

مراجعة فعّالية مجالس الإدارة 2025

تحديد مستوى فعّالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي
التقرير التاسع (يصدر كل سنتين)

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

نوفمبر 2025

جدول المحتويات

1	نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي	16	مراجعة فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي لعام 2025
2	نبذة عن هايدريك وأند ستراجلز	68	لا تزال فعالية مجالس الإدارة قوية في جميع أنحاء المنطقة
3	تمهيد بقلم السيد محمد الشروقي	26	استكشاف سبل تبني الذكاء الاصطناعي وسط حالة من عدم اليقين وفجوات المهارات
5	مقدمة بقلم جون جوليوفر والدكتورة ليزا جولييسريان	28	الضغوط الجيوسياسية المتزايدة تتطلب اهتماماً من مجالس الإدارة
7	الموجز والتوصيات	30	تنوع مجالس الإدارة لا يزال يركز على الخبرة الوظيفية
13	نبذة عن التقرير	33	شيوخ ممارسات الحوكمة المنظمة
		39	من الواضح أن العوامل البيئية والاجتماعية والعوامل المتعلقة بالحوكمة مهمة، لكن معظم المؤسسات تفتقر إلى الاستراتيجية
		41	تقييم مجلس الإدارة أمراً شائعاً، لكنه ليس بالضرورة منتظماً
		44	خاتمة

الشركاء الاستراتيجيون

 Oman Investment Authority	 NBB	 بنك أبوظبي الأول First Abu Dhabi Bank
 pwc	 سابك	 أرامكو السعودية saudi aramco
 A&O SHEARMAN	 McKinsey & Company	 HEIDRICK & STRUGGLES

معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

قدحتملا قيرعلا تاراملا

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

+971 (0)4 554 7967

المملكة العربية السعودية

منطقة المكاتب | 6629 طريق الملك عبد العزيز الفرعي،
حي الملك سلمان،
RHDA 6629، 2668R،
الرياض 12432،
المملكة العربية السعودية

هاتف: +966112738024 تحويل: 124

getinvolved@gccbdi.org
www.gccbdi.org

الشركات المنتسبة

 stc	 نسما nesma & Partners وشركاهم	 علم elm
 VISION INVEST	 التصنيع TASNEE	 البنك السعودي للاستثمار The Saudi Investment Bank

نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

يتمتع معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بسجل حافل بالنجاحات والإنجازات في العمل مع كبرى الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي. ويعمل المعهد مع نخبة من الخبراء الدوليين والإقليميين والمحليين ذوي الكفاءة العالية، ويقدم مزيجاً من أفضل الممارسات الدولية وخبرة مجالس الإدارة الفعلية، إلى جانب المعرفة والخبرة المتخصصة في حوكمة الشركات وقضايا أعضاء مجالس الإدارة في الخليج. ويود المعهد أن ينتهز هذه الفرصة ليشكر جميع المؤسسين والشركاء الاستراتيجيين والشركات التابعة على تعاونهم ودعمهم المشترك في رعاية معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي على مدار الثمانية عشر عاماً الماضية، ومساعدة المعهد في تحقيق رسالته.

يملك معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي مزيجاً فريداً من الخبرة والفهم المحلي، والمعرفة الراسخة في مجال الحوكمة المؤسسية والتنظيم، والخبرة العملية في مجالس الادارة، والبرامج المجربة والمختبرة. ويتطلع المعهد إلى مواصلة مهمته لإحداث تأثير إيجابي على اقتصادات ومجتمعات المنطقة.

معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي هو منظمة غير ربحية تقوم بتوجيه وإرشاد أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات والشركات - سواء كانت شركات عائلية أو شركات مدرجة - لاكتساب المعرفة والأدوات اللازمة للوصول إلى الحوكمة الفعالة والمحافظة عليها. هناك تسع شركات إقليمية رائدة وشركات خدمات مهنية تقوم بدعم معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي وتعمل كشركاء استراتيجيين للمعهد وهي: بنك أبوظبي الأول، وبنك البحرين الوطني، وهيئة الاستثمار العمانية، وسابك، وأرامكو السعودية، وأيه أند أو شيرمان وهابيريك أند ستراجلز وماكينزي أند كومباني وبراييس ووتر هاوس كوبرز. كما أننا مدعومون أيضاً من قبل عدد من الشركات التابعة - مثل شركة علم ونسمة أند بارتنرز ومجموعة إس تي سي والبنك السعودي للاستثمار وتاسني وفيجن إنفست، بالإضافة إلى الهيئات التنظيمية الإقليمية، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر: هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية والبنك المركزي السعودي وهيئة الأوراق المالية والسلع في الإمارات العربية المتحدة وهيئة السوق المالية في الكويت ومصرف البحرين المركزي وهيئة الخدمات المالية في سلطنة عمان.

تتمثل مهمة معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي في إحداث تأثير إيجابي على الاقتصادات والمجتمعات في المنطقة، من خلال تعزيز الإدارة المهنية والحوكمة الرشيدة ورفع مستوى فعالية مجالس الإدارة. نحن فخورون بشبكة أعضائنا التي تضم أكثر من 4500 من مدراء مجالس الادارة وأمناء مجالس الإدارة وقادة الأعمال في جميع أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي.

الأهداف الرئيسية للمعهد:

- تعزيز قدرات أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي وتعزيز فهمهم لأفضل ممارسات حوكمة مجالس الادارة.
- إنشاء شبكة إقليمية لأعضاء مجالس الإدارة.
- نشر معارف عالية الجودة في مجال الحوكمة المؤسسية.
- وضع مسألة الحوكمة المؤسسية كأولوية رئيسية على أجندة المنطقة.

على مدار الثمانية عشر عاماً الماضية، نما معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي ليصبح المؤسسة الرائدة في المنطقة لأعضاء مجالس الإدارة. قام المعهد بتقديم أكثر من 700 برنامج وفعالية لكبرى الشركات في الخليج، ويتمتع أعضاء المعهد البالغ عددهم 4500 عضو بمعرفة وخبرة واسعة في العمل مع كبار قادة الأعمال في دول مجلس التعاون الخليجي. وتعد شبكة أعضاء المعهد على الأرجح المجموعة الأكثر تأثيراً بين كبار أعضاء مجالس الإدارة وقادة الأعمال في الخليج. فأعضاء المعهد هم أفضل سفراء.

يحظى المعهد بتقدير كبير على الصعيد الدولي، وهو معهد المدراء الوحيد في دول مجلس التعاون الخليجي المعتمد كعضو في الشبكة العالمية المرموقة لمعاهد أعضاء مجالس الإدارة. تضم هذه الشبكة 26 معهداً عالمياً، تشمل معهد أعضاء مجالس الإدارة في المملكة المتحدة، والمعهد الاسترالي لمديري الشركات، ومعهد هونغ كونغ لمديري الشركات، ومعهد مديري الشركات في كندا، ومعهد المدراء في نيوزيلندا، ومعهد سنغافورة للمدراء، ومعهد المدراء في جنوب أفريقيا، والرابطة الوطنية لمدراء الشركات في الولايات المتحدة، وغيرها.



HEIDRICK & STRUGGLES

تعد شركة هايدريك و ستراجلز من أبرز مقدمي الخدمات الاستشارية العالمية في مجالس الإدارة والقيادة والتنظيم، حيث تخدم احتياجات المواهب والاستشارات على مستوى كبار المسؤولين في أفضل المنظمات في العالم.

باعتبارنا مستشارين موثوق بهم، فإننا نتعاون مع عملائنا لتطوير مجالس الإدارة والقيادة والمؤسسات المستقبلية، من خلال الجمع بين خدماتنا وعروضنا في البحوث التنفيذية، والاستشارات في مجالس الإدارة، والقيادة الشاملة، وتقييم القيادة وتطويرها، وتسريع المؤسسات والفرق وتشكيل الثقافة.

ولأكثر من 70 عاماً قمنا بتقديم القيمة لعملائنا من خلال الاستفادة من خبراتنا المتراكمة لمساعدة المؤسسات على اكتشاف وتمكين القادة والفرق المتميزة.

هايدريك آند ستراجلز

المستوى 7 آي سي دي بروكفيلد بليس
312 شارع المستقبل - المركز التجاري
مركز دبي المالي العالمي
دبي، الإمارات العربية المتحدة
+971 4 376 4600
heidrick.com

مقدمة بقلم محمد الشروقي



لا يزال تقرير فعالية مجالس الإدارة الصادر عن معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي يمثل مرجعاً أساسياً لمجالس الإدارة التي تسعى إلى تقييم ممارساتها، وتحديد الثغرات، ورسم مسار النمو المستدام. يحدد التقرير 10 نتائج رئيسية مستندة إلى البيانات، و7 مجالات عمل مستمدة منها. يسعدني أن أقدم نسخة عام 2025 من هذا التقرير، وأعرب عن خالص تقديري لشركتنا المؤسس والاستراتيجي، شركة هايديريك آند ستراجلز، على تعاونهم المستمر وخبرتهم في إنجاز هذا العمل الهام. كما أتقدم بالشكر لأعضاء هيئة التدريس لدينا، ولجميع أعضاء مجالس الإدارة وأمناء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين الذين ساهموا بسخاء بوقتهم وأفكارهم من جميع أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي.

ومع تطلعنا للمستقبل، تبدو أولوية مجالس الإدارة واضحة: بناء القدرة على التكيف، وتعزيز الشمولية، والقيادة برؤية ثابتة. أثق بأن هذا التقرير سيلهم أعضاء مجالس الإدارة وأمناءها في دول مجلس التعاون الخليجي لمواصلة الارتقاء بمستوى الحوكمة في مجالس الإدارة وفعاليتها وأدائها.

محمد الشروقي

رئيس معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

يسرني أن أقدم لكم التقرير التاسع لمراجعة فعالية مجالس الإدارة الذي يصدره معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. منذ عام ٢٠٠٩، شكل هذا التقرير معياراً أساسياً لقياس فعالية مجالس الإدارة في جميع أنحاء دول الخليج العربي. واليوم، ومع استمرار منطقتنا في مسيرة التحول الاقتصادي الطموح تماشياً مع الرؤية الوطنية الطموحة، أصبح دور مجالس الإدارة الفعالة والتطلعية أكثر أهمية من أي وقت مضى.

منذ آخر استطلاع أجريناه، استمر واقع الأعمال العالمي في الخضوع لتحولات جذرية. فالتغيرات التكنولوجية، لا سيما ظهور تقنية الذكاء الاصطناعي، إلى جانب التعقيدات الجيوسياسية المتزايدة، تعيد تشكيل دور مجالس الإدارة في كل مكان. وبالنسبة لمجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، تترافق هذه التحولات مع جهود متواصلة لإضفاء طابع احترافي على الحوكمة، والتوافق مع المعايير الدولية، والاستجابة للتوقعات المتزايدة من الجهات التنظيمية والمستثمرين وأصحاب المصلحة.

من المشجع أن نلاحظ أن 78% من المشاركين في استطلاع هذا العام يعتقدون أن فعالية مجالس الإدارة قد تعززت خلال العامين الماضيين. ويؤكد هذا التقدم التزاماً واضحاً من جانب مجالس الإدارة في المنطقة بالانتقال من مجرد الامتثال إلى تحقيق الحوكمة الاستراتيجية الهادفة. ومع ذلك، تبرز البيانات أيضاً بعض المجالات التي تتطلب مزيداً من التركيز، مثل: تعزيز التنوع في مجالس الإدارة، وإتقان التقنيات الناشئة، ودمج العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة في الاستراتيجية، وضمان ألا يكون التقييم والتجديد والتخطيط المتوالي مجرد إجراءات شكلية، بل جزءاً لا يتجزأ من مرونة مجالس الإدارة وخلق القيمة على المدى الطويل.



مقدمة بقلم جون جوليفر والدكتورة ليزا جولييسريان

بينما نتطلع إلى المستقبل، تتاح لمجالس الإدارة فرصة إعادة تعريف مفهوم القيادة، وتشكيل مؤسسات لا تتسم بالمرونة فحسب، بل بالقدرة على التحول. نأمل أن يكون هذا التقرير مرجعاً ومصدر إلهام لمجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، وندعوكم لمواصلة القراءة، والتأمل في النتائج، والتفكير في كيفية تمكين مجلس إدارتكم من مواصلة رحلته نحو التميز.

جون جوليفر

الرئيس التنفيذي

معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

د. ليزا جولييسريان

رئيس التطوير المهني

معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

تستمر النسخة التاسعة من تقرير مراجعة فعالية مجالس الإدارة لعام 2025 الصادر عن معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي في العمل كأداة حاسمة لقياس فعالية ونضج مجالس الإدارة في جميع أنحاء دول الخليج، حيث تقود برصد التقدم والتحديات والأولويات الناشئة لمجالس الإدارة في منطقة تشتهر بتحولها الديناميكي.

يأتي تقرير هذا العام في لحظة تغيير جذري ومتسارع، ويمثل معياراً ودعوة للعمل. يقدم التقرير رؤى حول الوضع الحالي لمجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، ويرسم خارطة طريق للمضي قدماً. ويعكس التقرير آراء ما يقرب من 200 عضو من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين في جميع أنحاء المنطقة، والذين بفضل اخلاصهم وتفانيهم، قدر لهذا العمل أن يرى النور. تقوم مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بتوجيه المؤسسات من خلال رؤى وطنية طموحة وأجندات للتنويع الاقتصادي، في الوقت الذي تواجه فيه واقعاً عالمياً يعاد تشكيله بفعل التحولات التكنولوجية السريعة، والتقلبات الجيوسياسية المتزايدة، وتوقعات أصحاب المصلحة المرتفعة بشأن الاستدامة والهدف.

تكشف النتائج التي تم التوصل إليها عن زخم مشجع. ويعد تصريح أكثر من ثلاثة أرباع المستجيبين بتحسين أداء مجالس الإدارة خلال العامين الماضيين دليلاً على التزامهم المتزايد بالحوكمة الرشيدة والتوافق مع أفضل الممارسات العالمية. وهذا بحد ذاته إنجازاً ليس بالهين. وفي الوقت نفسه، يشير المشاركون في الاستطلاع إلى أن هناك حاجة إلى توسيع خبرة مجالس الإدارة من حيث التفكير الاستراتيجي، والتمويل، وإدارة الأداء، والسياسات القانونية والتنظيمية، والذكاء الاصطناعي.

إننا في معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي نؤمن بأن مستقبل الحوكمة الفعالة يعتمد على أربعة ركائز أساسية:

- الغرض: يجب على مجالس الإدارة أن تنظر إلى ما هو أبعد من الامتثال وذلك لضمان أن تقدم مؤسساتها قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة.
- الاستراتيجية: يجب على مجالس الإدارة أن تظل مرنة وتطلعية، ومستعدة للتخطيط وتكييف الاستراتيجيات مع الحقائق المتغيرة في السوق والتكنولوجيا والواقع الجيوسياسي.
- التنوع: يعد مزيج من وجهات النظر عبر الجنس والعمر والجنسية والخبرة وما إلى ذلك أمراً أساسياً لاتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق المرونة على المدى الطويل.
- القدرة: يعد التطوير المهني المستمر من خلال اصدار الشهادات لأعضاء مجالس الادارة، وتقييم مجلس الإدارة، وتجديد أعضاء مجالس الإدارة أمراً ضرورياً لمواكبة المتطلبات الناشئة.



