهماً بين مجلس الإدارة والإدارة، ويعمل على التأكد من قيام لجان مجلس الإدارة بعملها بفعالية وكفاءة وضمن إطار حوكمة مناسب.
- دمج الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة من خلال تحسين التتبع والإبلاغ.**

كشفت بيانات الاستبيان أن أكبر التحديات التي تواجه مجالس الإدارة الآن فيما يتعلق بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات تتعلق بالجوانب العملية لبناء إطار لتقييم الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، وتشجيع تبني الأهداف التي تركز على الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة، ووضع ومراجعة هذه الأهداف والإبلاغ عنها. من خلال القياس الدقيق الذي يشكل الأساس لتقدم هادف وقابل للتتبع، فإنه يتعين على مجالس الإدارة في المنطقة الدفع باتجاه المقاييس المطلوبة لتقييم الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والأداء المرتبط بالاستدامة.
- الأخذ بمنظور طويل المدى بشأن الاستراتيجية.**

تدرك مجالس الإدارة بشكل متزايد دورها الأساسي في توفير الإشراف على تطوير الإستراتيجية. يجب إعادة تشكيل جداول أعمال مجالس الإدارة لتكون مستشرقة للمستقبل بالدرجة الأولى، وتتبنى رؤية طويلة المدى بدلاً من مجرد تقييم الأداء السابق أو التركيز على الأرباح السنوية القليلة المصحلة. يشمل ذلك الاستجابة للتوقعات الجديدة من جانب أصحاب المصلحة في مجالات مثل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، حيث يتعين على الشركات التخطيط لتشديد التنظيم، فضلاً عن عالم يعاني قدراً أكبر من ندرة الموارد والتحديات المناخية.
- ضمان وجود مجالس إدارة متوازنة في الحاضر والمستقبل.**

تتمتع مجالس الإدارة المتوازنة بالمزيج المناسب من الأعمار والجنسيات والمهارات والخبرات من خلفيات وظيفية وصناعية متنوعة، كما أنها حذرة إزاء الإفراط في العمل" للتأكد من أن المدراء يمكنهم تخصيص الوقت اللازم لمهامهم. من أجل ضمان أن يكون تشكيل مجلس الإدارة مناسباً للغرض، يمكن إجراء المزيد من المداولات بشأن ترشيح واختيار أعضاء مجلس الإدارة، مع التركيز على المهارات والخبرات والقيمة الفريدة التي يضيفها كل عضو. يعد تخطيط التعاقب مكوناً مهماً آخر في قيادة الأداء والحفاظ عليه بمرور الوقت، مما يوفر إطاراً قوياً لتوضيح مسؤوليات مجالس الإدارة المتزايدة – والقضايا الأكثر أهمية للمنظمة.
- تعزيز أداء مجالس الإدارة من خلال أعضاء مجالس الإدارة المستقلين وعمليات مجالس الإدارة.**

تُظهر بيانات الاستبيان اعتقاداً واضحاً بإمكانية تحسين حوكمة الشركات والقيمة المضافة من خلال الاستخدام الفعال للمدراء المستقلين – وتشهد المنطقة المزيد من حضور هؤلاء المدراء، حيث أشار 71٪ من المستجيبين إلى زيادة حضور المدراء المستقلين. بالإضافة إلى توفير الخبرات المناسبة وإنشاء اللجان والعمليات ذات الصلة المتلائمة مع الاحتياجات التنظيمية المتغيرة، يُنظر أيضاً إلى مستشاري مجلس الإدارة المستقلين على أنهم وسيلة لتعزيز التنوع بجميع أشكاله.



نبذة عن التقرير

هذا هو التقرير الثامن حول فعالية مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي الذي يصدره معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي على مدى السنوات الست عشرة الماضية. يستند التقرير إلى استبيان تم تصميمه من قبل معهد مدراء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي وشركة هايديريك آند سترجلز، وإلى إطار عمل معهد مدراء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لفعالية مجالس الإدارة. يحتوي هذا الإطار على ثمانية عناصر أساسية، وهي:

- | | | | |
|---|---|---|-------------------------------|
| 1 | تكوين مجلس الإدارة وقدرات المدراء | 5 | ديناميات مجلس الإدارة الفعالة |
| 2 | مهام ومسؤوليات المدراء | 6 | تقييم مجلس الإدارة وتجديده |
| 3 | هيكل مجلس الإدارة والعمليات والبروتوكولات | 7 | حوكمة الشركات |
| 4 | أداء مهام مجلس الإدارة | 8 | أخلاقيات العمل وثقافة الشركات |

يتقصى الاستبيان والتقرير جميع هذه العناصر. يتيح إطار عمل معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي تقييم فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بطريقة منظمة، مع إتاحة المرونة لتسليط الضوء على الاتجاهات الناشئة المنبثقة عن عمل المعهد في المنطقة.

شكل رقم 1. إطار عمل معهد مدراء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي لفعالية مجالس الإدارة

تجديد وتقييم مجلس الإدارة

1

- #### تكوين مجلس الإدارة وقدرات المديرين
- نموذج مجلس الإدارة المثالي
 - تشكيل مجلس الإدارة
 - أجور المدير والاتجاهات
 - نموذج تعاقب أعضاء مجلس الإدارة
 - مهارات/خبرات المديرين الأفراد

2

- #### مهام ومسؤوليات المدير
- المهام الائتمانية
 - قانون الشركات والمتطلبات النظامية
 - الواجبات تجاه صغار المساهمين
 - دور رئيس مجلس الإدارة ونائبه
 - دور المديرين غير التنفيذيين
 - الإشراف على المجلس

3

- #### هيكل مجلس الإدارة والعمليات والبروتوكولات
- الجمعية العمومية
 - لجان المجلس
 - التقويم السنوي للمجلس
 - السياسات والموثيق
 - القرارات وعملية التصويت
 - أمين المجلس
 - السرية والإفصاح

5

ديناميات مجالس الإدارة الفعالة. التفاعلات في الاجتماعات، والانضباط في المناقشات والبحث الفعال، وإدارة الصراع.

الوفاء بالتزامات أدوار مجلس الإدارة

4a

- #### تطوير الاستراتيجية
- دعم التخطيط
 - الاستراتيجي
 - فهم سياق الصناعة والتطور

4b

- #### إدارة الأداء
- عقد حوارات حول الأداء
 - إدارة العواقب

4c

- #### إدارة المخاطر
- فهم التعرض الكلي للمخاطر
 - الموافقة على حدود المخاطر
 - توجيه تخفيف المخاطر

4d

- #### خلق القيمة لأصحاب المصلحة
- الاستفادة من وجهات نظر الأسواق / المستثمرين
 - التواصل مع أسواق رأس المال و/أو أصحاب المصلحة

4e

- #### إدارة المواهب
- تقييم الإدارة العليا
 - تنمية المواهب
 - إدارة تعاقب الرؤساء التنفيذيين
 - المرتبات والمكافآت

7

حوكمة الشركات

8

أخلاقيات العمل وثقافة الشركات

نبذة عن هذا التقرير تكملة

من حيث تركيبة الجنسين، كان 79٪ من المشاركين في الاستبيان من الرجال و21٪ من النساء.

شمل الاستبيان مستجيبين من مجموعة واسعة من قطاعات الصناعة: 30٪ من القطاع المالي و21٪ من قطاع الصناعة والتصنيع و17٪ من قطاع النفط والغاز والخدمات الفنية و16٪ من قطاع العقارات. يوضح الرسم البياني أدناه التوزيع القطاعي للمستجيبين الذين شملهم الاستبيان.

تضمن استبيان هذا العام 108 أسئلة، تم توزيعها على أعضاء معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي وأعضاء مجلس الإدارة لالتماس آرائهم حول فعالية مجالس الإدارة والتحديات التي تواجهها.

تم جمع الإجابات من 155 عضو، مما يعكس تنوع آراء أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بناءاً على دورهم ونوع الشركة والصناعة والبلد. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلات مفتوحة وسرية مع 15 شخص من كبار أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين وغيرهم من الخبراء في دول مجلس التعاون الخليجي، لمناقشة والبحث في قضايا محددة تم تسليط الضوء عليها باعتبارها مصدر قلق لدى أعضاء مجالس الإدارة.

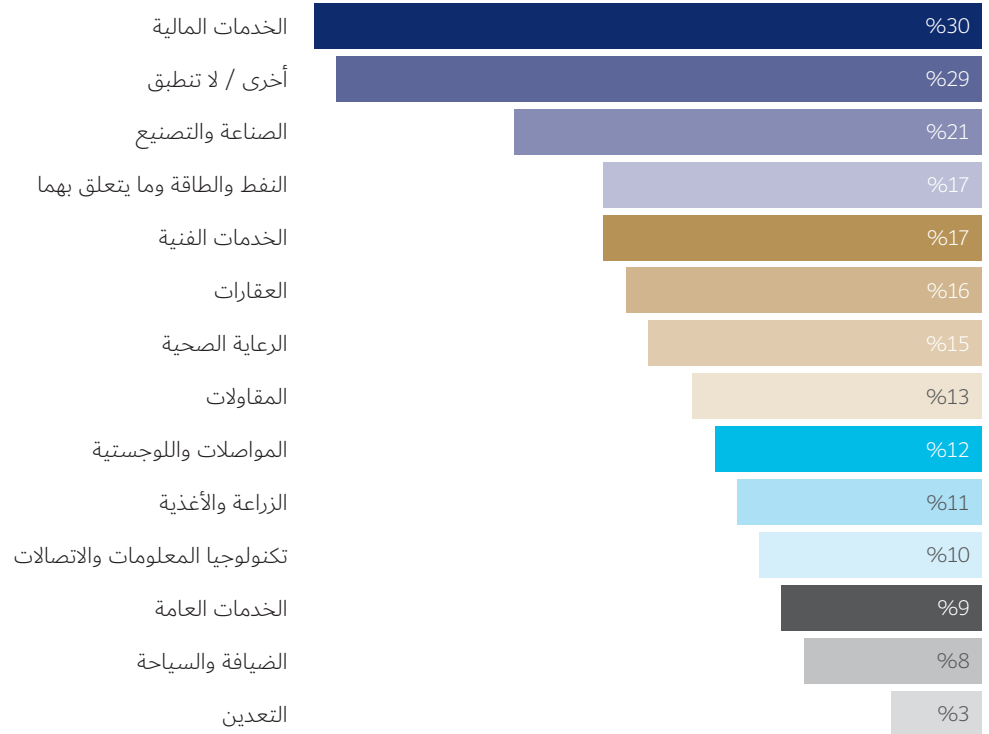
فيما يتعلق بالبيانات الديموغرافية للمستجيبين الذين شملهم الاستبيان، شكل المستجيبون من السعودية النسبة الأكبر من المستجيبين (52٪)، يليهم المشاركون من الإمارات (7٪) ومن البحرين (6٪). فيما يتعلق بنسبة 35٪ المتبقية، فإنه تمثل نسبة المستجيبين من جنسيات أخرى.