الملخص والتوصيات

في غضون ذلك، تعيد الضغوط الجديدة تشكيل الأجندة المؤسسية، مما يزيد من تعقيد ضمان حصول مجالس الإدارة على المعرفة اللازمة. تواجه مجالس الإدارة حول العالم تحديات التقدم في مجال الذكاء الاصطناعي الذي يخلق فرصاً ومخاطر في آن واحد، وقد بدأت معظم مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي للتو في إدراك تداعياته الاستراتيجية. ففي المراحل الأولى من التبني، يعوق خلق القيمة باستخدام الذكاء الاصطناعي وجود فجوات في المهارات ونقص الخبرة بين أعضاء مجالس الإدارة. وبينما تخطو بعض المؤسسات خطوات جريئة نحو تبني الذكاء الاصطناعي، إلا أن الشعور السائد ما يزال يتسم بالفضول الحذر أكثر من كونه ثقة كاملة بالطريق الأمثل للمضي قدماً.

بالتوازي مع ذلك، أصبحت التقلبات الجيوسياسية محوراً أساسياً في مراقبة المخاطر، مما دفع بعض مجالس الإدارة إلى تكثيف جهودها في مجال اليقظة والتخطيط لتعزيز القدرة على الصمود - على الرغم من اختلاف مستوى الممارسات. أما ادماج المخاطر الجيوسياسية بشكل منهجي ضمن عمليات صنع القرار فما يزال قيد التطوير، حيث تقف مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي على نحو مواز تقريباً مع نظيراتها العالمية في هذا المجال.¹

تُظهر هذه المواضيع المتشابكة ملامح لمنطقة في طور التحول، حيث يسهم انفتاح مجالس الإدارة على الحوكمة الحديثة في تمكينها من تلبية متطلبات بيئة مضطربة ولكنها مليئة بالفرص.

تواجه المؤسسات في دول مجلس التعاون الخليجي مستقبلاً زاهياً بالفرص، وإن كان ذلك مصحوباً بحالة من عدم اليقين، بفعل الابتكار التكنولوجي غير المسبوق والمشهد الجيوسياسي المتطور. وفي الوقت نفسه، تتكيف هذه المؤسسات مع واقع حوكمة سريع التغير. تعمل المتطلبات التنظيمية الجديدة على إلزام مجالس الإدارة بتعزيز تركيزها على الحوكمة والاستراتيجية والمرونة في ظل هذا المزيج المعقد من التحولات السوقية والتنظيمية والجيوسياسية. الخبر السار هو أن أكثر من ثلاثة أرباع (78%) المشاركين في الاستطلاع الخاص بمراجعة فعالية مجالس الإدارة الذي أجراه معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي لهذا العام لاحظوا تحسناً في أداء مجالس الإدارة خلال العامين الماضيين، بزيادة طفيفة عن نسبة 76% المسجلة في استطلاع عام 2023. ويؤكد المشاركون أن الجهود المستمرة لتحسين الرقابة الاستراتيجية وضمان سلامة المؤسسات على المدى الطويل هي في صميم أجندة مجالس الإدارة. كما أن هناك إجماعاً على ضرورة التزام مجالس الإدارة ليس فقط بالامتثال، بل أيضاً بالهدف والمرونة.

في ظل سعي مجالس الإدارة إلى توسيع خبراتها، لا سيما في التفكير الاستراتيجي، والتمويل، وإدارة الأداء، والمعرفة القانونية والتنظيمية، والذكاء الاصطناعي، فإنها تعيد النظر في كيفية تحديد ومعالجة فجوات المعرفة لديها. كما أن تزايد اهتمام المستثمرين بتشكيل مجالس الإدارة والمساءلة يدفع أعضاء مجالس الإدارة إلى العمل بشكل استباقي لتحسين قدراتهم وتنويعها. وفي الوقت نفسه تتوافق الأطر التنظيمية في المنطقة بشكل مطرد مع المعايير الدولية، ويبدو أن أعضاء مجالس الإدارة متفائلين إلى حد كبير بشأن اتجاه معايير الحوكمة وكفائتها.

ومع ذلك، فإن المسار نحو تحقيق الأداء الأمثل لمجالس الإدارة ما يزال لم يكتمل بعد. فالتحديات المألوفة مازالت قائمة - كما أظهر الاستطلاع - لا سيما فيما يتعلق بتشكيل مجالس الإدارة والحاجة إلى آليات رسمية للتقييم والتجديد. ورغم أن الركائز الهيكلية للحوكمة وآليات عمل المجالس - مثل اللوائح الداخلية واللجان والاجتماعات الدورية وجدول الأعمال ومحاضر الاجتماعات - متوفرة إلى حد كبير، إلا أن التساؤلات لا تزال قائمة حول مدى تأثيرها. وقد أشار بعض أعضاء مجالس الإدارة إلى أن فعالية هذه الهياكل قد لا تعتمد فقط على وجودها، بل أيضاً على مدى الاتساق في تطبيقها. ويظل هذا التوتر بين التقدم في معايير الحوكمة وصعوبات التطبيق العملي موضوعاً متكرراً في المناقشات المتعلقة بالشفافية والمساءلة ووتيرة التغيير.

في خضم هذه التحولات في مجالس الإدارة، لا تزال موضوعات التنوع والاستدامة تمثل محركات أساسية للتغيير التدريجي. فالجهود المبذولة لتنويع تشكيل مجالس الإدارة وإدماج المبادئ البيئية والاجتماعية ومبادئ الحوكمة مستمرة، إلا أن التقدم غير متوازن، وغالباً ما تسبق النوايا النتائج الملموسة. وتميل مبادرات التنوع إلى التركيز على توسيع الخبرات الوظيفية والدولية، مع إيلاء اهتمام أقل لقضايا النوع الاجتماعي والفئة العمرية. وبالمثل، ورغم ادراك معظم مجالس الإدارة لقيمة الاستدامة، فإن الكثير منها ما يزال في المراحل الأولى من دمج المبادئ البيئية والاجتماعية ومبادئ الحوكمة ضمن استراتيجياتها وهياكل الحوكمة الخاصة بها.

الملخص والتوصيات تكلمة

لمحة سريعة عن هذا التقرير: 10 نقاط أساسية

يعتمد تقريرنا حول فعالية مجالس الإدارة على ثمانية استطلاعات سابقة ليقدم صورة عن كيفية توافق مجالس الإدارة في المنطقة مع أفضل الممارسات الدولية وتطورها لمواجهة التحديات والفرص التي يفرضها عصر التحولات الجذرية. أهم الأفكار هي:

1. تتبع فعالية مجالس الإدارة من وضوح حدود الحوكمة والرقابة

المدرسة. في دول مجلس التعاون الخليجي، اتفق 91% من المشاركين في الاستطلاع على ضرورة تركيز مجالس الإدارة على السياسات والاستراتيجيات، وترك العمليات اليومية للإدارة، مع أن هذا المبدأ لا يطبق دائماً في الممارسات العملية. لذا، بينما أفاد 78% من المشاركين بإحراز تقدم في فعالية مجالس الإدارة، فإنه لا تزال العديد من مجالس الإدارة تواجه صعوبة في الفصل بين الحوكمة والإدارة، مما قد يسبب إحباطاً للمدراء التنفيذيين ويقلل من نفوذ مجلس الإدارة.

2. لا يزال الوقت المخصص للاستراتيجية وخلق القيمة محدوداً للغاية.

يعتقد معظم المشاركين أن على مجالس الإدارة تخصيص المزيد من الوقت للاستراتيجية (83%)، وإدارة مخاطر الأعمال (69%)، وتخطيط التعاقب الوظيفي (62%)، وغالباً ما يحددون أكثر من أولوية واحدة. لا تزال جداول أعمال مجالس الإدارة تعطي الأولوية للأداء السابق، والامتثال، وقضايا التدقيق، مما لا يترك وقتاً كافياً للاستراتيجية المستقبلية وخلق القيمة. وتنعكس نتائج الاستطلاع هذا التركيز على الماضي، حيث تبين أن مجالس الإدارة تركز بشكل رئيسي على الأرباح والعائد على حقوق الملكية والمبيعات كمؤشرات أداء رئيسية لمؤسساتها.

3. لا يزال تكوين مجالس الإدارة يعتمد إلى حد كبير على العلاقات

الشخصية، مع وجود تحديات إضافية في الشركات العائلية. لقد أشار 32% فقط من المشاركين في الاستطلاع إلى أن مجالس إدارتهم تتبع عملية رسمية للاختيار والتوجيه والمراجعة والتطوير وإنهاء العضوية. وبدلاً من ذلك، غالباً ما تشكل تعيينات مجالس الإدارة بناءً على الروابط العائلية والعلاقات الشخصية وعلاقات المدراء التنفيذيين السابقين، مما قد يقوض الاستقلالية ويحد من تنوع وجهات النظر. عادة ما تكون الحوكمة من الأعلى إلى الأسفل، بينما قد تواجه المشاريع المشتركة تعقيدات إضافية نتيجة عدم توافق المساهمين.

4. يتم ادراج الذكاء الاصطناعي في جدول الأعمال، لكن إشراف مجالس

الإدارة لا يزال سطحيًا. مع استمرار التقدم السريع في القدرات التكنولوجية، أصبح الذكاء الاصطناعي محور نقاش أكثر بروزاً في جداول أعمال مجالس الإدارة. ومع ذلك، لا تزال معظم مجالس الإدارة في مراحلها الأولى من التعامل معه، حيث أشار 58% من المشاركين إلى أنهم غير واثقين أو محايدين بشأن امتلاك مجالس إدارتهم فهماً واضحاً للآثار الاستراتيجية للذكاء الاصطناعي، بينما أشار 59% إلى أن مجالس إدارتهم لا تقضي وقتاً كافياً في مناقشة الذكاء الاصطناعي التوليدي. وغالباً ما يقتصر فهم مجالس الإدارة للتكنولوجيا على الأمن السيبراني وأدوات الإنتاجية الأساسية، مع اعتبار تبني الذكاء الاصطناعي على نطاق أوسع هدفاً مستقبلياً.

5.

تشكل المخاطر الجيوسياسية مصدر قلق رئيسي لشركات دول

مجلس التعاون الخليجي ذات العمليات العالمية. لقد قيم 64% من المشاركين قدرة مجالس إدارتهم على تقييم المخاطر الجيوسياسية الإقليمية والاستجابة لها بأنها جيدة أو ممتازة، وأشار 69% إلى أن مجالس إدارتهم لديها أو هي بصدد تطوير أو مناقشة إطار عمل لدمج إدارة المخاطر الجيوسياسية في عملية صنع القرار. وتتعامل مجالس الإدارة العالمية، وخاصة تلك العاملة في قطاعات مثل الطاقة والبنية التحتية، مع هذه المخاطر بشكل استباقي من خلال تخطيط السيناريوهات ووضع أطر العمل. أما بالنسبة للمؤسسات المحلية، فتعتبر الجغرافيا السياسية العالمية أقل إثارة للقلق، حيث تتعامل معظم مجالس الإدارة المحلية في دول مجلس التعاون الخليجي معها بشكل غير رسمي. ومع ذلك، لا تزال الجغرافيا السياسية الإقليمية على رأس جدول أعمالها.

6.

لا يزال تطوير مجالس الإدارة وتخطيط التعاقب الوظيفي غير رسمي

وتفاعلي إلى حد كبير. رغم الاعتراف بأهمية تطوير أعضاء مجالس الإدارة وتخطيط التعاقب الوظيفي، فإن معظم المجالس لا تملك برامج رسمية ومستمرة لدعم هذه الضرورات. هناك تحسن ملحوظ في إجراءات استقطاب أعضاء مجالس الإدارة الجدد، لكن القليل من مجالس الإدارة هي من توفر فرصاً تعليمية منظمة، أو تبادلًا للخبرات بين الأقران، أو برامج توجيه للأعضاء. وعادة ما يتم التعامل مع تخطيط التعاقب بشكل تفاعلي بدلاً من كونه أولوية استراتيجية استباقية، حيث أفاد 67% من المشاركين بأن مجالس إدارتهم ليس لديها خطة تعاقب رسمية. يخضع بعض أعضاء مجالس الإدارة لتدريب خارجي بمبادرة منهم، على الرغم من أن هذا الأمر لا يزال نادراً. وأشار بعض من تمت مقابلتهم إلى أن العوائق الثقافية، مثل مقاومة تقبل الملاحظات النقدية، يمكن أن تعيق نمو أعضاء مجالس الإدارة.²

7.

تتحسن فعالية مجالس الإدارة بشكل عام، لكن الانضباط التشغيلي

لا يزال متفاوتاً. ووفقاً للاستطلاع، يتفق 78% من المشاركين على أن فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي قد تحسنت خلال العامين الماضيين. ومع ذلك، لا تزال بعض التحديات التشغيلية تعيق المزيد من التحسن. ولا تزال هناك بعض المشكلات مثل تأخر تقديم أوراق مجالس الإدارة واللجان، أو كثرة مواد الاجتماعات، وعدم انتظام عمليات المتابعة، في حين أن أفضل الممارسات، مثل سجلات القرارات، والعمل خارج المكتب، لم تعتمد بعد.

8.

يشهد تنوع مجالس الإدارة تحسناً، ولكنه لا يزال محدوداً تحرز مجالس

الإدارة تقدماً تدريجياً نحو مزيد من التنوع، على الرغم من استمرار التمثيل المنخفض للنساء والمهنيين الشباب والخبراء من خارج دول مجلس التعاون الخليجي. تظهر نتائج الاستطلاعات أن العوائق الثقافية المتصورة أمام تعيين النساء قد انخفضت من 33% في عام ٢٠٢٣ إلى 28% في عام ٢٠٢٥. ويمثل "الإفراط في شغل المناصب الإدارية" - حيث يشغل أعضاء مجالس الإدارة مقاعد متعددة أعضاء مجالس الإدارة - تحدياً مستمراً لتنوع مجالس الإدارة، مما يحد من فرص استقطاب أعضاء مجالس الإدارة المحتملين من خلفيات أو فئات ديموغرافية مختلفة. ويبرز هذا بشكل خاص في الشركات العائلية أو غير المدرجة.

² يعد هذا النهج لتطوير مجالس الإدارة وتخطيط التعاقب الوظيفي نهجاً شائعاً عالمياً لعدة أسباب، كما هو موضح في تقرير مراقب مجالس الإدارة لعام 2025 الصادر عن شركة هايديريك آند ستراجلز تحت عنوان: القوة الناعمة للتجديد المستمر لمجالس الإدارة

9. **تعتمد مرونة مجالس الإدارة على سرعة البديهة والاستعداد والرغبة في التكيف.** تجمع مجالس الإدارة المرنّة بين العقلية التكيفية والأنظمة العملية، مما يمكنها من التعامل مع البيئات السوقية والتنظيمية الديناميكية والصدمات الخارجية. يعد التخطيط الاستباقي للسيناريوهات، والحوار المفتوح، والرغبة في التحدي أو التكيف، عوامل أساسية لتحقيق المرونة، لا سيما في الشركات العائلية والشركات التي تستعد للطرح العام الأولي.