غالبية المستجيبين (35٪) لديهم 10 سنوات أو أكثر من الخبرة في مجالس الإدارة، بينما 22٪ لديهم خبرة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات و18٪ لديهم خبرة تتراوح بين أربع وست سنوات و9٪ لديهم خبرة تتراوح بين ست وتسع سنوات. معظم المستجيبين (61٪) هم أعضاء في مجالس إدارة كيانات مقرها في المملكة العربية السعودية، تليها الإمارات العربية المتحدة (23٪) والبحرين (10٪). حوالي 57٪ من المستجيبين يشغلون مناصب في مجالس إدارة شركات مملوكة للقطاع الخاص و28٪ في شركات مدرجة و26٪ أعضاء في مجالس إدارة شركات عائلية غير مدرجة. كان واحد من كل عشرة مستجيبين عضواً في مجالس إدارة كيانات مملوكة للدولة، وكان ربعهم أعضاء في مجالس إدارة منظمات غير ربحية. حدد المستجيبون المناصب التي شغلوها في مجالس إدارة متعددة).



الشركات التي أنت عضو في مجلس إدارتها تعمل في القطاعات التالية (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

شكل رقم 2



تجسيد الأهمية المتزايدة للحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة في جميع أنحاء المنطقة

بالإضافة إلى المواضيع الدائمة حول فعالية مجالس الإدارة، فإن الموضوع الخاص لتقرير هذا العام هو الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة - وهو مستوى جزئياً من انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة لتغير المناخ (COP28) لعام 2023 في دبي في الفترة من 30 نوفمبر إلى 12 ديسمبر 2023.

تضمن الاستبيان توجيه سلسلة من الأسئلة لأعضاء مجالس الإدارة تركز على أطر الإبلاغ وملكية استراتيجية الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. أيضاً، تم استكشاف هذه المواضيع بتعمق أكبر في المقابلات. وجدنا شبه توافق في الآراء حول فوائد إدماج الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة في استراتيجية الشركة، حيث وافق 89% من المستجيبين على أن العمل بفعالية نحو تحقيق الاستدامة سيساعد مجالس إدارتهم على خلق القيمة على المدى الطويل.

يجب على المنظمات الآن أن تحول اهتمامها إلى الجوانب العملية لبناء إطار لتقييم الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات - وهنا يكمن التحدي الأكبر الذي يسلط الاستبيان الضوء عليه. على سبيل المثال، قال 18% فقط أن مجالس إدارتهم قد تبني إطار إبلاغ عن الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، في حين قال 35% أنه لم يسبق لها على الإطلاق إجراء تدقيق للبيضة الكربونية لشركتهم وليس لديهم أي خطط للقيام بذلك.

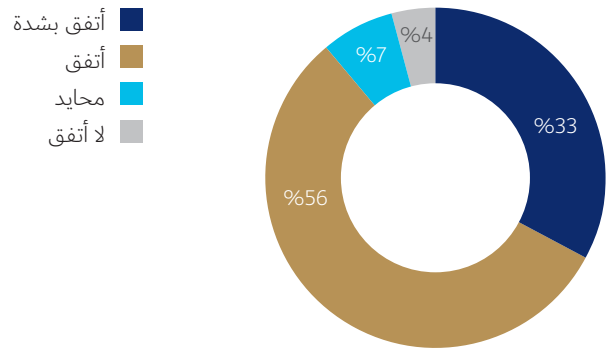
مراجعة فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي لعام 2023

دمج استراتيجيـة الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والإبلاغ في جداول أعمال مجلس الإدارة

أصبحت الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة ركيزة أساسية في جداول أعمال مجالس الإدارة على مستوى العالم، وبدأت تحظى باهتمام أكبر في منطقة الخليج. اتفقت أغلبية كبيرة من المدراء (89%) على أن العمل على نحو فعال لتحقيق الاستدامة سيساعد مجالس إدارتهم على خلق القيمة على المدى الطويل. يشير ذلك إلى قبول متزايد بأن هذه القضايا ليست مفيدة للمجتمع والبيئة فحسب، بل مفيدة للأعمال أيضاً.

هل تتفق أن العمل على نحو فعال لتحقيق الاستدامة سيساعد مجلس إدارتك على خلق القيمة على المدى الطويل؟

شكل رقم 3



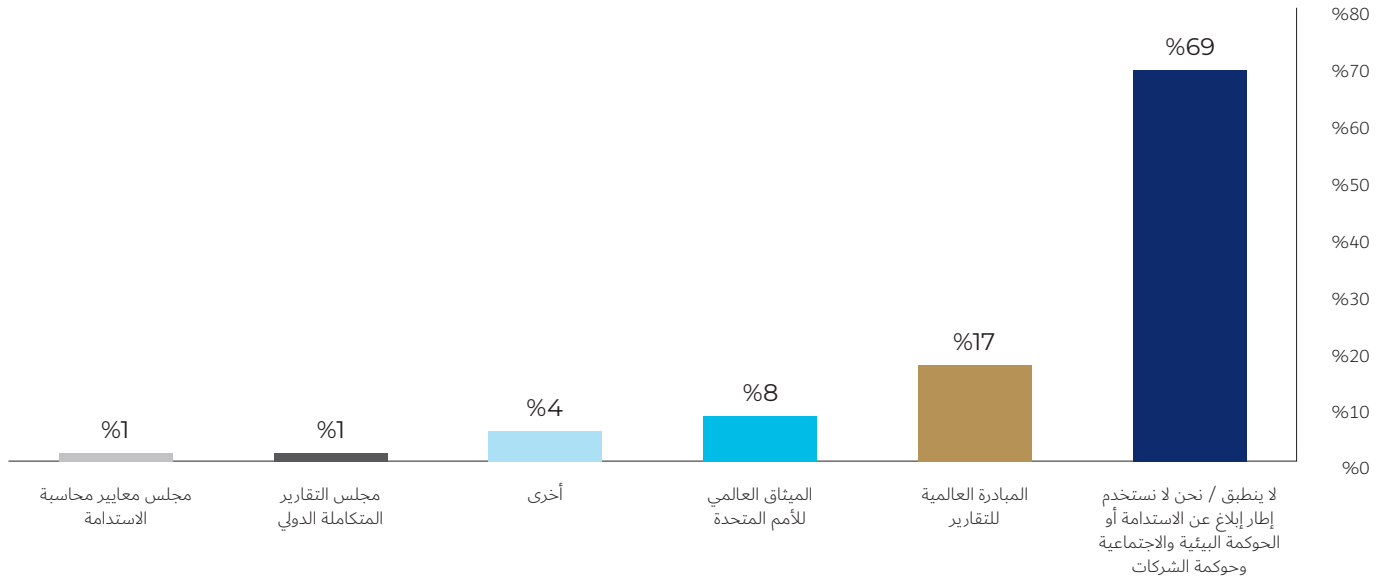
تجسيدا لهذا المنظور الإقليمي المتغير، أصبحت الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة في الوقت الحاضر أكثر من مجرد قضايا عابرة على طاولة مجالس الإدارة. قال أكثر من خمس المستجيبين (22%) أن المواضيع تُطرح للنقاش بشكل متكرر - ما يقرب من 3 نقاط مئوية أكثر مما كانت عليه في عام 2021.

مع ذلك، هناك دلائل تشير إلى أن المناقشات لم تُدرج بعد إلى استراتيجيـة من قبل العديد من المنظمات. قال نصف المستجيبين أن مجالس إدارتهم لم تقم بتطوير استراتيجيـة للاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، بينما قال 53% أنه ليس لديهم استراتيجيـة متوازنة كجزء من تفويض مجلس الإدارة.

يتحول الاهتمام أيضاً إلى الجوانب العملية لدمج الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة داخل المنظمات. تتمثل أكبر التحديات التي تواجه مجالس الإدارة فيما يتعلق بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في بناء إطار لتقييم الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، وتشجيع تبني الأهداف التي تركز على الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة، ووضع ومراجعة أهداف الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والإبلاغ عنها. أشار 18% فقط من المستجيبين إلى أن مجالس إدارتهم قد تبنت إطار إبلاغ عن الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، وقال 13% فقط أن مجالس إدارتهم تقدم تقارير عن الاستدامة. اعترف ما يقرب من 70% من المستجيبين أن منظماتهم لم تستخدم إطار إبلاغ عن الاستدامة أو الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات.

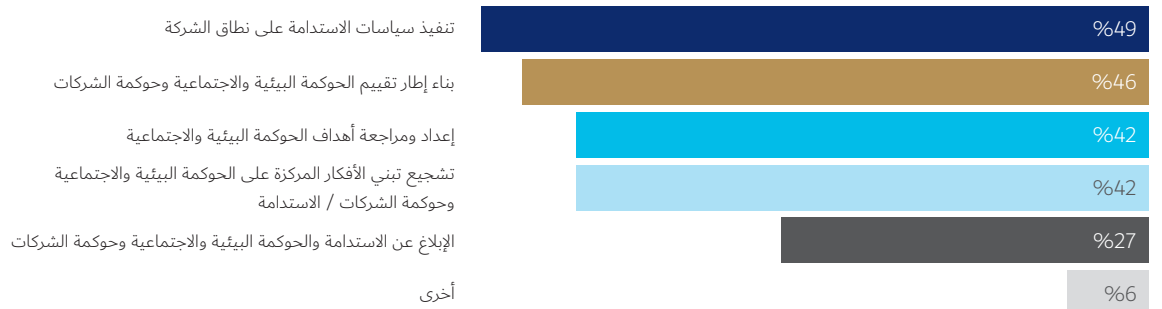
ما هو إطار الإبلاغ عن الاستدامة أو الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات الذي تستخدمه منظمتك؟

شكل رقم 4



ما هي برأيك أكبر التحديات التي تواجهها مجالس الإدارة فيما يتعلق بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات؟