10. **تظهر ديناميكيات مجالس الإدارة مستوى عالٍ من المشاركة بشكل عام، بالإضافة إلى أنها تعكس دور الأعضاء المؤثرين.** يبدو أن فعالية مجالس الإدارة أخذت في التحسن، حيث تظهر نتائج الاستطلاع أن حوالي ثلثي المشاركين أفادوا بأن جميع أعضاء مجالس الإدارة يشاركون بنشاط في المناقشات (67%) وأنهم مستعدون جيداً (63%)، مما يشير إلى مستويات عالية نسبياً من المشاركة بشكل عام. وتشير المقابلات أيضاً إلى استمرار المشاركة المحدودة لبعض الأعضاء في عدد قليل من المجالس. وأشارت المقابلات أيضاً إلى أن دور رئيس مجلس الإدارة أو بعض الأصوات المؤثرة يمكن أن يؤثر على النتائج بشكل غير متناسب. كما يمكن أن يكون للإفراط في شغل المناصب الإدارية تأثير سلبي على الديناميكيات، حيث قد لا يتوفر لدى الأعضاء الذين يعملون في مجالس إدارة متعددة وقت كافٍ للتخصيص والمساهمة بشكل هادف.



الملخص والتوصيات تكملة

- **تبنى جداول أعمال استشرافية ومراقبة فعالة للمخاطر.**
ينبغي أن تخصص اجتماعات مجلس الإدارة وقتاً كافياً لمناقشة الاستراتيجيات الاستشرافية، والمخاطر الناشئة، وتخطيط السيناريوهات، بدلاً من التركيز فقط على المراجعات المالية والامتثال. ينبغي على مجالس الإدارة السعي إلى الحفاظ على سرعة البديهة في معالجة مواضيع مثل الذكاء الاصطناعي والتطورات الجيوسياسية، مع الاستعانة بالخبرات الخارجية عند الحاجة. إن التقييمات المتسقة لأداء مجالس الإدارة، واستخدام أدوات تتبع الإجراءات، والمتابعات الدقيقة، كلها عوامل تعزز الانضباط التشغيلي والفعالية الاستراتيجية، مما يعزز المرونة داخل مجالس الإدارة وفي جميع مؤسساتها.
- **الحفاظ على حدود واضحة للحكومة والتركيز الاستراتيجي.**
تشير بيانات الاستطلاعات إلى أن الفصل بين الحكومة والإدارة اليومية ليس واضحاً بشكل دائم. تكون مجالس الإدارة أكثر فعالية عندما توفر التوجيه والإشراف الاستراتيجي، وتمتنع عن التدخل في الشؤون التشغيلية، مما يسمح للمديرين التنفيذيين بالتنفيذ مع الحفاظ على المساءلة. ينبغي على مجالس الإدارة تركيز جهودها على خلق القيمة على المدى الطويل واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة المخاطر وإدارة الأداء وإدارة المواهب.
- **إعطاء الأولوية لتنوع مجالس الإدارة، بدءاً بتمثيل أكبر للمرأة.**
على الرغم من وجود بعض التقدم التدريجي، لا يزال التنوع قضية رئيسية يجب على مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي معالجتها. لا يزال تمثيل النساء والمديرين الشباب والأجانب ضعيفاً. والجدير بالذكر أن 6.8% فقط من الشركات المدرجة في دول مجلس التعاون الخليجي تضم نساءً في مجالس الإدارة.³ تظهر الأبحاث باستمرار أن مجالس الإدارة المتنوعة تحقق أداءً أفضل - حيث يقل فيها التفكير الجماعي، وتحسن عملية صنع القرار، ويزداد الابتكار والإبداع، وتتمتع المجالس بفهم أعمق لقاعدة عملائها. لذلك، يصبح ضمان تنوع مجالس الإدارة ضرورة استراتيجية، ويجب اعتباره عنصراً أساسياً في فعالية مجالس الإدارة.
- **إعطاء الأولوية لديناميكيات المجالس التكيفية والشاملة.**
تبنى بيئة مجالس الإدارة المثمرة على الثقة والحوار المفتوح. وتقع على عاتق رئيس مجلس الإدارة مسؤولية تمكين جميع الأعضاء من المشاركة الفعالة، وضمان عدم هيمنة الصوت الواحد على المناقشات. يعد التحضير المسبق للاجتماعات، ووضوح جداول الأعمال، والثقافة التي تقدر النقاش، من العوامل الأساسية. كما أن التعاملات غير الرسمية - مثل اجتماعات مجلس الإدارة الخارجية، واللقاءات الاجتماعية التي تضم جميع أعضاء مجالس الإدارة، وأعضاء اللجان غير التابعة للمجلس، والإدارة العليا، والتواصل المنتظم بين الأعضاء - تعزز التماسك وتسمح بمشاركة حقيقية تتجاوز الاجتماعات الرسمية، مما يعزز عملية صنع القرار.
- **إضفاء الطابع المؤسسي على تطوير أعضاء مجالس الإدارة وتخطيط التعاقب الوظيفي.**
يمكن لبرامج التطوير الرسمية، وتبادل الخبرات بين الأقارب، والتوجيه أن تساعد في تزويد المدراء بالمهارات الشخصية والمعرفة التقنية اللازمة للإشراف الفعال. ويضمن التخطيط الاستباقي للتعاقب الوظيفي، من خلال تحديد قادة المستقبل وإعدادهم بعناية، مرونة مجلس الإدارة واستمراريته، لا سيما في أوقات التحول أو الأزمات. كما ينبغي إعطاء الأولوية لتنفيذ برامج التعلم المستمر والاستقطاب المنظم.

³ أرورا 50 وجامعة هيريوت وات - تقرير مؤشر النوع الاجتماعي لمجالس الادارة في دول مجلس التعاون الخليجي 2025 <https://aurora50.com/the-2025-women-2025-report-index-gender-board-gcc> <https://seats-board-gcc-of-8-6-hold>

⁴ للحصول على وجهة نظر عالمية، انظر التقرير الذي أعدته شركة هايديريك آند سترانجلز تحت عنوان "كيف تتطور مجالس الادارة لمواجهة التحديات المتعلقة بالاستدامة والتقلبات الجيوسياسية"





حول التقرير

هذا هو التقرير التاسع حول فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، الذي أعده معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي على مدار الثمانية عشر عاماً الماضية. يستند هذا التقرير إلى استطلاع صممه المعهد بالتعاون مع شركة هايدريك آند ستراجلز، ويعكس إطار عمل المعهد لفعالية مجالس الإدارة (الشكل 1). يتضمن هذا الإطار ثمانية عناصر رئيسية وهي:

- (1) تشكيل مجلس الإدارة وقدرات المدراء
- (2) أدوار ومسؤوليات المدير
- (3) هيكل مجلس الإدارة والعمليات والبروتوكولات
- (4) تنفيذ أدوار مجلس الإدارة
- (5) ديناميكيات مجلس الإدارة الفعالة
- (6) ديناميكيات مجلس الإدارة الفعالة
- (7) حوكمة الشركات
- (8) أخلاقيات العمل وثقافة الشركات

يتناول الاستطلاع والتقرير جميع هذه العناصر. يمكن هذا الإطار الخاص بمعهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي من تقييم فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بطريقة منظمة، مع توفير المرونة اللازمة لتسليط الضوء على الاتجاهات الناشئة المترتبة عن عمل المعهد في المنطقة.

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



حول التقرير تكملة

شغل معظم المشاركين (52%) مناصب في مجالس الإدارة لكيانات مقرها المملكة العربية السعودية، تليها الإمارات العربية المتحدة (19%) والبحرين (9%). وشغل حوالي 59% من المشاركين مناصب في مجالس الإدارة لشركات مملوكة للقطاع الخاص، و33% في منظمات غير ربحية، و31% في شركات مدرجة. كما شغل 30% آخرون مناصب في مجالس الإدارة لشركات عائلية غير مدرجة، و17% في مجالس الإدارة لكيانات مملوكة للدولة. وكان 4% فقط أعضاء في مجالس الإدارة لشركات عائلية مدرجة (وقد أشار المشاركون إلى المناصب التي يشغلونها في مجالس متعددة).

كانت الغالبية العظمى من المشاركين في الاستطلاع من الرجال، بنسبة 77%، و23% من النساء. وقد شمل الاستطلاع مجموعة واسعة من القطاعات: 36% من القطاع المالي، و25% من قطاع الخدمات المهنية، و21% من قطاع الصناعة، و15% من كل من قطاعي البناء والرعاية الصحية.

تألف استطلاع عام 2025 من 89 سؤالاً مصمماً لمعرفة آراء أعضاء المعهد وأعضاء مجالس الإدارة حول فعالية مجالس الإدارة والتحديات والاتجاهات في المنطقة.

تم جمع الردود من 193 عضواً ومن شبكة معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، مما عكس تنوعاً في آراء أعضاء المجالس والمديرين التنفيذيين بناءً على الدور ونوع الشركة والقطاع والبلد. وإثراء هذه الرؤى، تم إجراء مقابلات مفتوحة وسرية مع 14 من كبار أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين وخبراء آخرين في دول مجلس التعاون الخليجي، وذلك للحصول على فهم أعمق للقضايا التي أبرزها أعضاء مجالس الإدارة.

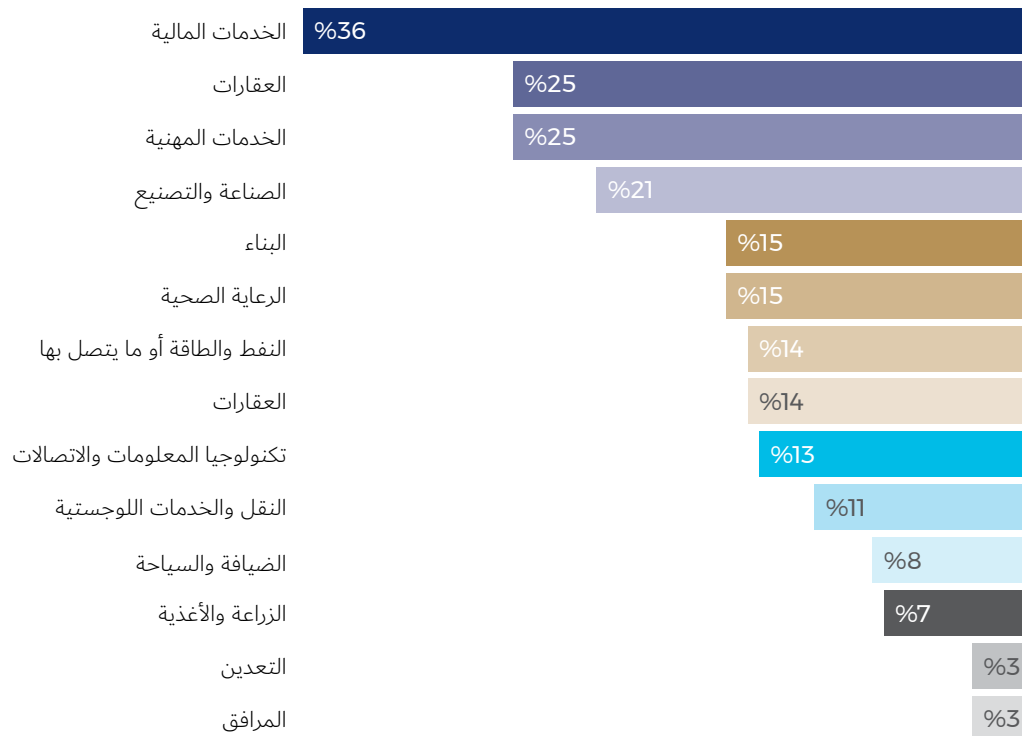
من حيث التركيبة السكانية للاستطلاع، كانت النسبة الأكبر من المشاركين من مواطني دول مجلس التعاون الخليجي من المملكة العربية السعودية (44%)، تليها البحرين (8%) والإمارات العربية المتحدة (5%). كما شكلت الجنسيات الأخرى النسبة المتبقية البالغة 43%.

كانت النسبة الأكبر من المشاركين (40%) لديهم 10 سنوات أو أكثر من الخبرة في مجالس الإدارة، في حين كان لدى 15% خبرة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات، و23% لديهم خبرة بين أربع وست سنوات، و14% لديهم خبرة من ست إلى تسع سنوات.



في أي قطاع تعمل الشركة التي أنت عضو في مجلس ادارتها؟

شكل رقم 2



تسليط الضوء على أمرين استراتيجيين جديدين: الذكاء الاصطناعي والجغرافيا السياسية

تحتل الجغرافيا السياسية مكانة متقدمة على جدول الأعمال، خاصة بالنسبة للشركات ذات التوجه الدولي. وفي حين تُظهر العديد من المؤسسات ثقة في قدرتها على إدارة الاضطرابات الجيوسياسية على المستوى الإقليمي – حيث قُيِّم 64% من المشاركين قدرة مجالس إدارتهم بأنها "جيدة" أو "ممتازة" – فإن 85% منها ليس لديها إطار عمل أو عملية مطورة بالكامل. وهذا يشير إلى أن إدارة المخاطر الجيوسياسية غالباً ما تتم بشكل تفاعلي بدلاً من أن تكون من خلال عملية متكاملة منظمة واستباقية.

وبالنظر إلى المستقبل، تؤكد النتائج على ضرورة مزدوجة لمجالس الإدارة: تعزيز الإلمام الرقمي بشكل سريع، وترسيخ أطر عمل متينة لإدارة المخاطر. فمع تسارع التقدم التكنولوجي وتفاقم الشكوك الجيوسياسية، سيعتمد نجاح الحوكمة على تعزيز القدرة على التكيف مع الحفاظ على الرقابة الصارمة.

مع استمرار تطور الديناميكيات العالمية بوتيرة سريعة، تتطور معها النقاشات حول الحوكمة الفعالة لمجالس الإدارة. يعكس تقرير هذا العام التغيرات الجذرية التي تؤثر على العالم في الوقت الراهن، ويستكشف موضوعين إضافيين إلى جانب المواضيع الدائمة المتعلقة بفعالية مجالس الإدارة: الدور التحويلي للذكاء الاصطناعي، والتعقيدات التي يفرضها المشهد الجيوسياسي سريع التغير.

تم استطلاع آراء أعضاء مجالس الإدارة حول سلسلة من الأسئلة التي تركز على تطبيق الذكاء الاصطناعي والمبادئ التوجيهية لاستخدامه، وعلى قدرات المجالس على تحديد المخاطر الجيوسياسية ومعالجتها. وقد تم استكشاف هذه الموضوعات بشكل أعمق في المقالات. ويشير الاستطلاع إلى أن الذكاء الاصطناعي، على الرغم من كونه موضوع نقاش متزايد بين أعضاء مجالس الإدارة، لا يزال غير مستغل إلى حد كبير في المنطقة، حيث أفاد 63% من المشاركين بأن مؤسستهم ليس لديها استراتيجية محددة بوضوح لتبني الذكاء الاصطناعي والاستفادة منه.

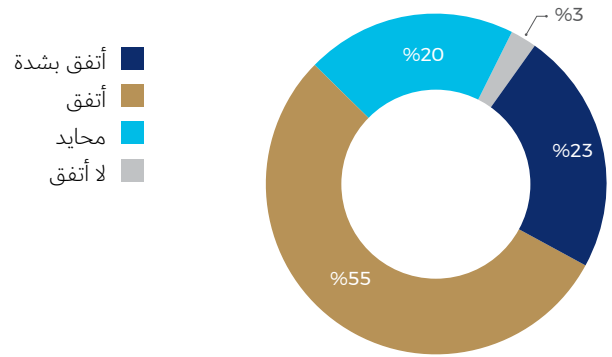
تقرير مراجعة فعالية مجالس الإدارة لعام 2025

لا تزال فعالية مجالس الإدارة قوية في جميع أنحاء المنطقة

تظهر بيانات استطلاعنا الأخير ارتفاعاً طفيفاً في تقييم أعضاء مجالس الإدارة لفعالية مجالس الإدارة في المنطقة، مما يشير إلى استمرارية تحسنها. وقد أعرب أعضاء المجالس إلى حد كبير عن ثقتهم في التقدم المحرز في هذا المجال، حيث وافق 78% أو وافقوا بشدة على أن فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي قد تحسنت على مدى العامين الماضيين، بزيادة طفيفة عن نسبة 76% في عام 2023.