شكل رقم 5



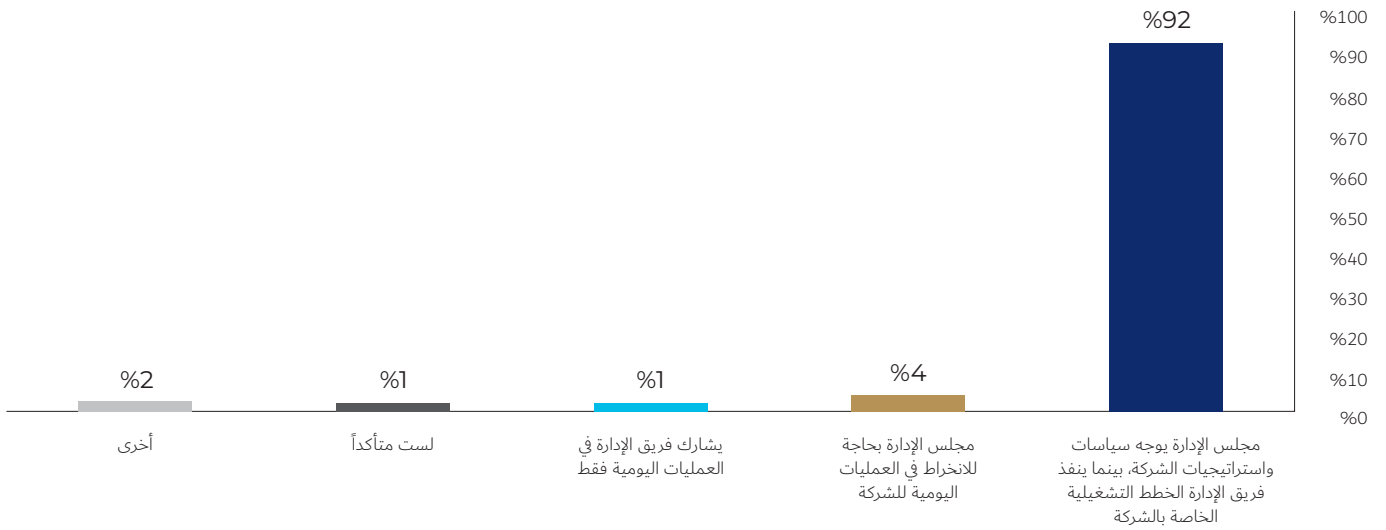
باتباع المبدأ القائل بأن ما يمكن قياسه يمكن إنجازه، فإنه ربما يتعين على مجالس الإدارة الإصرار على التتبع والإبلاغ المنتظمين من أجل الدفع بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والاستدامة بشكل هادف داخل المنظمات في منطقة الخليج. قال حوالي 35% من المستجيبين أن شركاتهم لم تقم مطلقاً بإجراء تدقيق للبصمة الكربونية، وليس لديها خطط للقيام بذلك، بينما قال 13% أن شركاتهم لم تقم بذلك مطلقاً، لكنها تتطلع إلى إجراء هذا التدقيق في المستقبل.

الالتفاف حول الإستراتيجية

هناك إجماع واسع على أن دور مجلس الإدارة هو التوجيه أو الإشراف على وضع استراتيجية الشركة - بينما يكون فريق الإدارة مسؤولاً عن تنفيذ الاستراتيجية والعمليات.

ما هي الاختلافات الرئيسية بين دور مجالس الإدارة مقابل دور فرق الإدارة؟

شكل رقم 6



مع ذلك، تشير المقابلات التي قمنا بإجرائها إلى احتمال وجود اختلال بين النظرية والممارسة. في الواقع، يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى الدخول في مجال الإدارة بشكل منتظم، والمشاركة في تطوير الإستراتيجية والعمليات والتركيز قصير الأجل على النتائج الفصليّة. هناك مجال كبير لمجالس الإدارة لمضاعفة غرضها الحقيقي المتمثل في توفير الإشراف الاستراتيجي، والتركيز على التهديدات والفرص الناشئة على المدى الطويل، في حين تعتني الإدارة بالعمليات اليومية والأداء ربع السنوي. ستساعد التغييرات في تكوين وديناميات مجلس الإدارة مجالس الإدارة على إحداث تغيير دائم في هذا المجال.





الالتفاف حول الإستراتيجية

لتوفير إشراف استراتيجي مؤثرة في عصر يتسم بالتعقيد والاضطراب وعدم القدرة على التنبؤ، يجب على مجالس الإدارة أن تسعى باستمرار للعمل معاً بشكل أكثر فعالية لدعم نجاح الشركة.

توفر المزيح الصحيح من المهارات والخبرات في مجالس الإدارة هو أمر حيوي. هناك اتجاه متزايد نحو تعيين المزيد من المدراء المستقلين، حيث أشار أكثر من نصف المستجيبين إلى أن دور المدير المستقل الرئيسي من شأنه أن يعزز فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. كما سلب أعضاء مجلس الإدارة الذين تحدثنا إليهم الضوء على أهمية وجود رئيس مجلس إدارة قوي وقادر على قيادة أداء مجلس الإدارة.

هل تعتقد بأن دول المدير المستقل الرئيسي سيعزز من فعالية مجلس الإدارة في الخليج؟

الشكل 7



يجب على مجالس الإدارة أيضاً التأكد من أن المدراء لديهم الوقت الكافي لتخصيصه لمسؤولياتهم في مجالس الإدارة. على الصعيد العالمي، يقول 69% من المدراء أنهم يقضون المزيد من الوقت في أداء مسؤوليات مجلس الإدارة نظراً للاختصاصات الأوسع نطاقاً لمجالس الإدارة اليوم.² يمكن للشركات في منطقة الخليج الانتباه إلى هذا الاتجاه لضمان عدم إرهاق أعضاء مجالس الإدارة – لا سيما بالنظر إلى ندرة المواهب ذات الخبرة في مجالس الإدارة وميل المدراء المحليين إلى شغل عضوية مجالس إدارة متعددة.

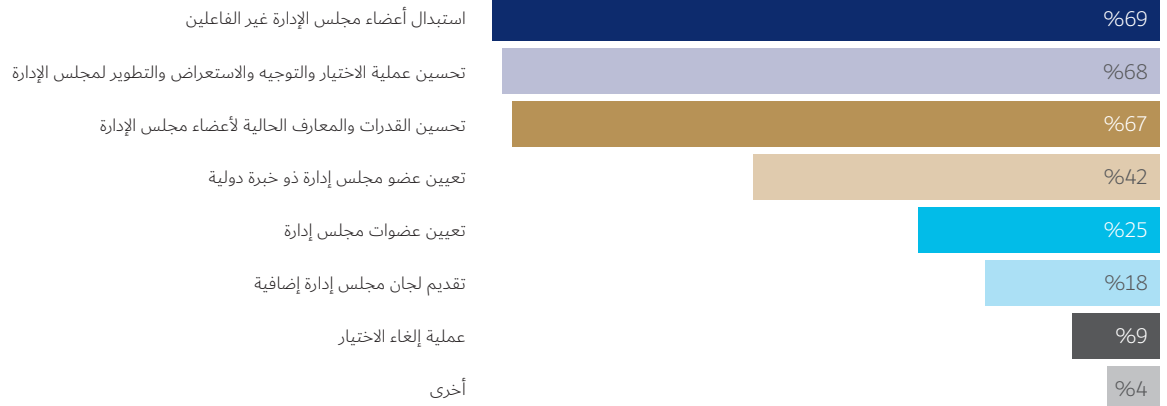
جاءت الإجابات الثلاثة الأولى على سؤال "ما الذي سيكون له الأثر الأكثر إيجابية على تكوين مجلس الإدارة" على هذا النحو: (1) استبدال أعضاء مجلس الإدارة غير الفعالين، (2) تحسين عمليات الاختيار والتوجيه والاستعراض والتطوير لعضوية مجالس الإدارة، (3) تحسين المعارف والقدرات الحالية لأعضاء مجالس الإدارة.



² <https://www.heidrick.com/en/insights/sustainability/the-role-of-the-board-in-the-sustainability-era>

ما الذي سيكون له الأثر الأكبر في تحسين تكوين مجلس إدارتك؟ اختر 3 إجابات

الشكل 8



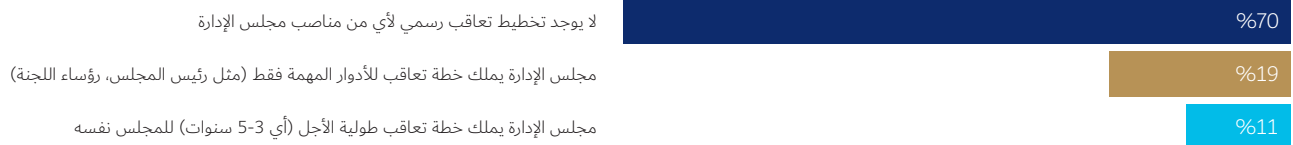
الالتفاف حول الإستراتيجية تكملة

الحاجة الواضحة لتخطيط التعاقب في مجلس الإدارة

لم يعد التخطيط للتعاقب على مستوى مجلس الإدارة أمراً شائعاً في المنطقة. قال ما يقرب من 70% من المستجيبين أنه ليس لديهم تخطيط رسمي للتعاقب في أي من المناصب في مجلس الإدارة. لا ينبغي أن يشمل تخطيط التعاقب البحث عن مدراء يتمتعون بأنواع جديدة أو متنوعة من الخبرات فحسب، بل ينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار نتائج مراجعات مجلس الإدارة حول فعالية – أو عدم فعالية – المدراء الحاليين.

هل يملك مجلس إدارتك خطة موضوعة للتعاقب؟

لشكل 9

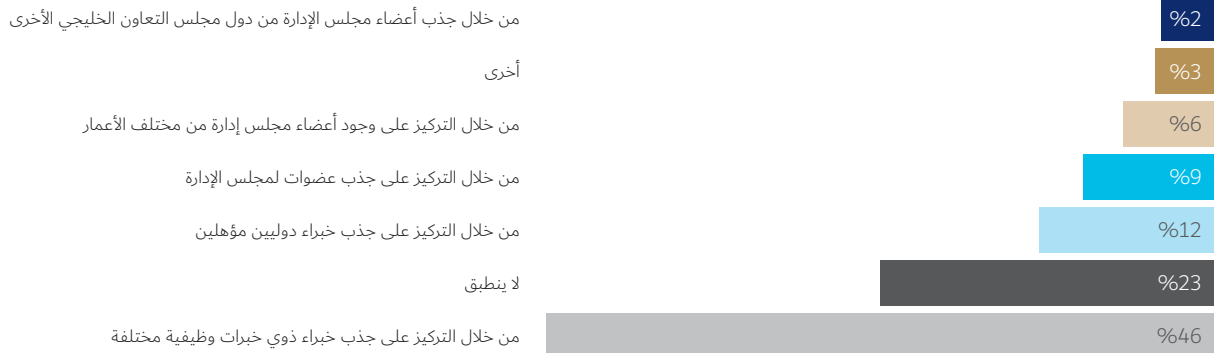


إضافة الخبرات المتنوعة

أشار حوالي 30% من المستجيبين إلى أن المزيد من التنوع في الأعمار والجنسيات كان مجالاً ملحوظاً للتحسين في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي على مدى السنوات الثلاث الماضية، في حين قال أقل من النصف بقليل (46%) أن التنوع في مجالس الإدارة يتم تعزيزه من خلال جذب خبراء ذوي خبرات وظيفية مختلفة.

كيف يتم تحسين تنوع مجلس الإدارة في شركتك؟

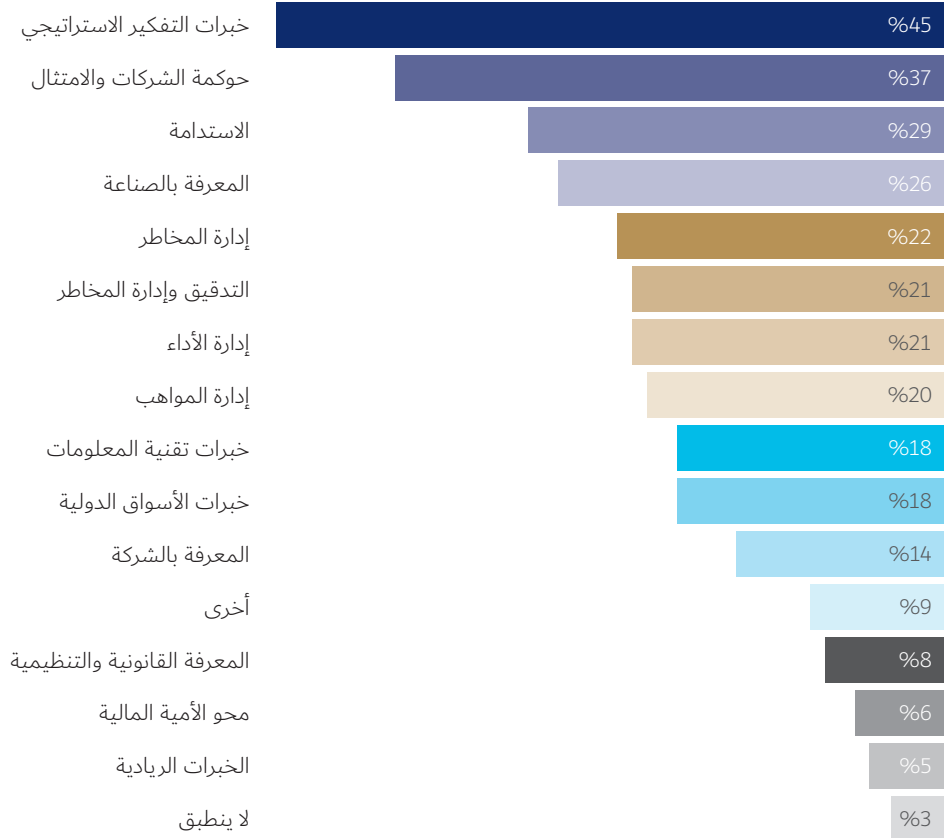
لشكل 10



للارتقاء بأداء مجالس الإدارة إلى المستوى التالي، قال 45% من المستجيبين أنهم يرغبون في رؤية المزيد من خبرة التفكير الاستراتيجي في مجالس إدارتهم، بينما يرغب 37% في المزيد من الخبرة في مجال حوكمة الشركات والامتثال.

بالنظر في مجلس الإدارة الرئيسي الذي تنتمي له، ما هي الخبرات الإضافية التي ترغب برؤيتها فيه؟

الشكل 11



يُنظر بشكل متزايد إلى استخدام أعضاء مجلس الإدارة المستقلين على أنه طريقة أخرى لزيادة التنوع - بزيادة بنسبة 7 نقاط مئوية في عدد المستجيبين الذين يدركون هذه القيمة مقارنة باستبيان عام 2021. بعض التدابير الأخرى التي اتخذتها مجالس الإدارة لتعزيز التنوع تشمل البحث عن خبرات مختلفة في الصناعة واعتماد سياسة التنوع.

الالتفاف حول الإستراتيجية تكملة

تغير المفاهيم بشأن انخفاض التنوع بين الجنسين

قال ما يقرب من نصف المستجيبين (47%) أنه لا توجد عضوات في مجلس الإدارة (مجالس الإدارة) التي يشغلون عضويتها. تشمل العقبات المتصورة التي تحول دون تعيين النساء في مجالس الإدارة عدم وجود مرشحات مؤهلات، حيث أشار 46% إلى ذلك كسبب لاستمرار اختلال التوازن بين الجنسين. يمثل ذلك زيادة قدرها 12 نقطة مئوية عن دورة الإبلاغ السابقة.

أشار ما يقرب من 10% من المستجيبين إلى أن النساء لا يبدو أن لديهن اهتمام بمناصب مجالس الإدارة، في حين أشار ثلث المستجيبين – أقل بمقدار 5 نقاط مئوية مقارنة باستبيان عام 2021 – إلى العقبات الثقافية كعائق. أشار حوالي ربع المستجيبين إلى عقبات التواصل الشبكي بوصفها تشكل تحدياً – بزيادة 8 نقاط مئوية مقارنة باستبيان عام 2021. على الرغم من هذه العقبات واسعة النطاق، قال 45% أنهم لا يعتقدون أن المحاصصة ضرورية لتحسين مشاركة المرأة في مجالس الإدارة في المنطقة.

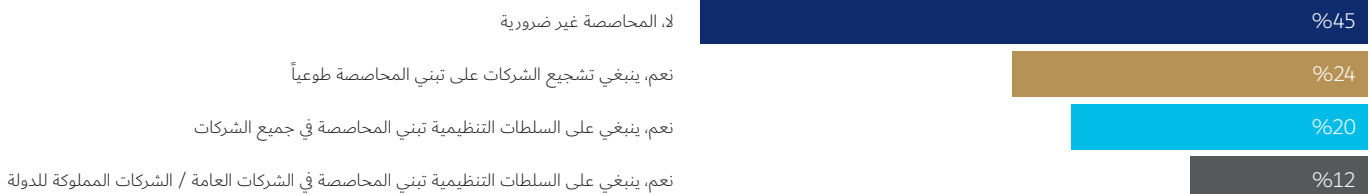
أي من العقبات التالية تراها في تعيين نساء في مجالس الإدارة؟ (اختر كل ما ينطبق)

الشكل 12



هل تعتقد أن المحاصصة ضرورية لتحسين مشاركة المرأة في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي؟

الشكل 13





فعالية مجالس الإدارة: ما الذي يساعد والعقبات المتبقية

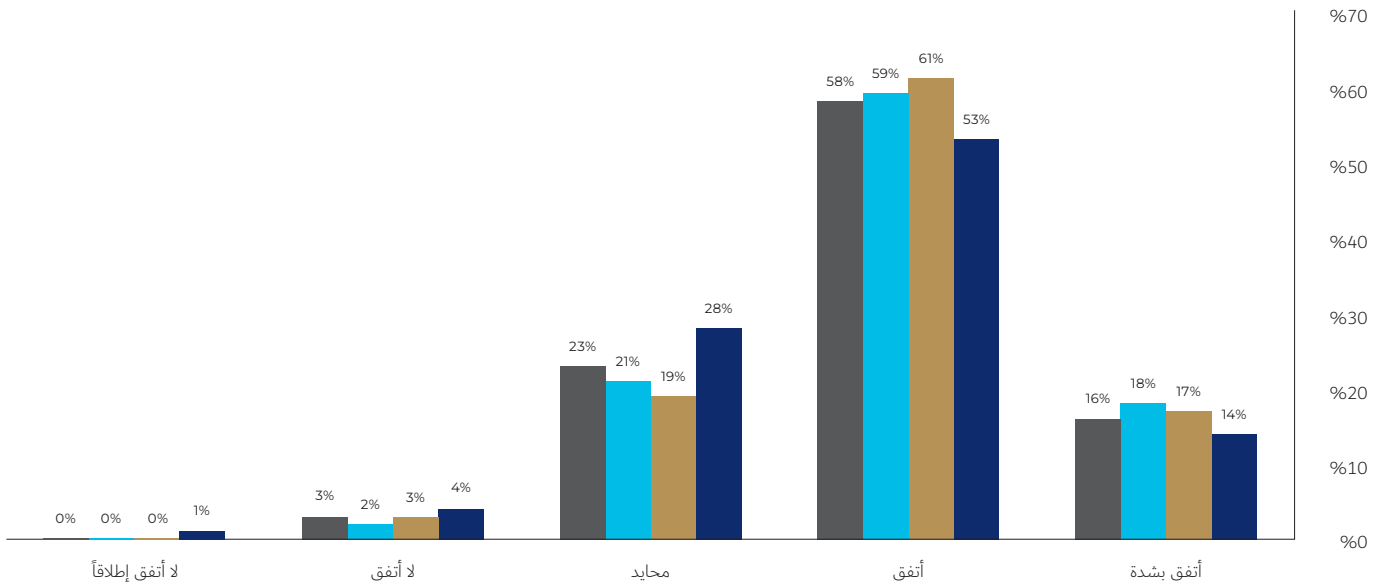
على الصعيد العالمي، يُنظر إلى فعالية مجالس الإدارة بشكل متزايد بوصفها عامل رئيسي مؤثر في أداء الشركة. يتفق المستجيبون الذين شملهم الاستبيان بشكل عام على الدور القيادي المهم الذي تلعبه مجالس الإدارة. وقال ما يقرب من الثلثين (60٪) أن فعالية مجالس الإدارة تتعلق بضمان استمرارية الشركة على المدى الطويل، وقال 57٪ أنها تحقق غرض المنظمة.

في حين تعتقد أغلبية كبيرة (59٪) أن فعالية مجالس الإدارة قد تحسنت في دول مجلس التعاون الخليجي خلال السنوات الثلاث الماضية، إلا أن هذا يمثل انخفاضاً طفيفاً عن الفترة المشمولة بالتقرير السابق.