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

شكل رقم 3

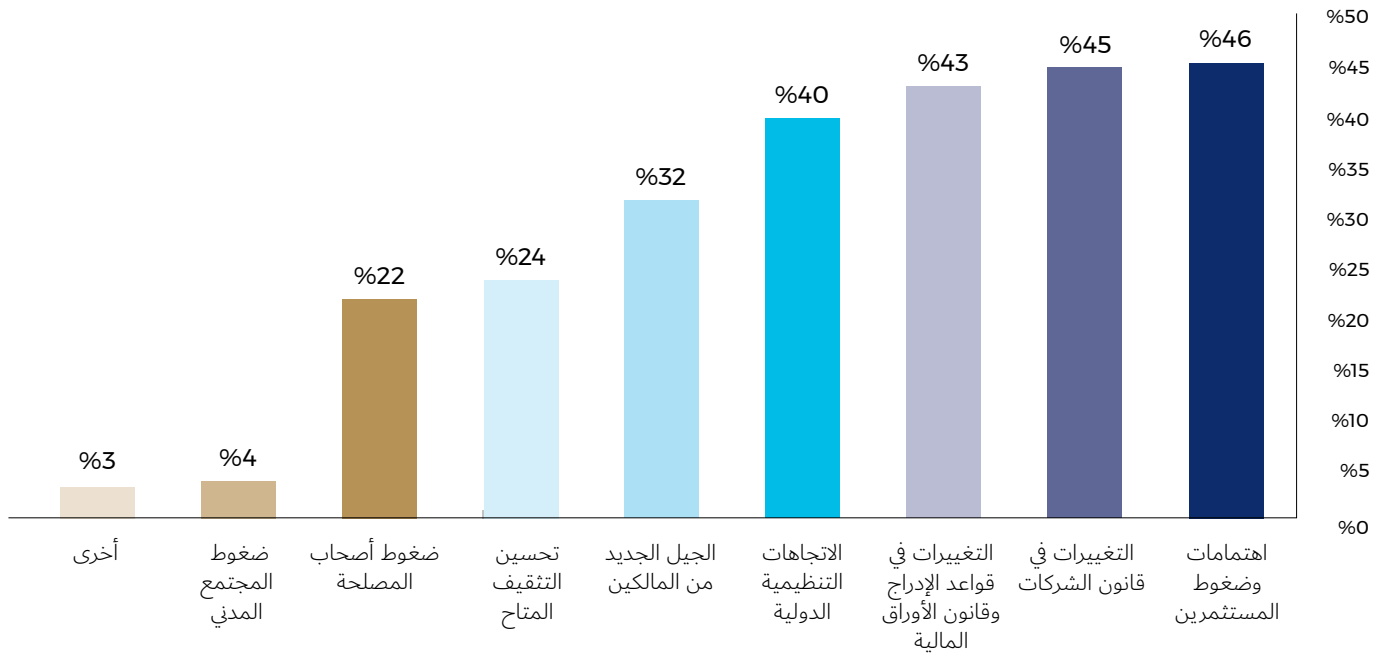


يبدو أن تحسن فعالية مجالس الإدارة يعود بشكل كبير إلى قوى خارجية أو تغييرات تنظيمية، وليس إلى داخل مجالس الإدارة نفسها. فعندما سُئل المشاركون عن أهم ثلاثة عوامل أثرت إيجاباً على فعالية مجالس الإدارة في السنوات الأخيرة، أشاروا إلى اهتمام وضغط المستثمرين (46%)، والتغييرات في قانون الشركات (45%)، والتغييرات في قواعد الإدراج وقانون الأوراق المالية (43%). ويعكس هذا انخفاضاً ملحوظاً عن عام 2023، عندما أشار 67% إلى التغييرات في قانون الشركات و59% إلى التغييرات في قواعد الإدراج وقانون الأوراق المالية كعوامل إيجابية.



ماهي العوامل التي كان لها تأثيراً إيجابياً على فعالية مجالس الإدارة في المنطقة

شكل رقم 4



أخلاقيات العمل وثقافة الشركة

أعرب أعضاء مجالس الإدارة عموماً عن وعي قوي بواجباتهم الأساسية، حيث وافق حوالي 68% منهم، أو وافقوا بشدة، على أن مجالس الإدارة لديها فهم راسخ لمسؤولياتها.

رأت الغالبية العظمى من المشاركين أن التمييز بين واجبات مجلس الإدارة وواجبات الإدارة أمر واضح: حيث أفاد أكثر من 90% منهم أن مجلس الإدارة مسؤول عن الاستراتيجية والإشراف، بينما تقوم الإدارة بتنفيذ الخطط التشغيلية. وكما عبر أحد أعضاء مجالس الإدارة: "إن أول اتفاق مع الإدارة هو فكرة أننا لن نشكك في قرارات الرئيس التنفيذي". ومع ذلك، فإن هذه الحدود الواضحة لا تُحترم دائماً في الممارسة العملية. ووفقاً لمن تمت مقابلتهم، لا يزال من الشائع أن تتدخل مجالس الإدارة في الأمور التشغيلية اليومية، مما يؤدي غالباً إلى الإحباط والارتباك.

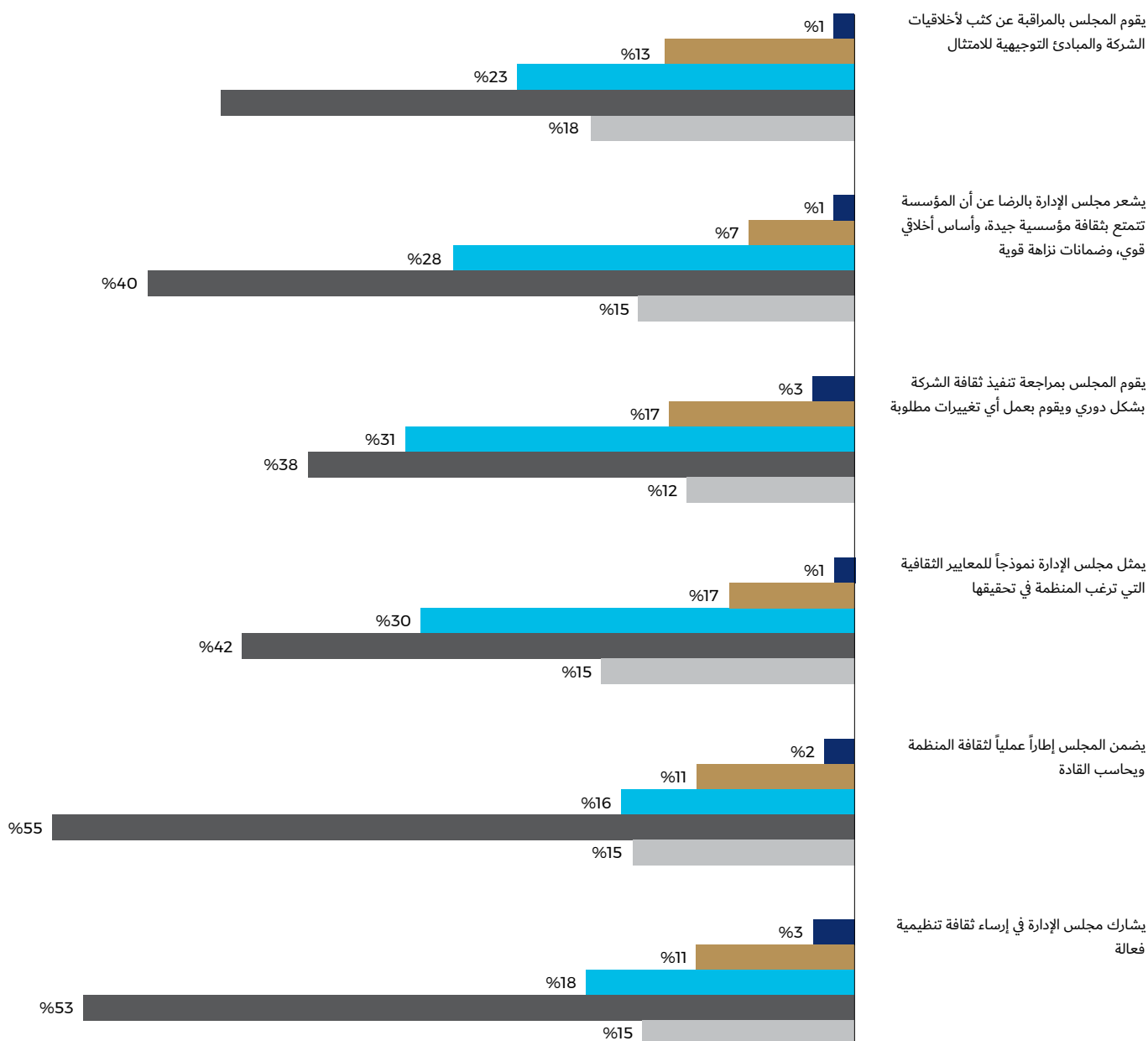
تظل أخلاقيات العمل وثقافة الشركة محور اهتمام مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. ويعتقد معظم أعضاء مجالس الإدارة أن المجالس مسؤولة عن تحديد التوجه العام للثقافة المؤسسية: إذ يتفق 68% منهم على أن مجالس إدارتهم تشارك بفعالية في بناء ثقافة فعالة للشركة.

لا تزال فعالية مجالس الإدارة قوية في جميع أنحاء المنطقة تكملة

بالنظر إلى مجلس الإدارة الرئيس الذي تعمل فيه، يرجى تقييم مستوى موافقتك على العبارات التالية:

شكل رقم 5

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة



ملاحظة: قد لا يصل مجموع الأرقام إلى 100 % بسبب التقريب

ما هي الجوانب الأكثر أهمية لمجلس الإدارة الفعال؟

شكل رقم 6



لا يزال الوقت المخصص للاستراتيجية وخلق القيمة قليلاً جداً

في حين أن أعضاء مجالس الإدارة يدركون واجباتهم الأساسية، فقد اعترف العديد ممن تمت مقابلتهم بأنه، في الممارسة العملية، لا يتم تخصيص سوى وقت قليل جداً للاستراتيجية الاستشرافية وخلق القيمة. ويرجع ذلك إلى أن مناقشات مجالس الإدارة لا تزال تعطي الأولوية للأداء السابق ومسائل الامتثال والتدقيق، مما لا يترك سوى وقت محدود للتفكير في المستقبل. وتعد الأرباح والعائد على حقوق الملكية والمبيعات هي مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر شيوعاً لمراقبة الأداء.



ملاحظة: طلب من المشاركين اختيار أهم ثلاث مجالات

لا تزال فعالية مجالس الإدارة قوية في جميع أنحاء المنطقة تكملة

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

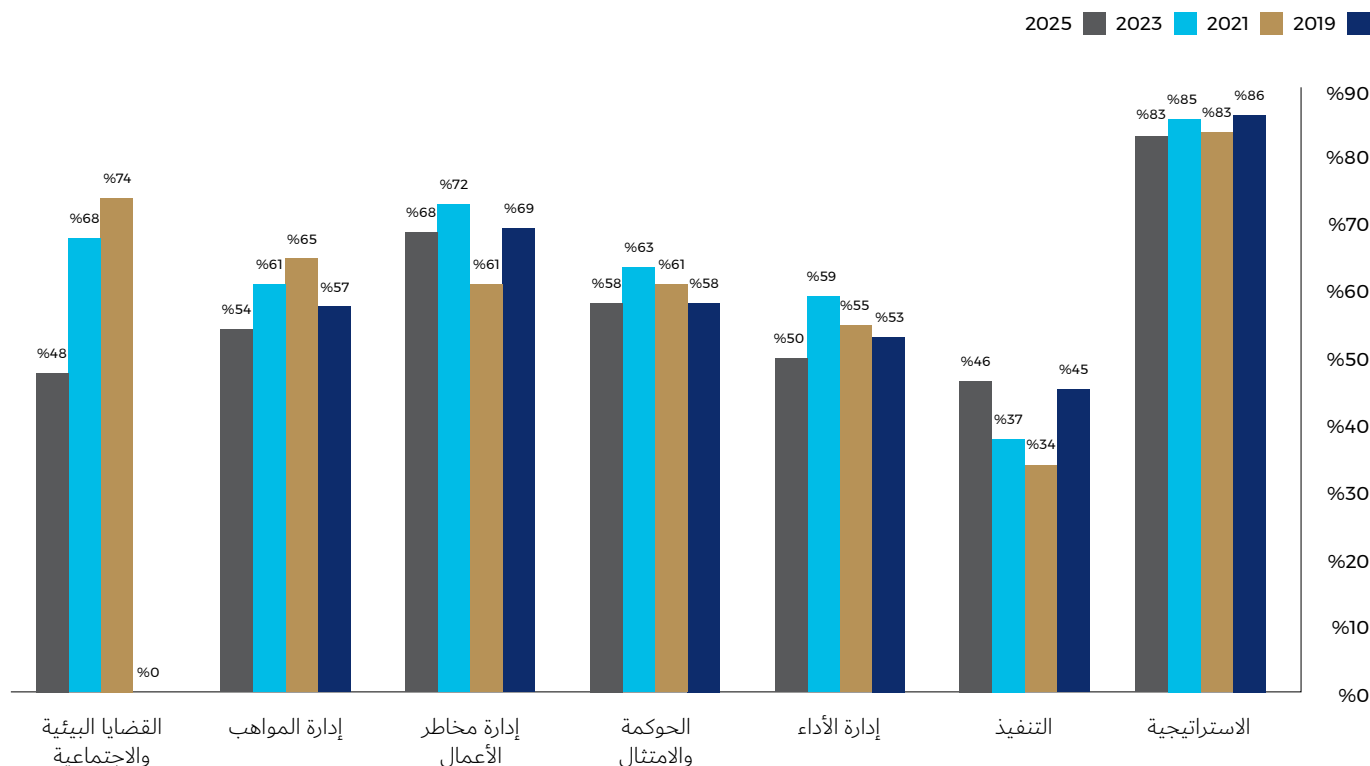
شكل رقم 7



ملاحظة: طلب من المشاركين اختيار أهم ثلاث مؤشرات

برأيك - في العامين أو الثلاث الأعوام المقبلة - ما الوقت الأمثل الذي يجب تخصيصه لكل نشاط في مجلس الإدارة الذي تعمل فيه؟

الشكل 8



كشفت النتائج أيضاً عن فجوات ملحوظة في الخبرة في مجال التفكير الاستراتيجي، والتي قد تكون عاملاً مساهماً في سبب تخصيص وقت محدود للاستراتيجية. وتماشياً مع الاستطلاعات السابقة، يرغب المشاركون في رؤية المزيد من وقت المجلس خلال العامين إلى الثلاثة أعوام القادمة مخصصاً للمناقشات الاستراتيجية.