هل تعتقد أن فعالية مجالس الإدارة تحسنت في دول مجلس التعاون الخليجي خلال الثلاث السنوات الماضية؟

الشكل 14

متوسط 2019-2023 2023 2021 2019



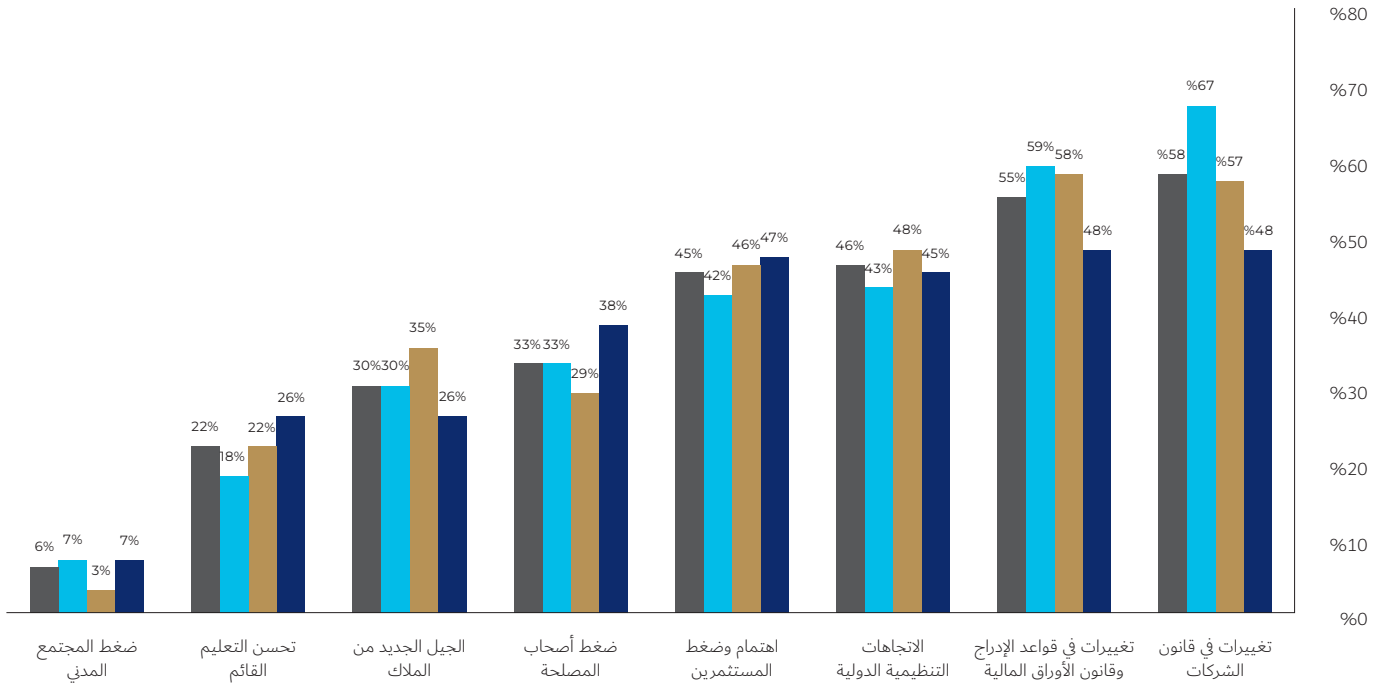
مع ذلك، هناك مجالات تشهد تقدماً واضحاً. قال حوالي 77٪ من المستجيبين أن هناك وعياً أفضل بأدوار ومسؤوليات مجالس الإدارة، في حين يرى 71٪ أن وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل متزايد يساعد على رفع مستوى الأداء.

كانت أهم العوامل المؤثرة التي أدت إلى التحسن هي التغييرات في قانون الشركات (تم تحديد ذلك من قبل 67٪)، وقواعد الإدراج الجديدة وقانون الأوراق المالية (تم الاستشهاد بذلك من قبل 59٪)، والاتجاهات التنظيمية الدولية (تم ذكر ذلك من قبل 43٪)، واهتمام وضغط المستثمرين (تم اختيار ذلك من قبل 42٪).

ما هي العوامل التي كان لها أكبر أثر إيجابي على فعالية مجالس الإدارة في المنطقة؟ (يرجى اختيار أهم 3 عوامل)

الشكل 15

متوسط 2019-2023 ■ 2023 ■ 2021 ■ 2019 ■



العقبات الرئيسية التي تحول دون تحسين فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي تشمل تكوين مجالس الإدارة وقدرات المدراء؛ وهيكل وعمليات وبروتوكولات مجلس الإدارة غير الفعالة؛ وعدم وجود عمليات تقييم وتجديد رسمية لمجلس الإدارة؛ وديناميات مجلس الإدارة غير الفعالة.

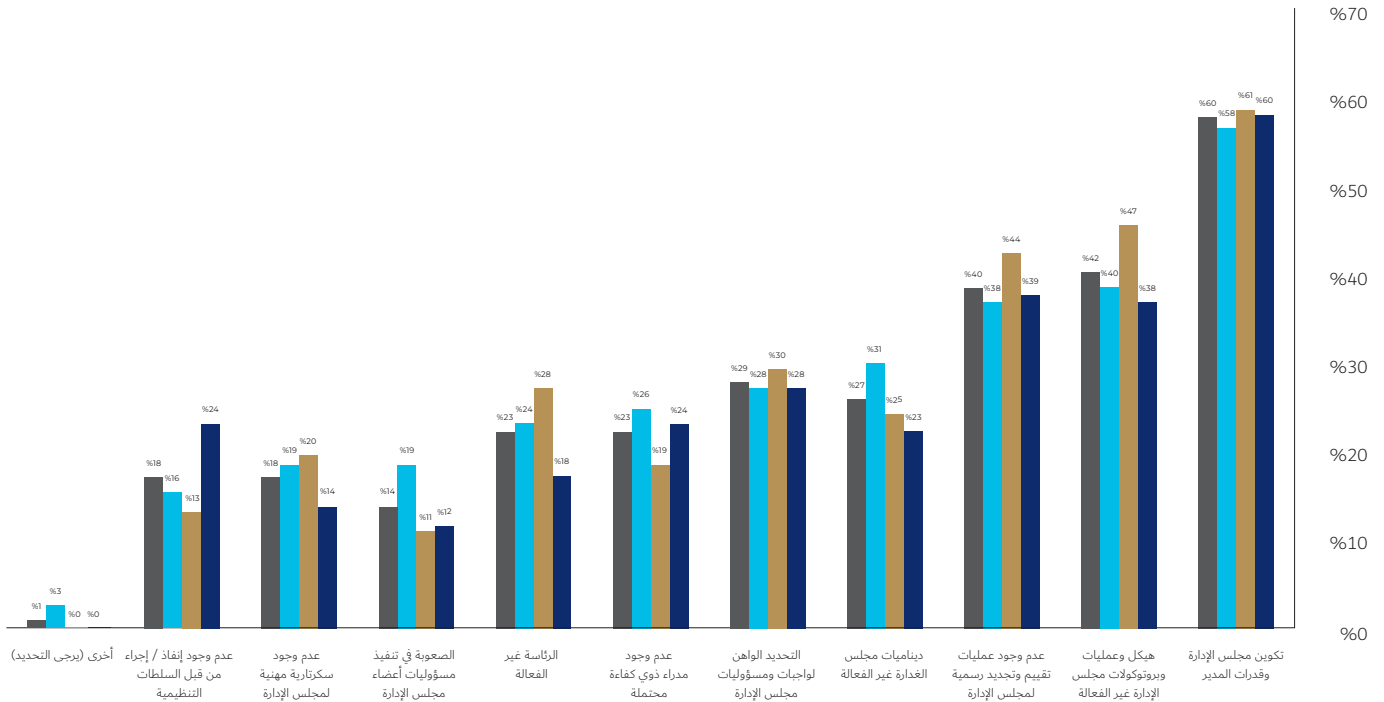


فعالية مجالس الإدارة: ما الذي يساعد والعقبات المتبقية تكمله

ما هي العوامل التي كان لها أكبر أثر إيجابي على فعالية مجالس الإدارة في المنطقة؟ (يرجى اختيار أهم 3 عوامل)

الشكل 16

متوسط 2019-2023 2023 2021 2019



دور رئيس مجلس الإدارة

أكد معظم المديرين الذين قمنا بإجراء مقابلات معهم على أهمية رئيس مجلس الإدارة في فعالية مجلس الإدارة بشكل عام. لخص أحد المدراء الأمر على النحو التالي: "يجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة مثل مدرب كرة القدم - يشرك الجميع، يجمع الأشخاص معاً، يدرّب الأشخاص - أو مثل المايسترو الذي يقود أوركسترا".

قال ما يقرب من ثلثي المستجيبين (65%) أن منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يشغلها شخصان مختلفان - مما يعكس أفضل الممارسات العالمية للفصل بين هذين الدورين وخلق حدود واضحة بين مجلس الإدارة وكبار المدراء التنفيذيين. أيضاً، سلطت مناقشتنا مع أعضاء مجالس الإدارة الضوء على أهمية العلاقة الفعالة بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، بما في ذلك توافقهما بشأن جدول أعمال مجلس الإدارة، والحفاظ على الوضوح بشأن دور مجلس الإدارة مقابل دور الرئيس التنفيذي والفريق التنفيذي، والإبقاء على خط اتصال مفتوح وشفاف بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.



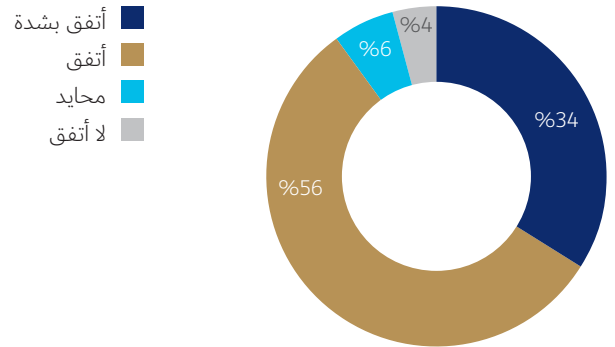
فعالية مجالس الإدارة: ما الذي يساعد والعقبات المتبقية تكملة

العمليات والثقافة

وافق أكثر من نصف المستجيبين (56٪) - ووافق 34٪ بشدة - على أن اجتماعات مجالس الإدارة تتقيد بجدول أعمال وهيكل واضح، مما يساعد مجالس الإدارة في ضمان تخصيص الوقت الكافي للمواضيع الرئيسية التي سيتم تناولها في الاجتماعات.