الفجوات في خبرة مجلس الإدارة

مع تحسن فعالية مجالس الإدارة، تطور أعضاء مجالس الإدارة وجهات نظرهم بشأن فجوات الخبرة داخل مجالس إداراتهم. أشار ما يقرب من نصف المشاركين في الاستطلاع (48%) إلى وجود فجوات فيما يتعلق بالخبرة في مجال التفكير الاستراتيجي كأحد أهم ثلاثة مجالات يرغبون في تحسينها - بزيادة طفيفة عن نسبة 45% التي سلطت الضوء على هذه المسألة في الاستطلاع السابق.

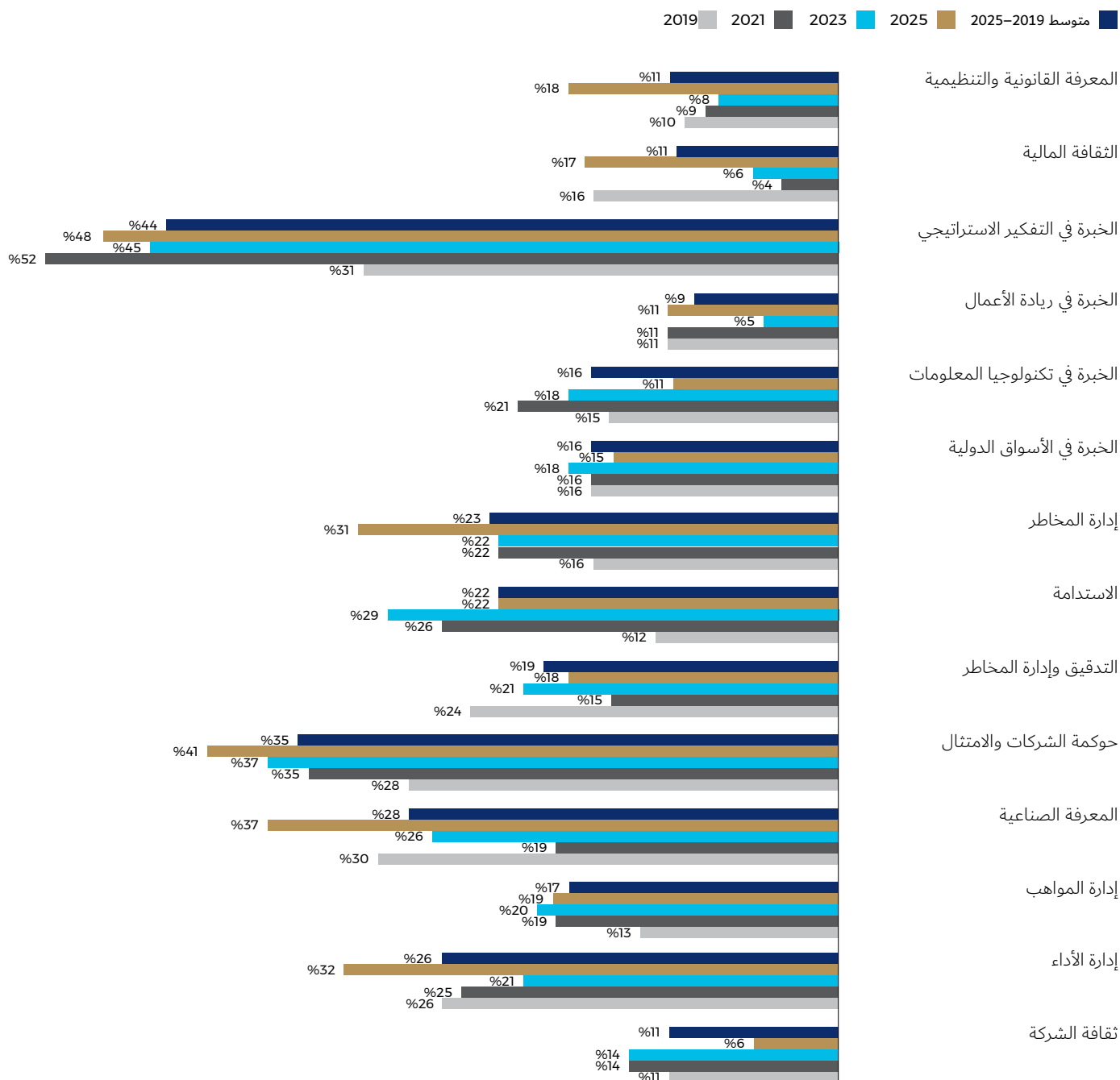
من أبرز التغييرات المتعلقة بفجوات الخبرة هي ما يتعلق بالثقافة المالية، حيث أشار 17% من المشاركين إلى الحاجة إلى خبرة أعمق في هذا المجال، مقابل 6% فقط في عام 2023. وشهدت الحاجة إلى توفر الخبرة في إدارة الأداء ارتفاعاً بمقدار 11 نقطة مئوية - من 21% إلى 32%. كما شهدت المعرفة القانونية والتنظيمية، وإدارة المخاطر ارتفاعاً بمقدار 10 و9 نقاط مئوية على التوالي منذ عام 2023. ولعل هذا يبرز الحاجة المتزايدة إلى المهنيين ذوي الخبرة في هذه المجالات لتولي مناصب في مجالس الإدارة.

ملاحظة: تشير الأرقام إلى النسبة المئوية للمشاركين الذين يعتقدون أنه يجب زيادة تخصيص الوقت للنشاط المحدد. سمح سؤال الاستطلاع باختيار أكثر من إجابة واحدة.

لا تزال فعالية مجالس الإدارة قوية في جميع أنحاء المنطقة تكملة

بالنظر إلى المجلس الرئيسي الذي تعمل فيه، أين ترغب في رؤية توفر المزيد من الخبرات؟

شكل رقم 9



ملاحظة: طلب من المشاركين اختيار أهم ثلاث مجالات



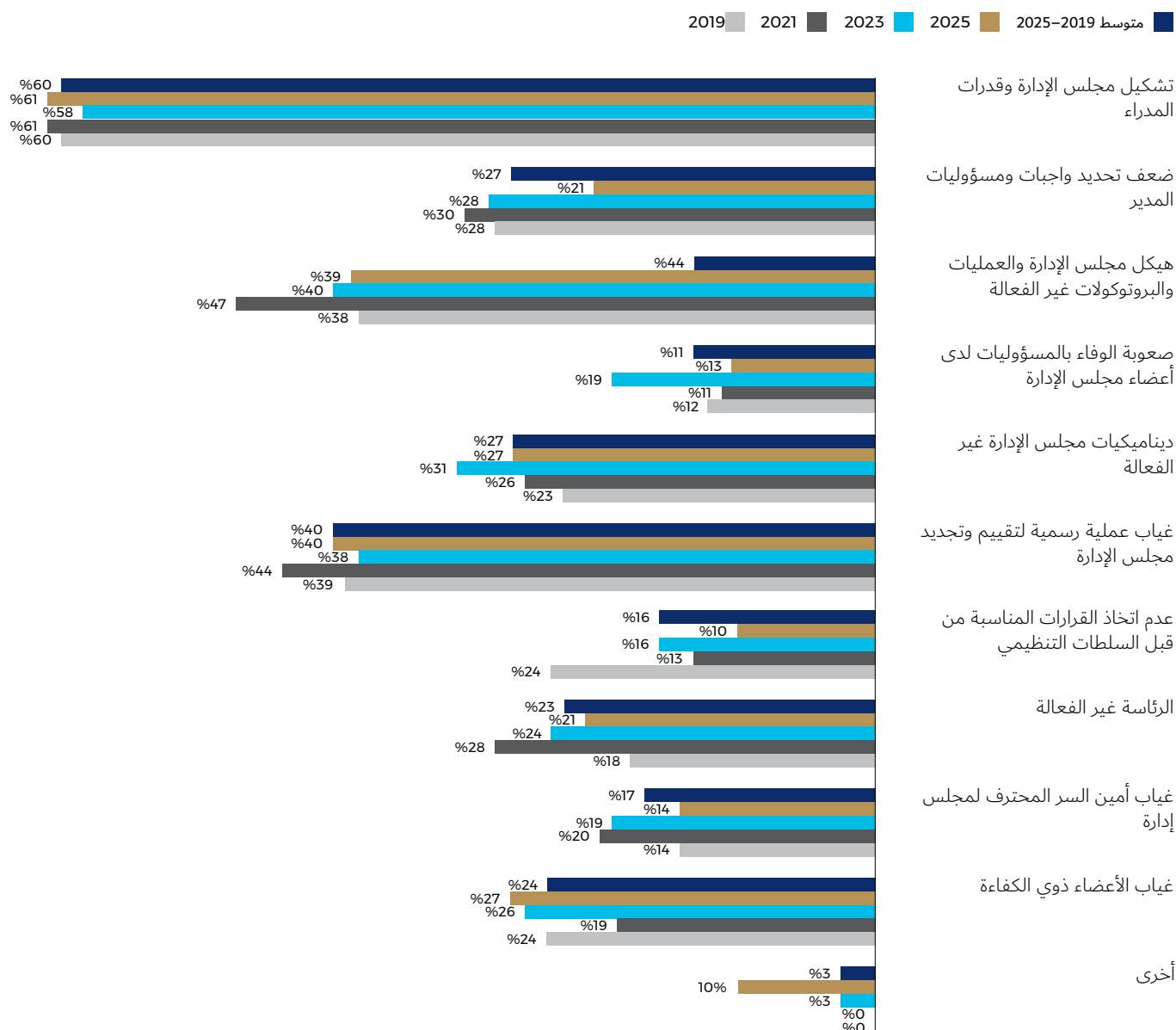
لا تزال فعالية مجالس الإدارة قوية في جميع أنحاء المنطقة تكملة

العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية القصوى لمجالس الإدارة

سلط استطلاعنا الضوء على العديد من التحديات المستمرة التي تعيق تحقيق أعلى معايير فعالية مجالس الإدارة. وتتوافق هذه التحديات بشكل عام مع نتائج استطلاعات السنوات السابقة. ويظل تشكيل مجلس الإدارة وقدرات أعضائه (61%)، وغياب الإجراءات الرسمية لتقييم وتجديد مجلس الإدارة (40%)، من أكثر العوائق شيوعاً.

ما هي أهم العوائق التي تحول دون تحسين فعالية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي؟

شكل رقم 10



ملاحظة: طلب من المشاركين اختيار أهم ثلاث عوائق

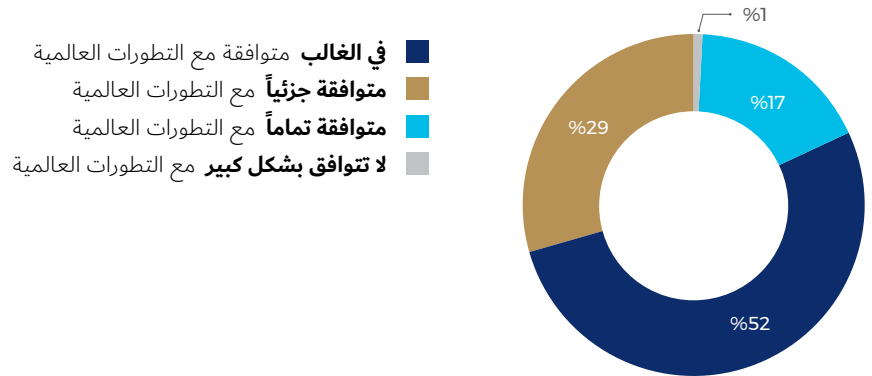
ويبدو أن عدم فعالية هيكل المجلس وعملياته وبروتوكولاته هي من ضمن العوائق الأقل إثارة للقلق، حيث لم يذكر سوى 30% من المشاركين أن هذا يشكل أحد أهم ثلاثة عوائق - أي أقل بعشر نقاط مئوية من الاستطلاع السابق.

القواعد واللوائح المتعلقة بحوكمة الشركات

تعتقد نسبة كبيرة من المشاركين أن لوائح حوكمة الشركات في بلدانهم تتوافق إما في معظمها (52%) أو جزئياً (29%) مع التطورات العالمية، بينما يرى 17% أنها متوافقة تماماً. وقد دعمت المقابلات ذلك، حيث علق أحد أعضاء مجالس الإدارة قائلاً: "لقد تطورت لوائح حوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي بشكل ملحوظ، وهي تتوافق في معظمها مع المعايير العالمية، لا سيما في مجالات مثل هيكلية المجالس والإفصاح وحقوق المساهمين".

إلى أي مدى تعتقد أن القواعد واللوائح المتعلقة بحوكمة الشركات في بلدك تواكب التغيرات التنظيمية العالمية؟

شكل رقم 11



أشار معظم المشاركين إلى أن الأطر التنظيمية لحوكمة الشركات في بلدانهم تحقق التوازن الأمثل من حيث متطلبات الجهات التنظيمية (41%). وأشار ربع المشاركين إلى أن اللوائح التنظيمية كافية، ولكن يجب أن يكون الإشراف أقوى مما هو عليه.

تشير الآراء المتكررة في المقابلات إلى أن التقدم التنظيمي كان ملحوظاً، إلا أن التنفيذ الفعال - لا سيما في الشركات العائلية والخاصة - لا يزال يمثل تحدياً. تشمل الآليات العملية لتعزيز حوكمة الشركات التي أبرزها المشاركون ومن تمت مقابلتهم: الإنفاذ الصارم، وقواعد تشكيل مجلس الإدارة التي تضمن التنوع والاستقلالية، والإفصاحات الإلزامية لضمان الشفافية والمساءلة.

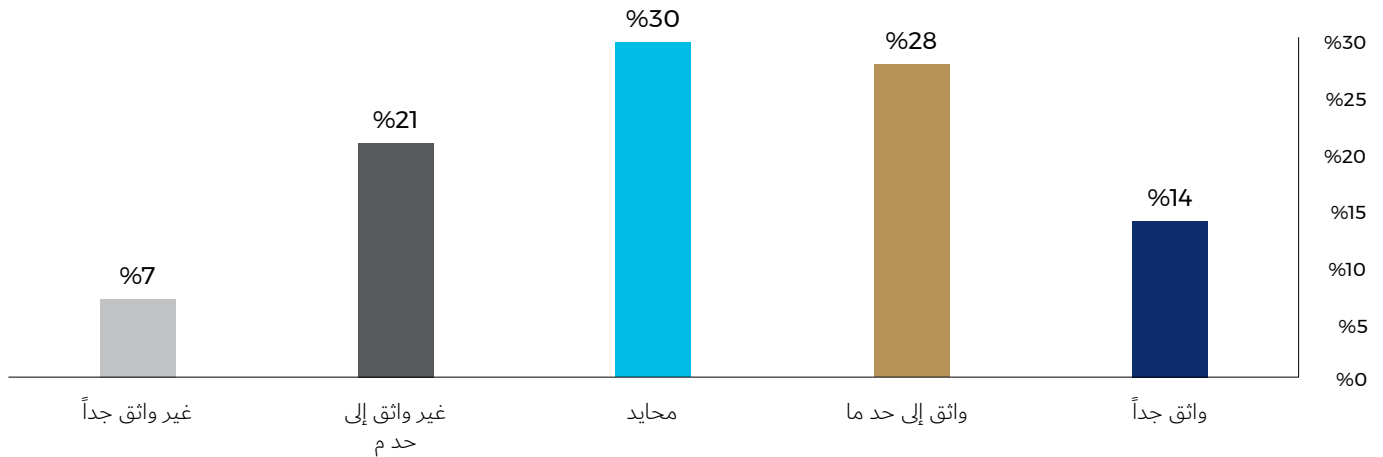
استكشاف سبل تبني الذكاء الاصطناعي وسط حالة من عدم اليقين وفجوات المهارات

بدأ دمج الذكاء الاصطناعي في جدول أعمال مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي يتبلور، إلا أن هذه مسيرة التبلور هذه ليست موحدة. فبعض المؤسسات تتحرك بسرعة، بينما لا يزال الكثير منها في بداية التعامل مع الآثار الاستراتيجية للذكاء الاصطناعي.