هل تتفق أن العمل على نحو فعال لتحقيق الاستدامة سيساعد مجلس إدارتك على خلق القيمة على المدى الطويل؟

الشكل 17



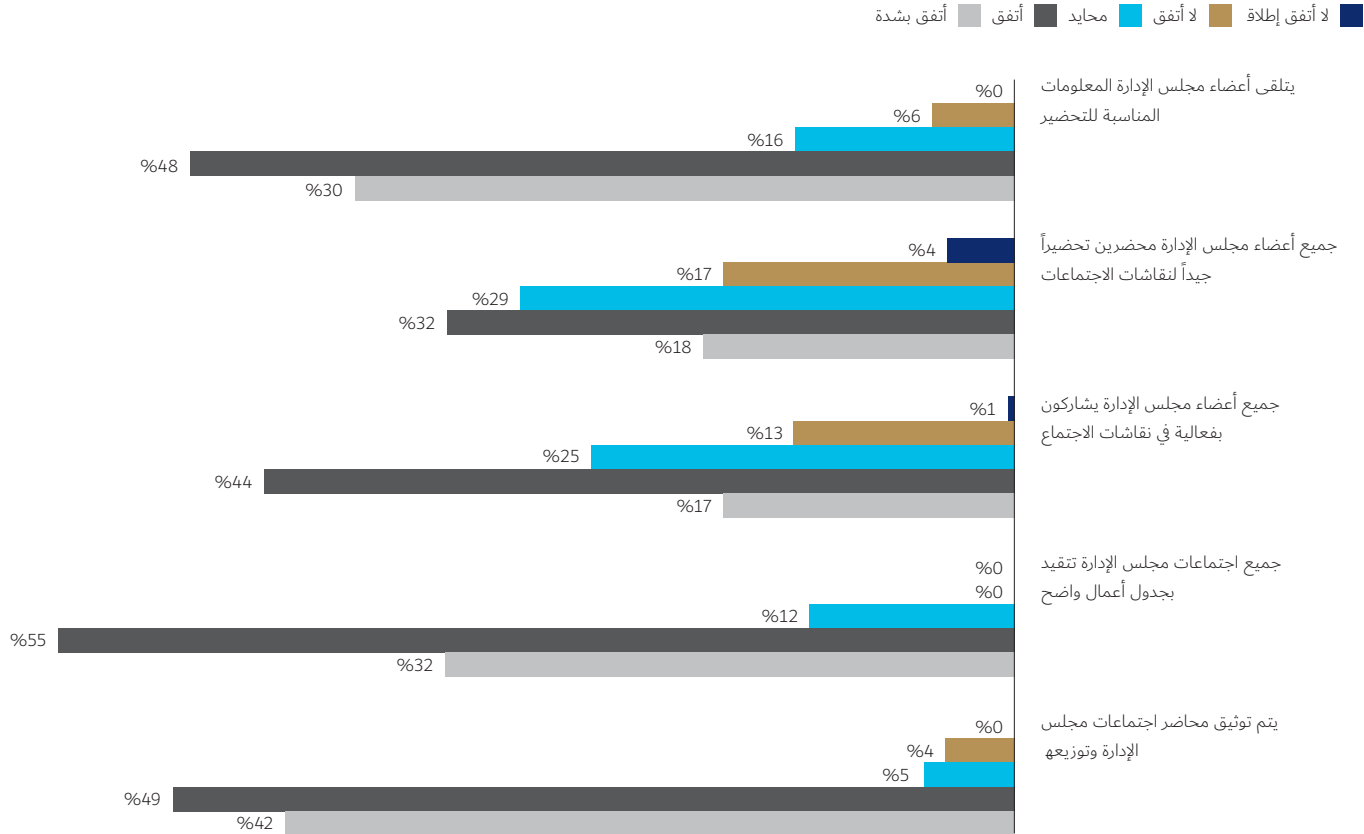
مع ذلك، قال ما يقرب من ثلث المستجيبين (31٪) أن ديناميات مجالس الإدارة غير الفعالة هي إحدى أهم العقبات التي تحول دون تحسين فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، في حين أشار 40٪ إلى عدم فعالية هيكل وعمليات وبروتوكولات مجلس الإدارة.

كشف الاستبيان عن مجموعة واسعة من الخبرات عندما يتعلق الأمر بالتحضير لاجتماعات مجالس الإدارة وتدوين المناقشات. وافق أقل من نصف المستجيبين (48٪) على أنه يتم توثيق وتوزيع محاضر اجتماعات مجالس الإدارة بشكل جيد، ورأى 55٪ أن جميع اجتماعات مجالس الإدارة تتقيد بجدول أعمال واضح، وقال 48٪ أن أعضاء مجالس الإدارة يتلقون المعلومات المناسبة للتحضير، مما يشير إلى مجالات واضحة بحاجة إلى مزيد من التحسين في التحضير لاجتماعات مجالس الإدارة.



كيف تصنف فعالية مجالس الإدارة فيما يتعلق بالتقيد بالخمسة العناصر لديناميات الاجتماع؟

الشكل 18



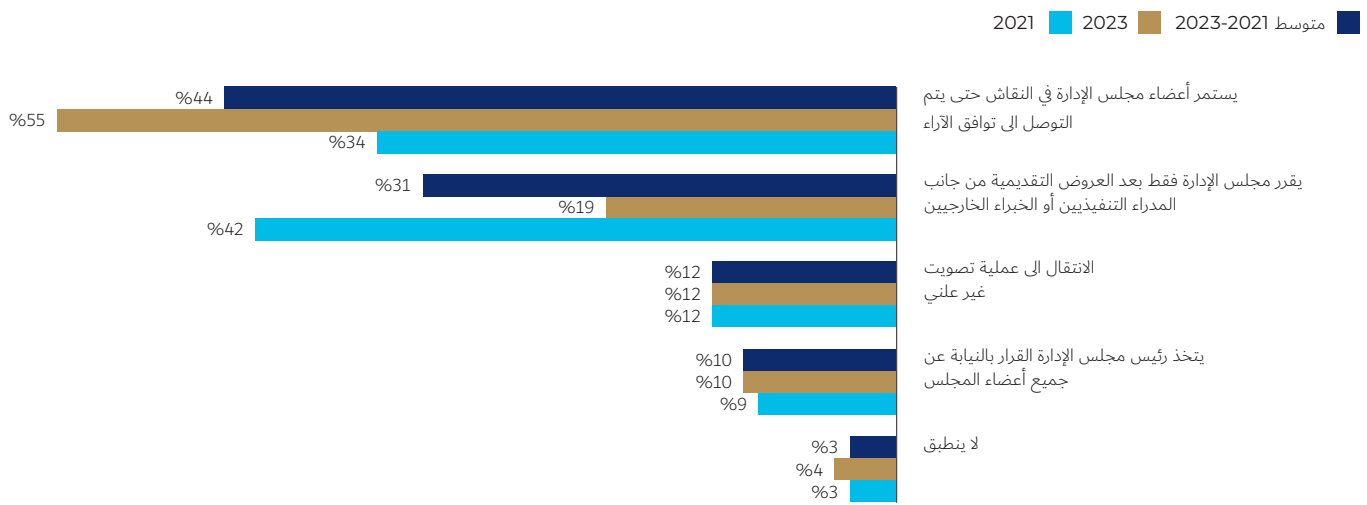
فعالية مجالس الإدارة: ما الذي يساعد والعقبات المتبقية تكملة

اتخاذ القرارات

يبدو أن هناك تحسناً في اتخاذ القرار في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث قال 55% من المستجيبين أن معظم القرارات في اجتماعات مجالس الإدارة يتم اتخاذها من خلال المناقشات المستمرة بين أعضاء مجلس الإدارة حتى يتم التوصل إلى توافق في الآراء. هذه قفزة كبيرة بمقدار 21 نقطة مئوية مقارنة بالفترة المشمولة بالتقرير السابق في عام 2021. قال عدد أقل من المستجيبين أنهم يتخذون القرار فقط بعد العروض التقديمية من جانب المدراء التنفيذيين أو الخبراء الخارجيين.

أي مما يلي يصف بشكل أفضل طريقة اتخاذ القرار عادة في اجتماعات مجالس الإدارة؟ إذا كانت تختلف من مجلس إدارة عن آخر، اختر مجلس الإدارة الخاص بك ثم اختر وصفاً واحداً. 2021-2023

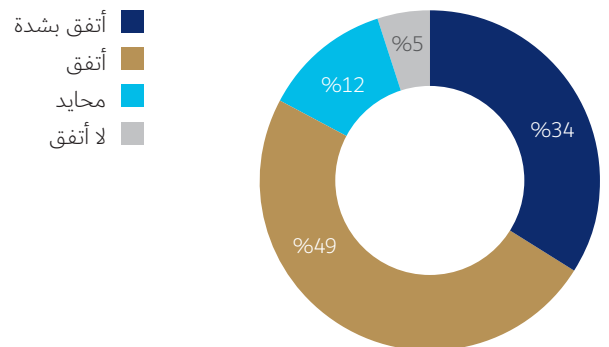
الشكل 19



تسير الاجتماعات بين مجلس الإدارة والإدارة العليا بشكل جيد أيضاً؛ وافق 49% ووافق 34% بشدة على أن هذه الاجتماعات توفر منبراً للنقاش المفتوح والصادق. وقال حوالي 69% أنهم إما راضون للغاية أو راضون عن جودة وتوقيت المعلومات المقدمة إلى مجلس الإدارة من قبل الإدارة.

توفر الاجتماعات بين مجلس الإدارة والإدارة العليا منبراً للنقاش المفتوح والصادق

الشكل 20





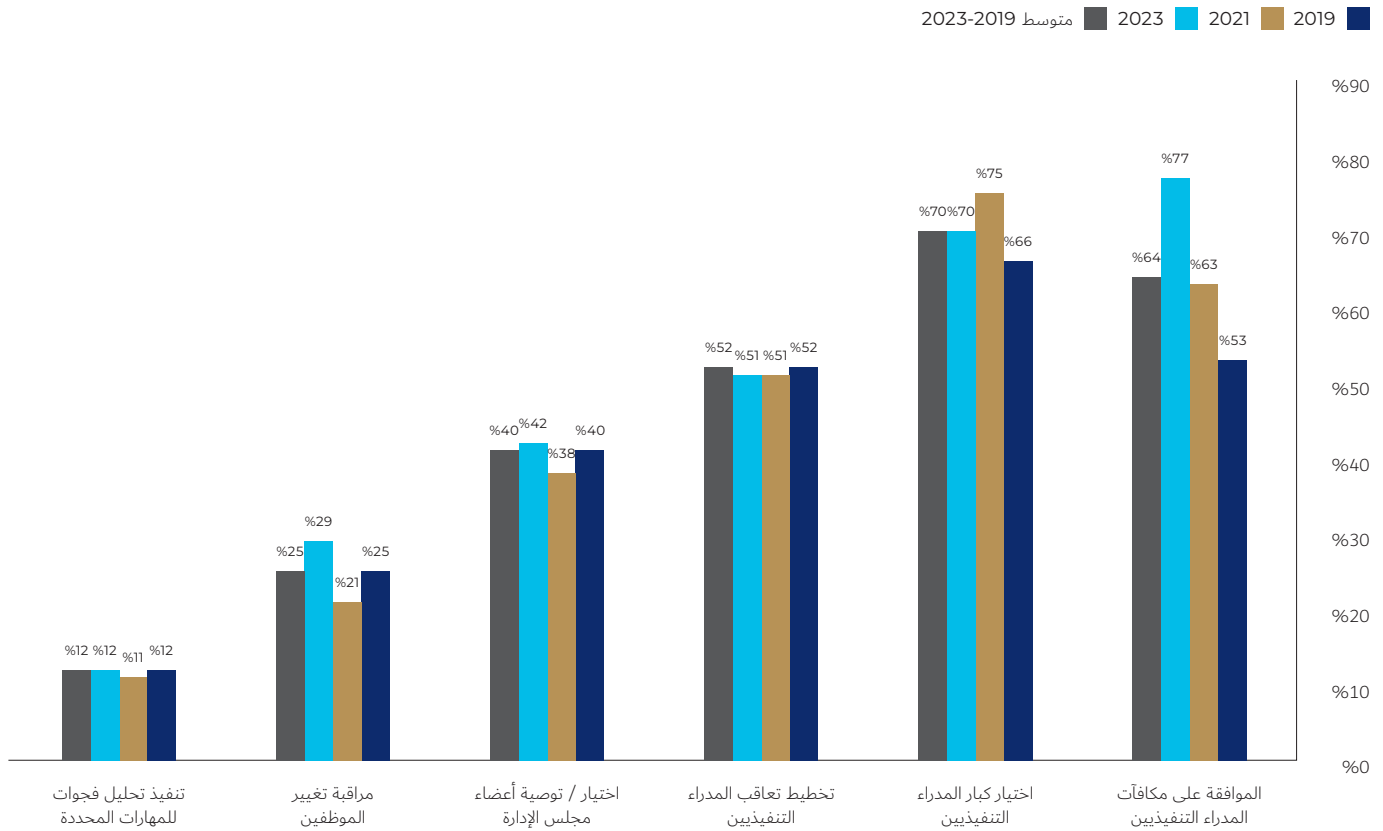
فعالية مجالس الإدارة: ما الذي يساعد والعقبات المتبقية تكملة