عندما يتعلق الأمر بالثقة، فإن عدداً قليلاً جداً من أعضاء مجالس الإدارة (14%) يشعرون بالاطمئنان الحقيقي لفهمهم للآثار الاستراتيجية للذكاء الاصطناعي على مؤسساتهم. ويعكس هذا النقص في الثقة - إلى جانب المشاعر المنخفضة الأخرى بشأن دمج الذكاء الاصطناعي - أن معظم المجالس لا تزال في المراحل الأولى من تطوير رؤية قوية حول التأثيرات المستقبلية للذكاء الاصطناعي.

ما مدى ثقتك في أن مجلس الإدارة لديه فهم واضح للتأثيرات الاستراتيجية للذكاء الاصطناعي على المؤسسة؟

شكل رقم 12



فيما يتعلق بالتفاعل المباشر لمجالس الإدارة مع الذكاء الاصطناعي التوليدي، تكشف البيانات عن فجوة معرفية محتملة، حيث أفاد جزء صغير فقط (14%) من المشاركين بأنهم يستثمرون وقتاً كافياً في فهم الذكاء الاصطناعي التوليدي ومعالجته. وأقرت الأغلبية (64%) بأنها لم تول هذا الموضوع اهتماماً كافياً، أو أنها لم تدرجه ضمن أولوياتها بعد.

على الصعيد الاستراتيجي، أشار 5% فقط من المشاركين إلى أن مؤسساتهم لديها خطة متكاملة ومنفذة لتبني الذكاء الاصطناعي. ويعمل معظمهم إما على تطوير الاستراتيجية (32%) أو لا يزالون في المراحل الأولى من النقاش (38%)، مما يعكس تنامي نضج الذكاء الاصطناعي في المنطقة.

على الرغم من محدودية الفهم، بدأت مجالس الإدارة باتخاذ خطوات للاستعداد لتحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي، وذلك بشكل أساسي من خلال مطالبة الإدارة بقضاء مزيد من الوقت في دراسة مخاطر الذكاء الاصطناعي (41%)، ومن خلال الاستعانة بخبراء خارجيين (40%). ويخصص البعض وقتاً إضافياً في المجلس لمناقشة الذكاء الاصطناعي (30%)، لكن هناك 15% فقط هم من اتخذوا خطوات حاسمة، مثل إضافة أعضاء إلى المجلس من ذوي الخبرة في مجال الذكاء الاصطناعي أو تشكيل لجان استشارية متخصصة.

كيف يستعد مجلس إدارتكم لإدارة مخاطر وتحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي؟

شكل رقم 13



بالنسبة للذكاء الاصطناعي كموضوع لم يدرج ضمن اهتمامات العديد من مجالس الإدارة الإقليمية في استطلاع عام ٢٠٢٣، تشير هذه الرؤى إلى وعي متزايد ورغبة في التعلم بشكل مشجع. وهناك أيضاً إدراك بأن بناء خبرة عميقة على مستوى مجالس الإدارة في هذا المجال سيستغرق وقتاً. ويشير الاستعداد لاستشارة مختصين خارجيين وتشجيع التثقيف الإداري في مجال الذكاء الاصطناعي إلى بيئة متطورة، لكنها ليست مجهزة بالكامل بعد لاغتنام فرص الذكاء الاصطناعي أو إدارة مخاطره.

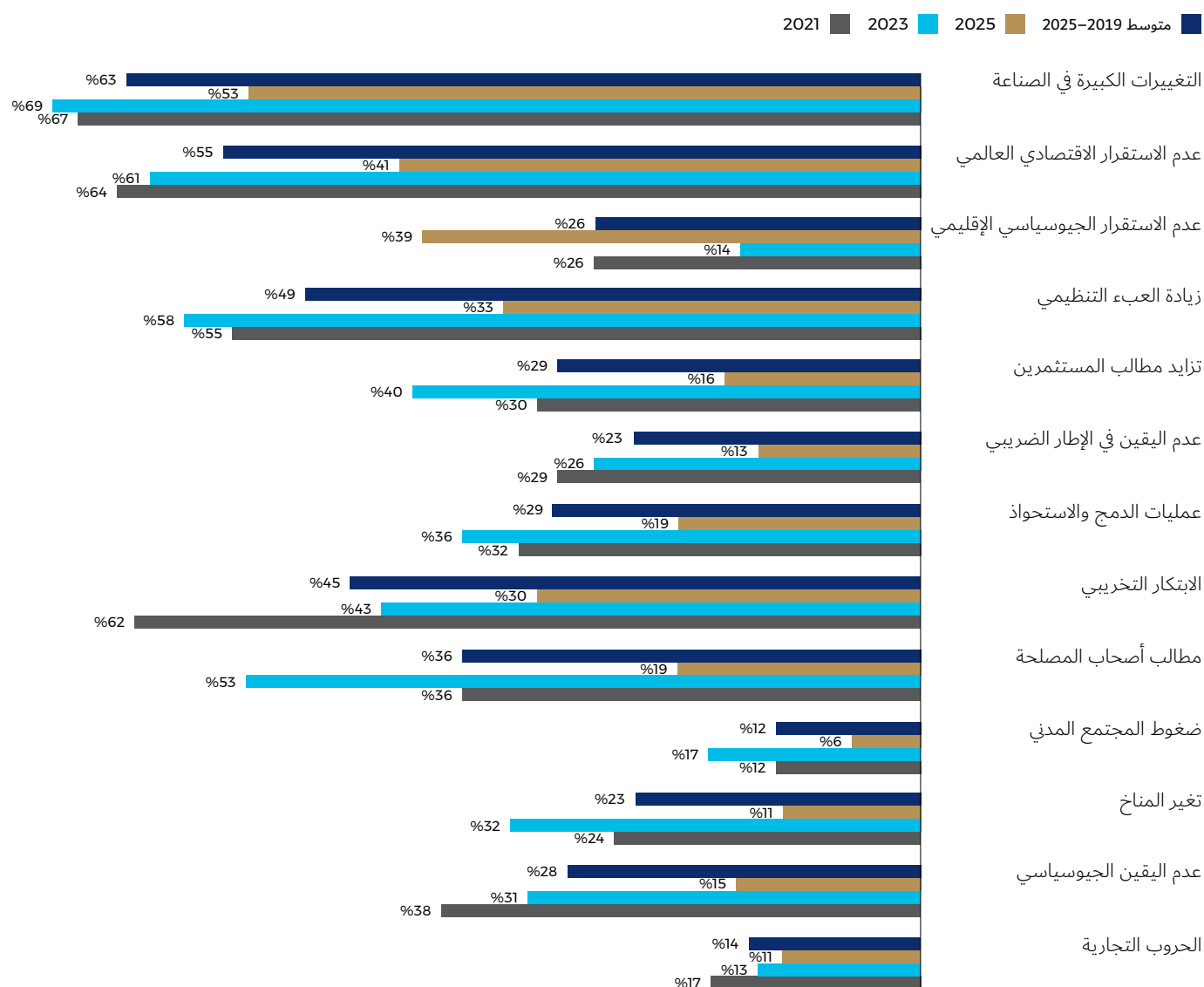


الضغوط الجيوسياسية المتزايدة تتطلب اهتماماً من مجالس الإدارة

تشكل الجغرافيا السياسية بشكل متزايد جدول الأعمال وتعزز بقطة مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. تظهر نتائج الاستطلاع أن عدم الاستقرار الجيوسياسي الإقليمي ينظر إليه كعامل رئيسي لقلق مجالس الإدارة: فقد أدرجه ما يقرب من 40% من المشاركين ضمن أهم خمس قضايا يتوقع أن تؤثر على مؤسساتهم في السنوات الثلاث المقبلة - وهو ما يمثل زيادة حادة عن نسبة 14% التي أشارت إلى ذلك في عام 2023. ويبدو أن حالة عدم اليقين الاقتصادي العالمي أقل إثارة للقلق، حيث أدرجها 41% ضمن أهم خمس قضايا، مقابل 61% سابقاً.

أيّ من الاتجاهات التالية تتوقع أن يكون له التأثير الأكبر على شركتك خلال السنوات الثلاث المقبلة؟

شكل رقم 14

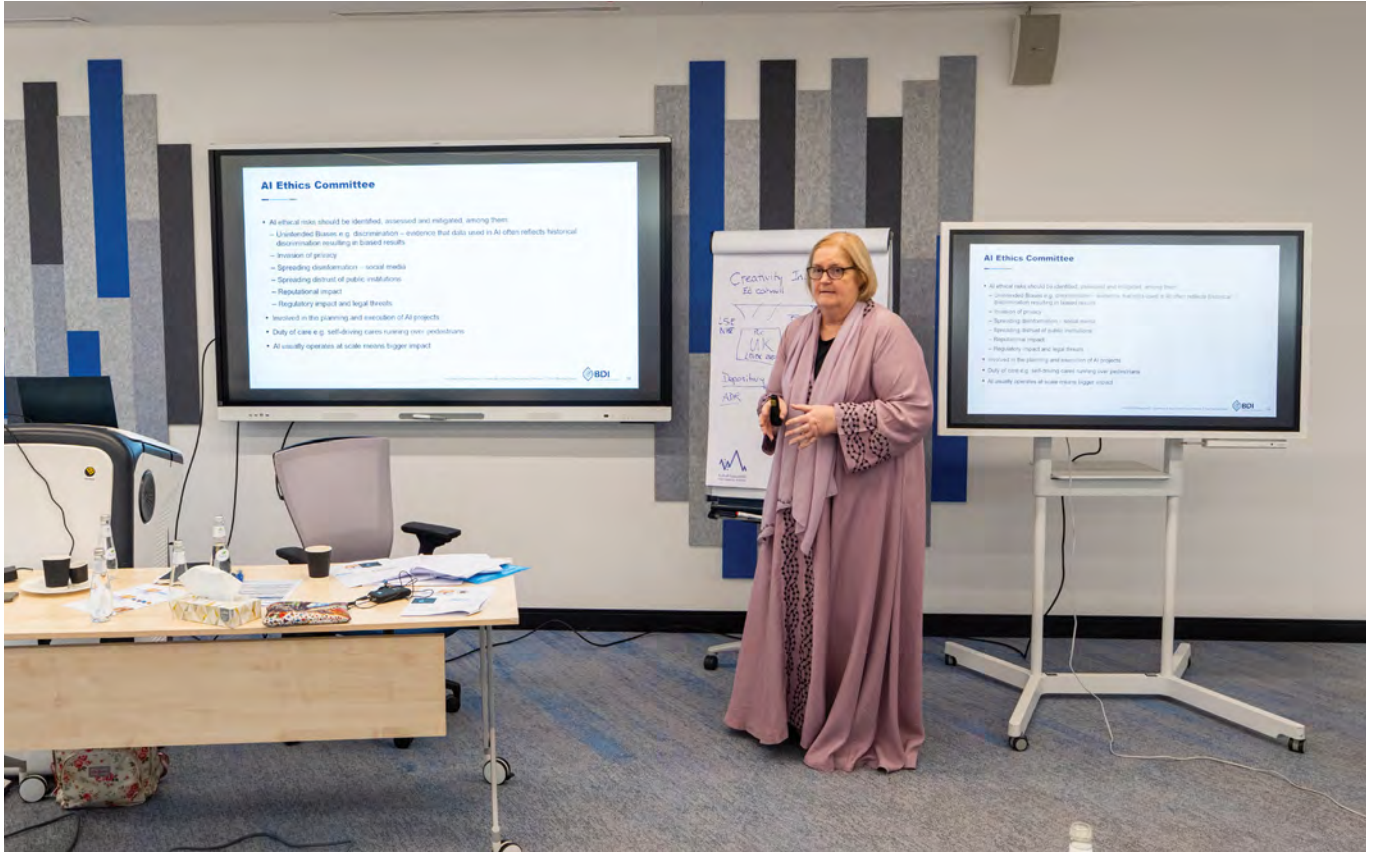


ملاحظة: طلب من المشاركين اختيار أهم خمس اتجاهات

مع ذلك، وعلى الصعيد العملي، لا يزال نجاح مجالس الإدارة في معالجة إدارة المخاطر الجيوسياسية متفاوتاً. ففي حين أن 22% من المشاركين صنفوا قدرة مجالس إدارتهم على تقييم المخاطر الجيوسياسية الإقليمية والاستجابة لها بأنها "ممتازة"، و42% بأنها "جيدة"، فإن أكثر من الثلث صنفوها بأنها "متوسطة أو أقل". علاوة على ذلك، أفاد 29% فقط إن المخاطر الجيوسياسية تُناقش بانتظام (على الأقل كل ثلاثة أشهر)، بينما تتعامل معظم المجالس مع هذه المخاطر "أحياناً" فقط (مرة أو مرتين في السنة)، مما يشير إلى وجود ميل نحو الرقابة التفاعلية بدلاً من الاستباقية.

وعندما يتعلق الأمر بالدمج المنهجي للمخاطر، أفاد 15% فقط بوجود إطار عمل متطور ومنفذ بالكامل لدمج المخاطر الجيوسياسية في عملية صنع القرار الاستراتيجي، بينما يعمل حوالي ثلث مجالس الإدارة على تطوير إطار عمل لهذا الدمج. والجدير بالذكر أن ما يقرب من ثلث مجالس الإدارة ليس لديها إطار عمل ولا خطط وشبكة لتطويره.

بشكل عام، تُظهر هذه الرؤى أن مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي أصبحت أكثر وعياً بضغط المشهد الجيوسياسي المضطرب، إلا أن القدرات والعمليات اللازمة لإدارة هذه المخاطر بشكل منهجي ليست بالضرورة أولوية، خاصة في الشركات الأقل تعرضاً للاضطرابات. ومع ذلك، مع استمرار حالة عدم اليقين الاقتصادي العالمي والإقليمي، هناك ضرورة متزايدة لمعظم مجالس الإدارة لإضفاء الطابع الرسمي على أساليبها، وزيادة انتظام المناقشة، وضمان أن آليات الإشراف على المخاطر مرنة وقوية بما يكفي للاستجابة للتهديدات والفرص الجيوسياسية المتطورة.