الإشراف على المواهب

تم تحديد اهتمام مجالس الإدارة بمناصب الإدارة العليا، حيث قال 70٪ من المستجيبين أن مجالس الإدارة تشارك بفعالية في اختيار كبار المدراء التنفيذيين داخل المنظمة. كما أشار ثلاثة أرباع المستجيبين (76٪) إلى أنهم يشاركون بفعالية في الموافقة على مكافآت المدراء التنفيذيين، في حين قال أكثر من نصف المستجيبين أنهم يشاركون في تخطيط تعاقب المدراء التنفيذيين.

يشارك مجلس الإدارة بفعالية في المجالات التالية في إدارة المواهب داخل المنظمة (اختر كل ما ينطبق)

الشكل 21



مع ذلك، ومع استمرار احتدام المنافسة على المواهب في الأدوار الرئيسية في الشركات في جميع أنحاء المنطقة، فإن مجالس الإدارة تحول اهتمامها بشكل متزايد إلى المواهب كخطر مادي. كانت هناك قفزة كبيرة في عدد أعضاء مجالس الإدارة الذين وافقوا على أن المنافسة على المواهب هي أحد أهم ثلاثة عوامل تتطلب اهتمام مجالس الإدارة عند الإشراف على الإستراتيجية - 31٪ هذا العام، بزيادة 10 نقاط مئوية.

تقوم مجالس الإدارة أيضاً بتنظيم نفسها لمعالجة مشكلة المواهب بشكل أفضل. قال حوالي 31٪ من المستجيبين أن هناك عضو في مجلس الإدارة يتمتع بخبرة كبيرة في إدارة المواهب في مجلس إدارتهم - بزيادة كبيرة قدرها 15 نقطة مئوية عن التقرير السابق.

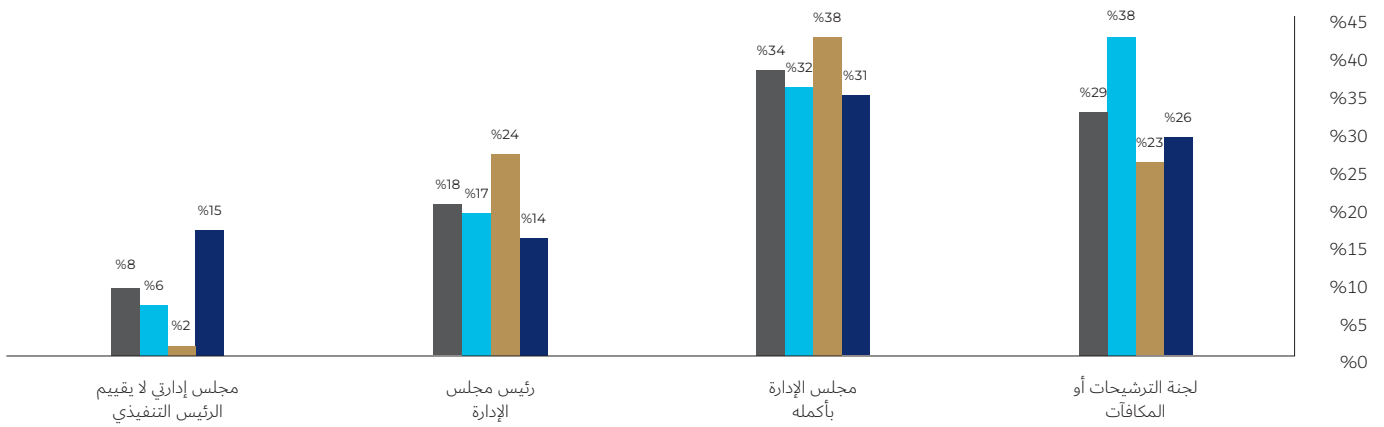
تقييم الرئيس التنفيذي وتخطيط التعاقب

أصبح تقييم مجلس الإدارة للرئيس التنفيذي أكثر شيوعاً في منطقة الخليج. قال 66% فقط من المستجيبين أن مجالس إدارتهم لا تقوم بتقييم الرئيس التنفيذي. أشار حوالي 38% إلى أن لجنة الترشيحات أو المكافآت تتحمل المسؤولية الأساسية عن تقييم الرئيس التنفيذي، في حين قال 32% أن المسؤولية الأساسية تقع على عاتق مجلس الإدارة بأكمله.

من هو الشخص أو الأشخاص الذين تقع على عاتقهم المسؤولية الأساسية لتقييم الرئيس التنفيذي؟

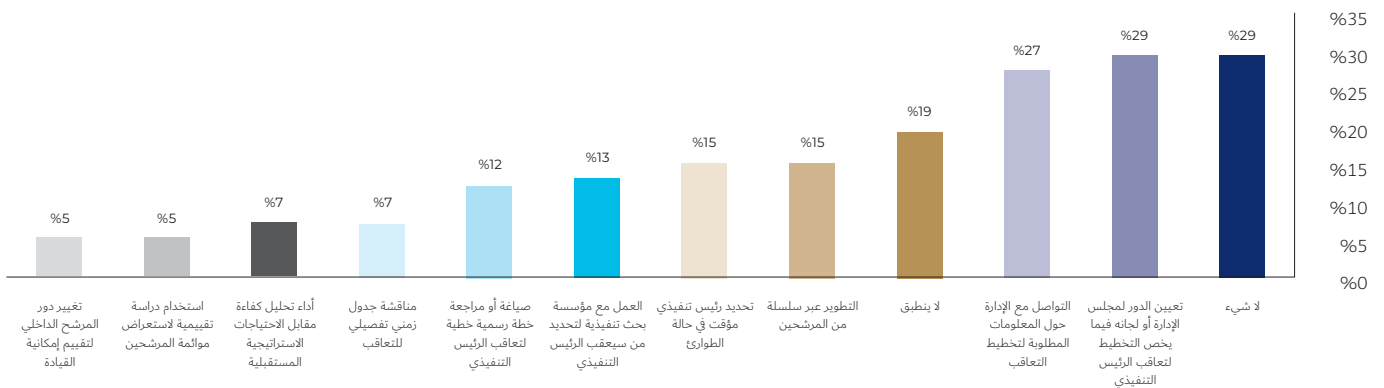
الشكل 22

2023 2021 2019 متوسط 2023-2019



ما الذي سيكون له الأثر الأكبر في تحسين تكوين مجلس إدارتك؟

الشكل 23



دور تقييمات مجالس الإدارة

يُعد التقييم المنتظم، بما في ذلك المراجعات المستقلة لفعالية مجالس الإدارة، أمراً بالغ الأهمية لتحسين طرق عمل مجالس الإدارة وما تقدمه لمنظماتها. تشير أفضل الممارسات إلى أنه ينبغي إجراء مراجعات مستقلة كل ثلاث سنوات، إلى جانب إجراء مراجعات داخلية في الفترات الفاصلة بينها لمواصلة التركيز على تحسين الأداء.³

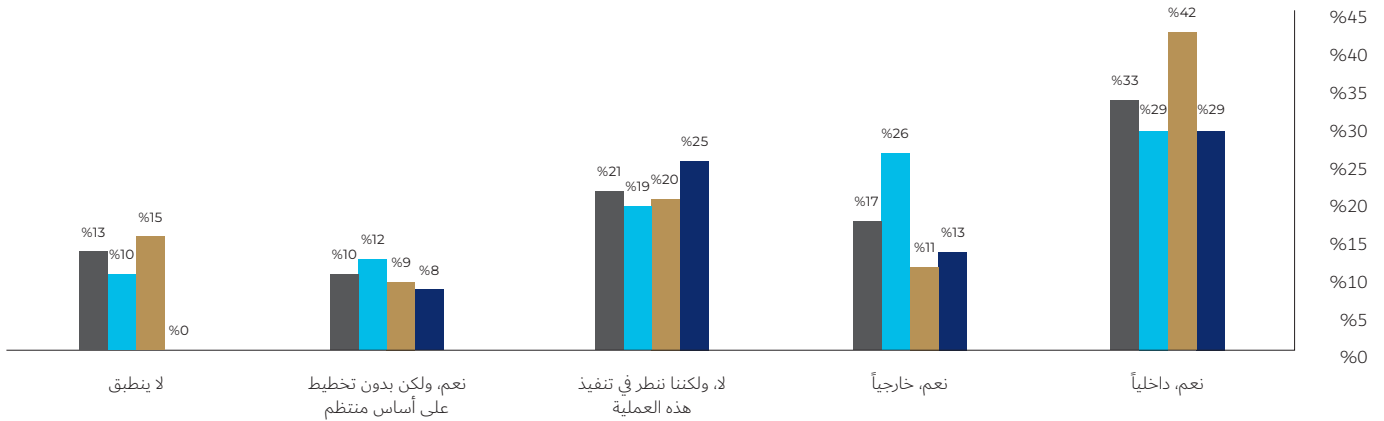
ينبغي أن تركز المراجعة الفعالة لمجالس الإدارة على جميع أبعاد فعالية مجالس الإدارة، بما في ذلك تكوين وهيكل وعمليات مجلس الإدارة وواجبات وأدوار ومسؤوليات المدراء وديناميات مجلس الإدارة وتقييم وتجديد مجلس الإدارة وحوكمة الشركات وأخلاقيات العمل وثقافة الشركات. يتضمن النهج الشامل لتقييمات مجالس الإدارة مدخلات من مصادر متعددة، مثل استبيانات المدراء والمقابلات معهم، ومراجعات وثائق مجالس الإدارة، والمقارنة مع مجموعات الأقران ذات الصلة، والرقابة المباشرة على اجتماعات مجالس الإدارة لمراجعة الديناميات حول طاولة مجالس الإدارة. يجب أن تسلط نتائج عملية تقييم مجالس الإدارة الضوء بوضوح على نقاط قوة مجالس الإدارة ومجالات تطويره، إلى جانب التوصيات الواضحة لتحسين فعالية مجالس الإدارة.