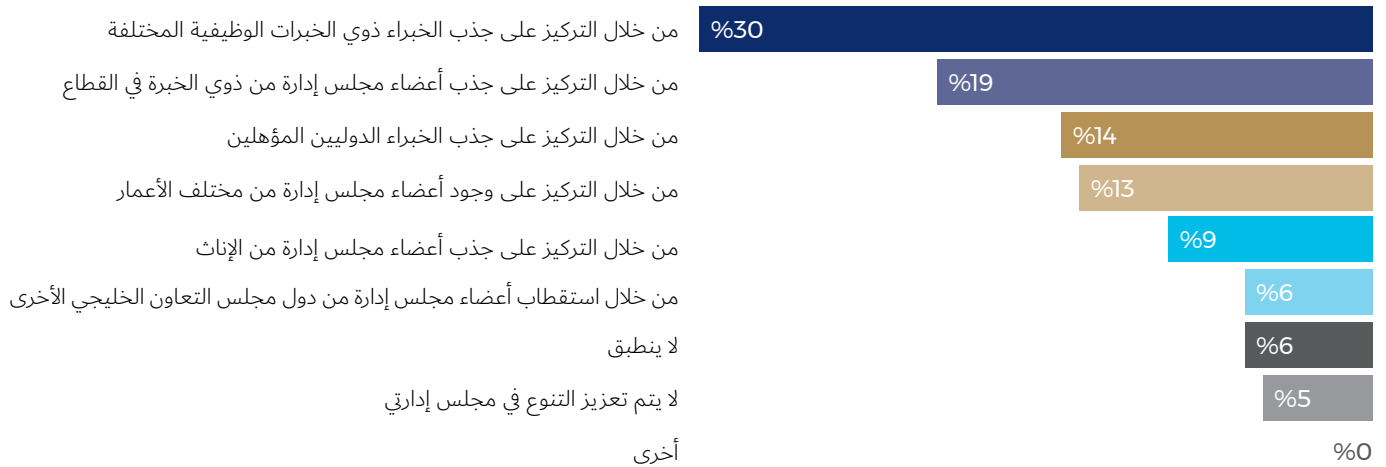
تنوع مجالس الإدارة لا يزال يركز على الخبرة الوظيفية

يكشف تنوع مجالس الإدارة داخل شركات دول مجلس التعاون الخليجي عن مشهد متباين تشكله المبادرات الاستباقية والعوائق المستمرة. تركز الأساليب الأكثر شيوعاً لتعزيز التنوع على جذب أعضاء مجالس إدارة من خلفيات مهنية مختلفة: فقد أشار 30% من المشاركين إلى إعطاء الأولوية للخبرة الوظيفية كآلية رئيسية. كما يتم السعي بنشاط للحصول على الخبرة القطاعية والخبرة الدولية، حيث يستهدف 19% و 14% من مجالس الإدارة على التوالي هذه السمات عند النظر في تعيين أعضاء جدد.

ومع ذلك، فإن الاستراتيجيات التي تستهدف على وجه التحديد التنوع بين الجنسين لم يُشر إليها سوى 9% فقط من المشاركين، على الرغم من أن 477% من المشاركين شعروا أن مجالس إدارتهم لا تحقق الأداء المطلوب فيما يتعلق بالتنوع بين الجنسين.

كيف يتم تعزيز التنوع في مجالس الادارة داخل شركتكم؟

شكل رقم 15



ملاحظة: ملاحظة: قد لا يصل مجموع الأرقام إلى 100 % بسبب التقريب

تكشف البيانات الديموغرافية المتعلقة بتمثيل المرأة عن وجود فجوة واضحة. فمن بين المشاركين في مجالس الإدارة، أفاد 40% بعدم وجود أي امرأة في مجالس إداراتهم، بينما أشار 30% إلى وجود امرأة واحدة فقط في المجلس، وأفاد 12% بوجود ثلاث نساء أو أكثر في المجلس.⁵

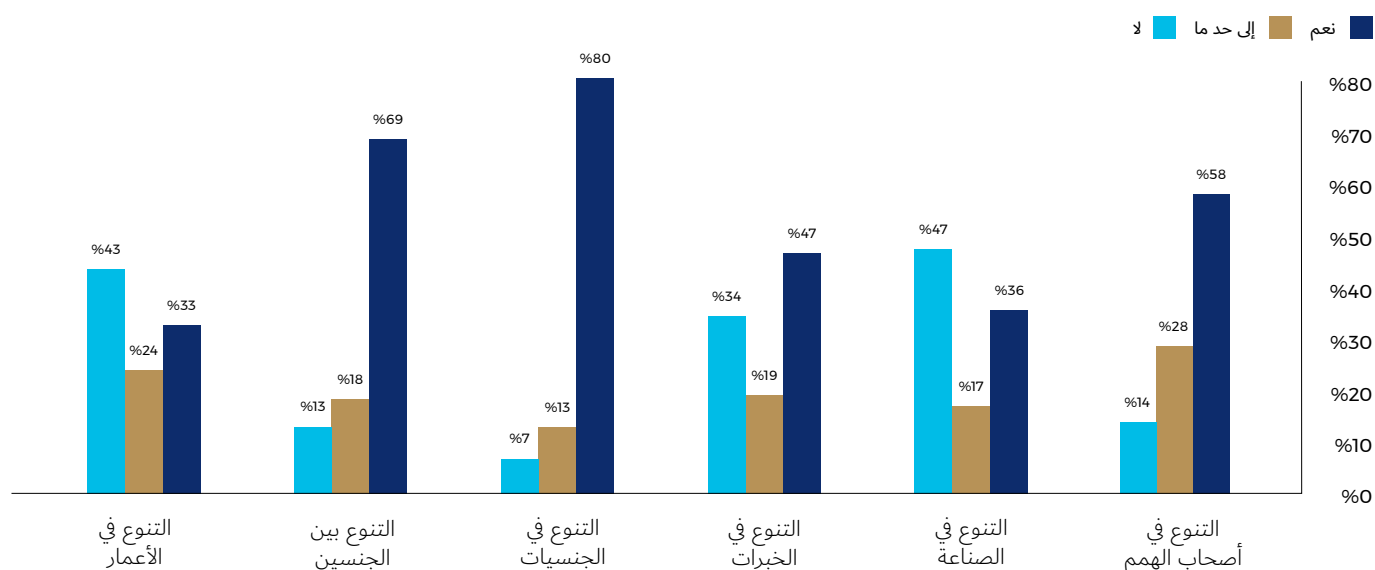
لا تزال العديد من العقبات تعيق تقدم المرأة في مجالس الإدارة. ويتمثل التحدي الأكثر شيوعاً في النقص الملحوظ في المرشحات المؤهلات، والذي أفاد به 35% من المشاركين. ولا تزال العقبات الثقافية كبيرة، حيث أشار إليها 28%، بينما أشار آخرون إلى عوائق تتعلق التواصل والتشبيك (17%).

لا تزال مسألة وجود نظام حصص لتمثيل المرأة في مجالس الإدارة موضوعاً مثيراً للجدل. فبينما أيد ما يقرب من ربع المشاركين في الاستطلاع (23%) فرض حصص إلزامية على جميع الشركات، أيد 17% تطبيقها على الكيانات العامة والمملوكة للدولة على وجه التحديد. وتفضل نسبة أكبر (30%) الاعتماد الطوعي للحصص، بينما يعتقد عدد مماثل (27%) أن الحصص ليست ضرورية على الإطلاق.

تشير الملاحظات النوعية من أعضاء مجالس الإدارة إلى أن الجهود الموجهة لتعزيز التنوع غالباً ما تتمحور حول عمليات البحث والاختيار، وأحياناً يكون الهدف الصريح منها هو زيادة التنوع بين الجنسين أو الأعمار أو الخبرات. ومع ذلك، نادراً ما تكون هذه الإجراءات مدعومة بسياسات رسمية أو أهداف قابلة للقياس، وفقاً لبيانات الاستطلاع. والنتيجة هي مشهد تتفوق فيه النوايا غالباً على النتائج، مما يعكس وجود مساحة لمزيد من إدماج الفئات غير الممثلة تمثيلاً كافياً.

بالنظر إلى المجلس الرئيسي الذي تعمل فيه، يُرجى توضيح ما إذا كان المجلس يعكس التنوع من خلال التمثيل في الأبعاد التالية:

شكل رقم 16



⁵ للمزيد يرجى مراجعة مراقبة مجالس الإدارة في المملكة العربية السعودية لعام 2024 <https://www.heidrick.com/publications/> /reports-and-media/heidrickcom/publications/-/media/-/https://www.heidrick.com 2024-arabia-saudi-monitor-board pdf ومراقبة مجالس الإدارة في الامارات العربية المتحدة 2024 <https://www.heidrick.com/publications/> pdf.2024-uae-monitor-reports/board-and-heidrickcom/publications/

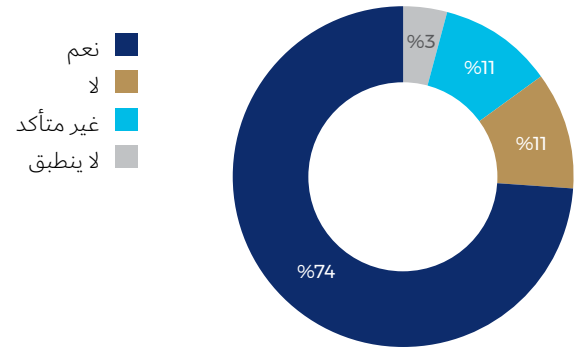


شروع ممارسات الحوكمة المنظمة

انعكاساً للتحسن العام في تصورات فعالية مجالس الإدارة في المنطقة، تُظهر مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي وجود عمليات وبروتوكولات منظمة في معظم الأحيان. وتمتلك أغلبية واضحة من المشاركين (74%) ميثاقاً رسمياً لمجلس الإدارة، مما يعزز الالتزام بإرشادات الحوكمة والتشغيل.

هل لدى مجلس إدارتكم ميثاق مجلس إدارة أو ما شابه؟

شكل رقم 17



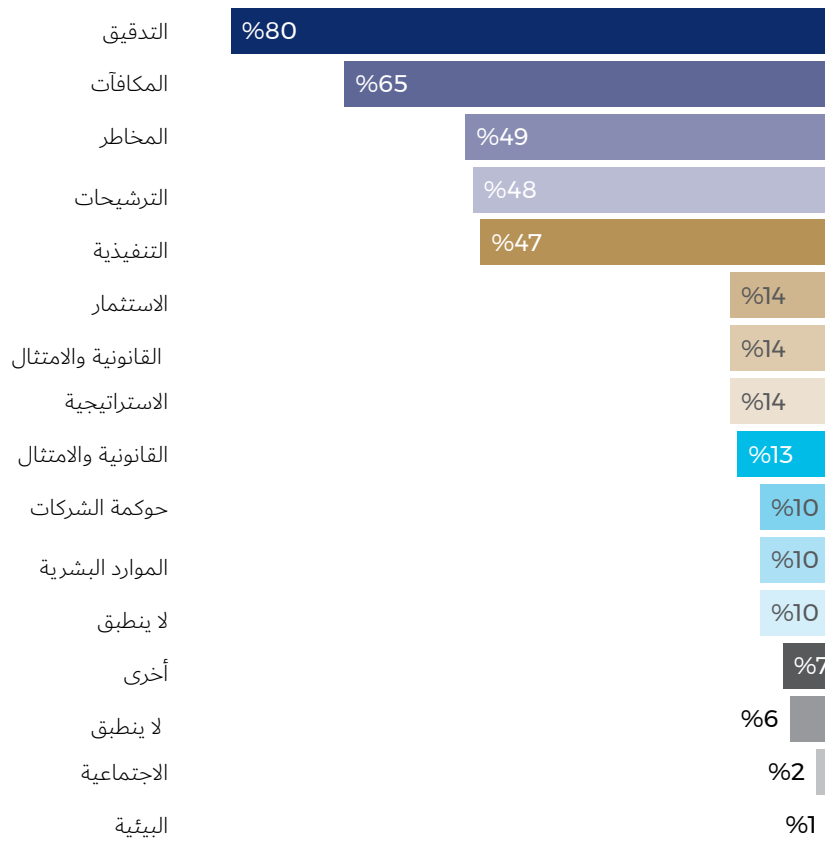
يتم دعم العديد من مجالس الإدارة بلجان متخصصة تعتني بالجوانب الأساسية مثل التدقيق (80%)، والمكافآت (65%)، والمخاطر (49%). في المقابل، تُعد الموضوعات المتعلقة بالبيئة (1%)، والموضوعات الاجتماعية (2%)، والاستدامة (6%) الأقل تمثيلاً في لجان مجالس الإدارة المتخصصة.



شيوخ ممارسات الحوكمة المنظمة تكملة

أيّ من لجان مجالس الإدارة التالية موجودة لدى مجلس إدارتكم؟

شكل رقم 18



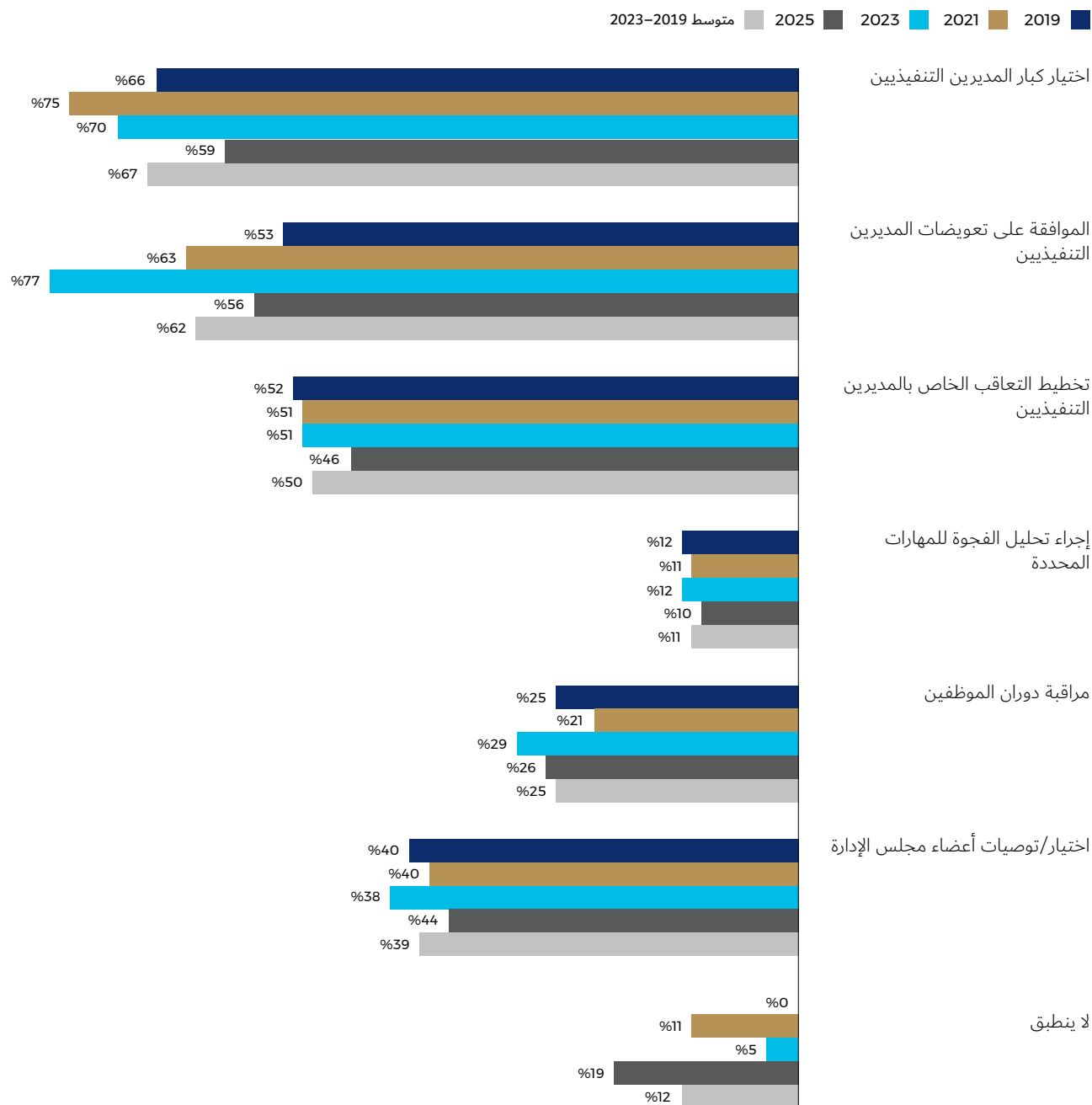
فيما يتعلق بتواتر الاجتماعات، تميل معظم مجالس الإدارة إلى الاجتماع أربع أو خمس مرات سنوياً (69%). ويوافق حوالي 43% بشدة على أن الاجتماعات تسير وفق جدول أعمال معد مسبقاً وهيكلاً واضحاً.