قال 26٪ فقط من المستجيبين أنهم يقومون بتقييم أداء وفعالية مجالس الإدارة من خلال القنوات الخارجية، في حين قال 29٪ أن التقييم يتم داخلياً. فيما يتعلق بمجالس الإدارة التي تقوم بتقييم الأداء، فإنه عادةً ما يكون قراراً داخلياً لمجلس الإدارة للقيام بذلك، مدفوعاً بالرغبة في التوافق مع أفضل الممارسات العالمية.

هل تقيم أداء وفعالية مجلس الإدارة؟

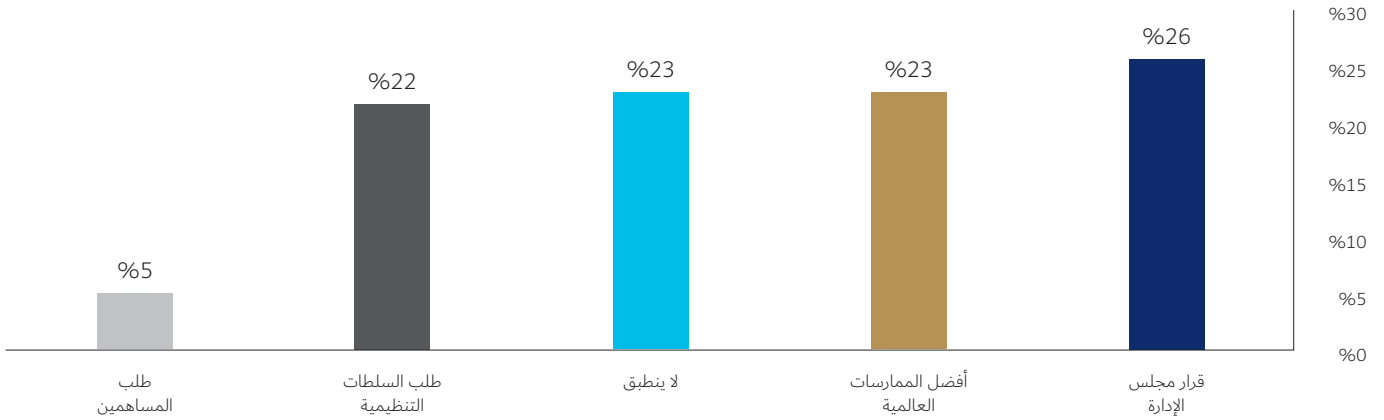
الشكل 24

2023-2019 متوسط 2023 2021 2019



لماذا اتخذ مجلس إدارتك قرار تقييم مجلس الإدارة؟

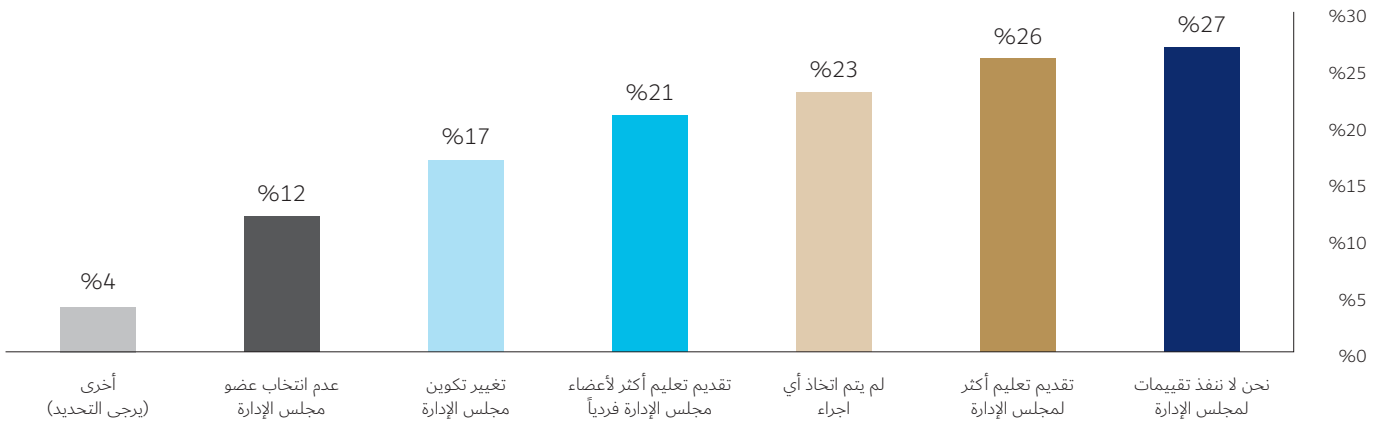
الشكل 25



حتى عند إجراء التقييمات، لا تعمل مجالس الإدارة على نحو متسق بشأن التوصيات المتعلقة بالتحسين – ذكر ما يقرب من ربع المستجيبين (23%) أنه لم يتم اتخاذ أي إجراء للمتابعة. قال حوالي 26% أن مجالس الإدارة تتلقى المزيد من التطوير المهني ككل، في حين قال 21% أن التطوير المهني يستهدف أعضاء مجلس الإدارة كل على حده. تتخذ بعض مجالس الإدارة إجراءات أكثر صرامة: أفاد 17% عن تغيير في تكوين مجلس الإدارة، في حين ألغى 12% اختيار أحد أعضاء مجلس الإدارة.

ما هي الإجراءات المتابعة التي تم اتخاذها، إذا أي منها تم اتخاذها كنتيجة لتقييم مجلس الإدارة التي تم تنفيذها؟ (اختر كل ما ينطبق)

الشكل 26



التنظيم يدفع بالمزيد من الاحترافية والشفافية

تتغير المفاهيم حول ما يجعل مجلس الإدارة فعالاً استجابةً للتنظيم الجديد الذي يهدف إلى زيادة شفافية ممارسات الحوكمة في المنطقة. هناك اعتراف متزايد بالدور المهم الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة الرشيدة في جذب الاستثمارات الأجنبية وفي الدفع بالإنتاجية والأداء المالي.

هناك دلائل تشير إلى أن مجالس الإدارة أصبحت أكثر ارتباطاً بإزاء المطالب والتوقعات التنظيمية فيما يتعلق بتكوين مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية. يعتقد ما يقرب من نصف (44%) أعضاء مجالس الإدارة الذين شملهم الاستبيان أن الإطار التنظيمي في بلدهم يحقق التوازن الصحيح – وهذا يمثل قفزة كبيرة من نسبة المستجيبين الذين وافقوا على هذا القول قبل عامين الذين شكلوا نسبة 27%. رأى 52% أن القواعد واللوائح المحلية المتعلقة بحوكمة الشركات قد واكبت التغييرات التنظيمية العالمية.

كيف تقيم المتطلبات التنظيمية في بلدك مع الاخذ في عين الاعتبار حوكمة الشركات؟

الشكل 27



في السابق، كانت هناك بعض المخاوف من أن الإشراف على حوكمة الشركات بحاجة إلى تعزيز، ولكن يبدو أن هذه المخاوف بدأت تتحسر أيضاً. قال خمس المستجيبين فقط أن الإطار التنظيمي كاف لكن الإشراف بحاجة إلى تعزيز – بانخفاض بنسبة 10% عن دورة الإبلاغ الأخيرة.



استشراف المستقبل: الاستجابة للاضطراب والفرص

تستعد المنظمات في دول مجلس التعاون الخليجي، مثل تلك الموجودة في جميع أنحاء العالم، لفترة من الاضطراب المستمر. عند سؤالهم عن الاتجاهات التي من المرجح أن يكون لها الأثر الأكبر على منظماتهم على مدى السنوات الثلاث المقبلة، أشار 69٪ من المستجيبين إلى تغييرات كبيرة في الصناعة، يليها عدم الاستقرار الاقتصادي العالمي (61٪)، وزيادة العبء التنظيمي (58٪). شهدت مطالب أصحاب المصلحة المتغيرة الأكبر القفزة مقارنة باستبيان عام 2021، حيث تم الاختيار من قبل 53٪ من المستجيبين مقابل 36٪ سابقاً.

تنتقل هذه الضغوط الخارجية إلى أنواع المهارات التي سيحتاجها أعضاء مجلس الإدارة لتوجيه شركاتهم خلال الأوقات الصعبة المحتملة في المستقبل. قال ما يقرب من نصف أعضاء مجالس الإدارة (45٪) أنهم يرغبون في رؤية المزيد من الخبرة في التفكير الاستراتيجي في مجالس إدارتهم، في حين أشار 37٪ إلى الخبرة والامتثال في مجال حوكمة الشركات، وأشار 29٪ إلى الخبرة في مجال الاستدامة.

بالمثل، فإن أهم ثلاث مهارات يعتقد أعضاء مجالس الإدارة أنهم سيحتاجون إليها للتكيف مع الأوقات المتغيرة هي: تشكيل الإستراتيجية (60٪)، والمرونة (49٪)، والقدرة على تغيير وتحدي الوضع الراهن (43٪).

في حين أنه لا يمكن لأي مجلس إدارة التنبؤ بالمستقبل بأي قدر من اليقين، إلا أن الشعور الملموس من المقابلات مع أعضاء مجالس الإدارة هو أن مجالس الإدارة يجب أن تستمر في توقع ما هو غير متوقع وأن تكون مستعدة للاستجابة للتهديدات – واغتنام الفرص التي يؤدي التغيير حتماً إلى نشوئها.



الخاتمة

تمر مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بفترة من الاحترافية المكثفة، وتبني وتكيف أفضل الممارسات العالمية للعمل بما يتناسب مع الظروف والثقافات المحلية، وتلبية المتطلبات الجديدة في مجال التنظيم والحوكمة وتوقعات أصحاب المصلحة المتزايدة.

هناك شعور بميل العديد من مجالس الإدارة وأعضائها إلى فترة التحول هذه بحماس أكبر مما كان عليه الحال في السابق. تتغير مجالس الإدارة لأن بيئة العمل تتغير - ويجب أن تكون مجالس الإدارة جاهزة لتوجيه شركاتها خلال التعقيدات والاضطراب وعدم اليقين كما لم يحدث من قبل.









BDI

CELEBRATING
15 years
OF EXCELLENCE

GCC Board Directors Institute