يظهر أداء مجلس الإدارة - الذي يعرف بقدرة المجلس على المساهمة بفعالية في الاستراتيجية والحوكمة ومراقبة الأداء - تحسناً في عمق الشركة ومجالات نموها. تشارك مجالس الإدارة بشكل مكثف في إدارة الأداء وإدارة المواهب ومراقبة المخاطر، حيث اختار 59% من المشاركين التعيينات التنفيذية العليا كنشاط رئيسي في المجلس، ويوافق 78% منهم أو يوافقون بشدة على أن مجلس إدارتهم يشارك بنشاط في تحديد مستوى تقبل شركاتهم للمخاطر.

ملاحظة: الأسماء الدقيقة للجان غير مهمة، ويمكن للجنة واحدة أن تكون مسؤولة عن أكثر من وظيفة. مثلاً لجنة الترشيحات والمكافآت. سمح سؤال الاستطلاع باختيار أكثر من إجابة واحدة.

يشارك مجلس إدارتي بنشاط في مجالات إدارة المواهب التالية في المؤسسة

شكل رقم 19

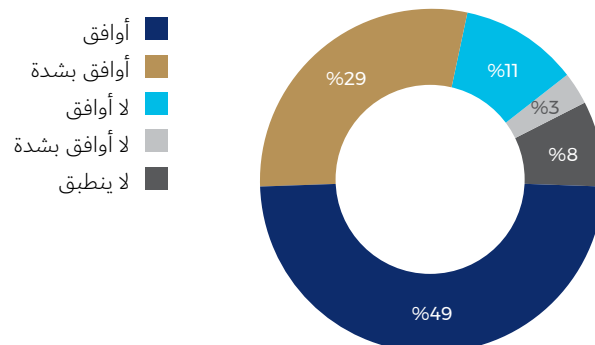


ملاحظة: سمح سؤال الاستطلاع باختيار أكثر من إجابة واحدة

شروع ممارسات الحوكمة المنظمة تكملة

يشارك مجلس إدارتي بفعالية في تحديد مستوى تقبل الشركة للمخاطر

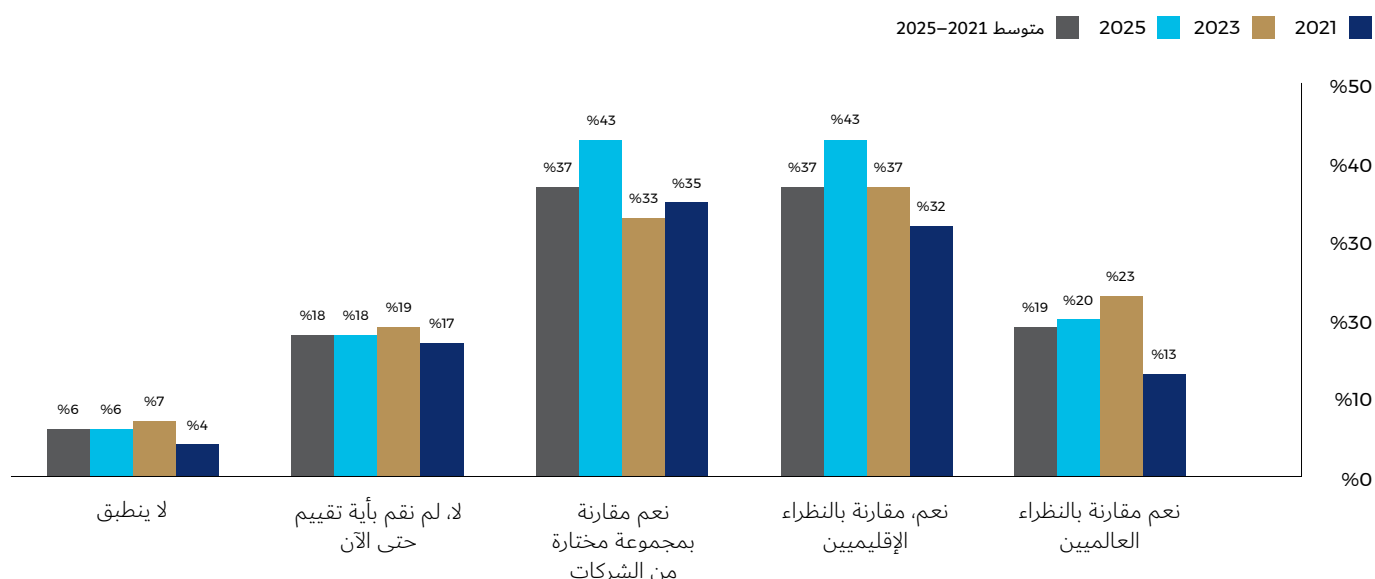
شكل رقم 20



يُعد قياس أداء الشركة أمراً شائعاً، لا سيما مقارنة بالشركات الإقليمية الأخرى والشركات المختارة (43% لكل منهما)، مما يؤكد السعي نحو تبني أفضل الممارسات.

هل يُقيّم مجلس الإدارة أداء الشركة؟

شكل رقم 21

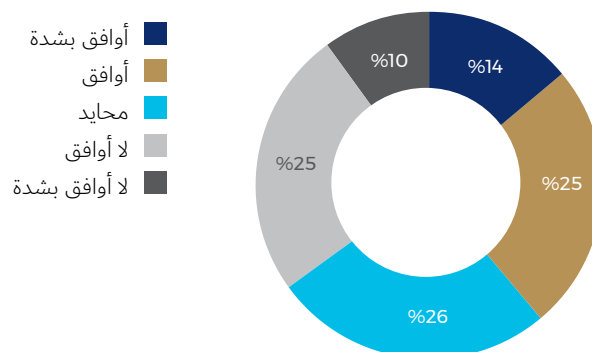


تبدو الصورة أكثر تبايناً فيما يتعلق بتخطيط التعاقب الوظيفي. فقد أفاد حوالي 39% من المشاركين بوجود خطة شاملة للتعاقب في المناصب التنفيذية وغيرها من الأدوار التنظيمية الحيوية، مما يشير إلى أن هذا الأمر، على غرار الاتجاهات العالمية، لا يزال تخصصاً ناشئاً في المنطقة.

ملاحظة: سمح سؤال الاستطلاع باختيار أكثر من إجابة واحدة

لدى مجلس الإدارة عملية موثقة لتخطيط التعاقب الوظيفي لجميع المناصب المهمة.

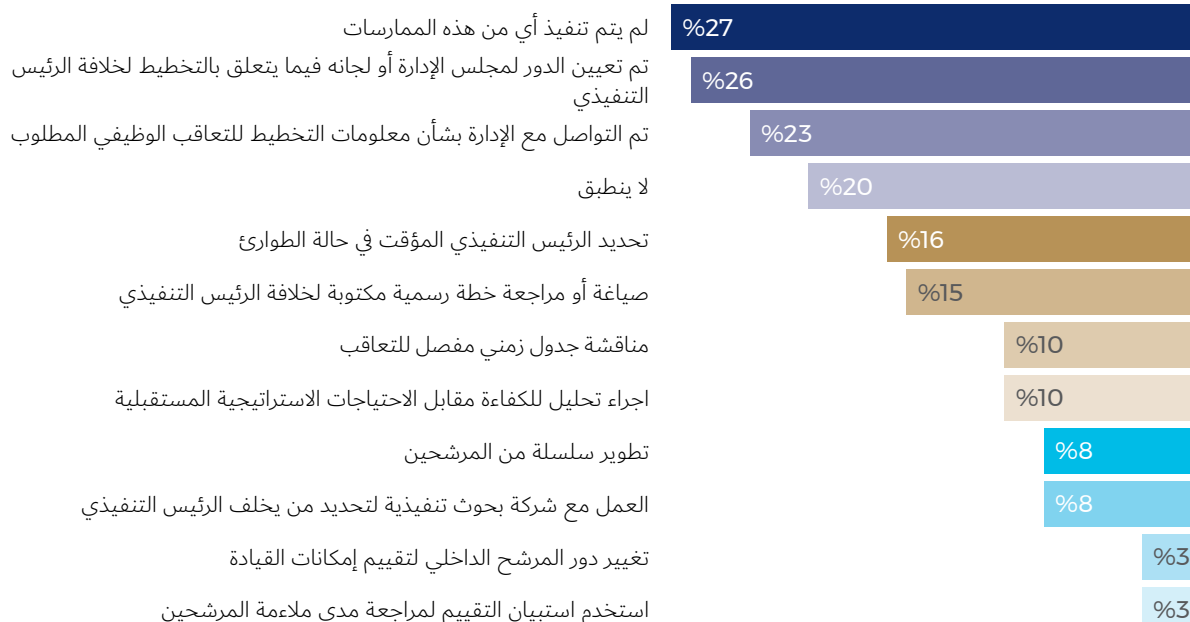
شكل رقم 22



وعندما يتعلق الأمر بالتخطيط لخلافة الرئيس التنفيذي على وجه التحديد، قال ما يزيد قليلاً على الربع من المشاركين (26%) إنهم اعتبروا هذه المسؤولية مهمة رسمية على عاتق مجلس الإدارة أو إحدى لجانته خلال الأشهر الاثني عشر الماضية، في حين اعترف عدد مماثل (27%) بأنهم لم يتخذوا أي إجراء رسمي بشأن التخطيط لخلافة الرئيس التنفيذي خلال العام الماضي.

أيّ من الممارسات التالية المتعلقة بخلافة الرئيس التنفيذي نفذها مجلس إدارتكم خلال الاثني عشر شهراً الماضية؟

شكل رقم 23



ملاحظة: سمح سؤال الاستطلاع باختيار أكثر من إجابة واحدة

sed on v

Regulators and
Standard Setters

Govt ents

Companies
Risk & C
(eg, supp
GHG, labo

مراجعة فعالية مجالس الإدارة

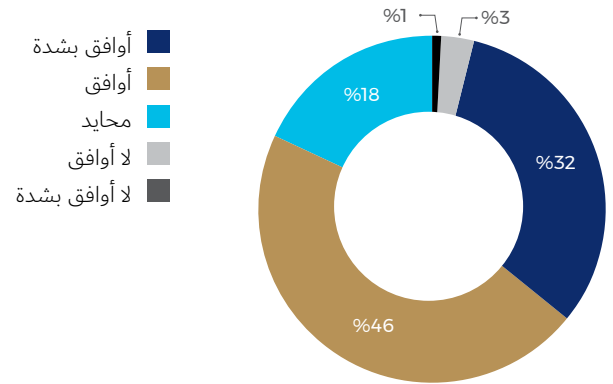


من الواضح أن العوامل البيئية والاجتماعية والعوامل المتعلقة بالحوكمة مهمة، لكن معظم المؤسسات تفتقر إلى الاستراتيجية

يبدو أن قضايا الاستدامة والقضايا البيئية والاجتماعية وتلك المتعلقة بالحوكمة تكتسب زخماً متزايداً في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. وبينما لا تزال بعض مجالس الإدارة في المراحل الأولى من صياغة استراتيجية الاستدامة، يقر معظم المشاركين (78%) بأن العمل الجاد نحو الاستدامة سيساعد مجالس إدارتهم على خلق قيمة طويلة الأجل.

هل تعتقد أن العمل بفعالية نحو تحقيق الاستدامة سيساعد مجلس إدارتك على خلق قيمة طويلة الأجل؟

شكل رقم 24



ومع ذلك، أفاد 38% أن مؤسساتهم تفتقر إلى استراتيجية محددة فيما يتعلق بالاستدامة والقضايا البيئية والاجتماعية وتلك المتعلقة بالحوكمة، وهو ما قد يكون مؤشراً على أن هناك مجالاً لمزيد من التكامل والتركيز.

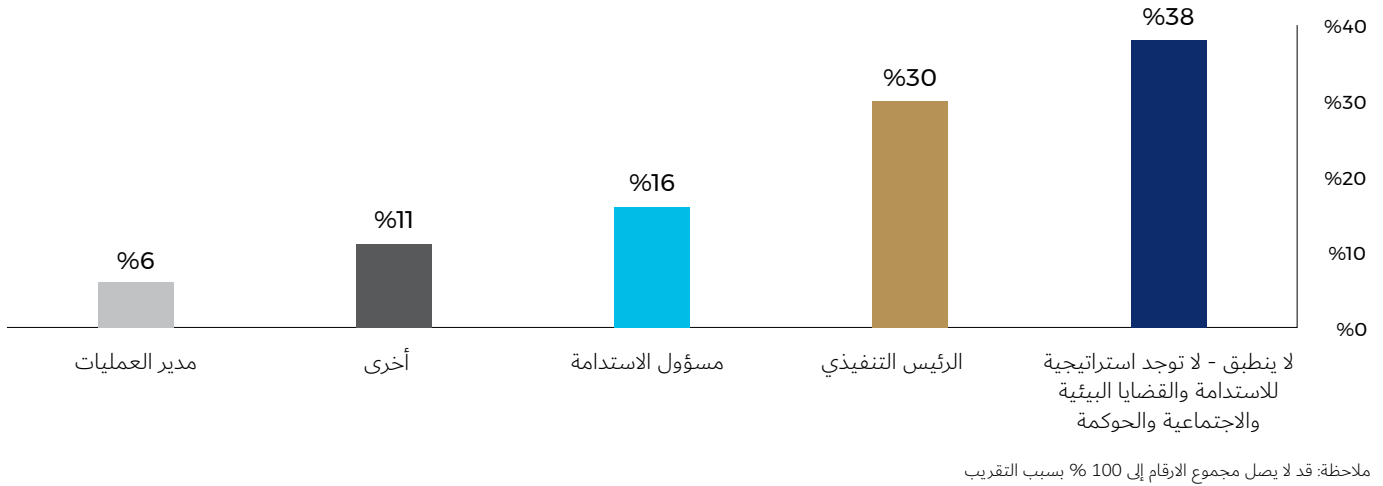
ومن بين الشركات التي لديها استراتيجية، فإن النهج الأكثر شيوعاً هو إسناد هذه المهمة إلى الرئيس التنفيذي (30%)، على الرغم من أن بعض الشركات قد استحدثت منصباً خاصاً بمسؤول الاستدامة (16%)، في حين أفادت نسبة أقل (11%) أن المسؤولية تقع على عاتق أدوار أخرى مثل أعضاء مجالس الإدارة المستقلين أو اللجان البيئية والاجتماعية ولجان الحوكمة أو المستشارين.



من الواضح أن العوامل البيئية والاجتماعية والعوامل المتعلقة بالحوكمة مهمة، لكن معظم المؤسسات تفتقر إلى الاستراتيجية تكملة

من الذي عينه مجلس الإدارة لقيادة استراتيجية الاستدامة والاستراتيجية البيئية والاجتماعية والحوكمة للشركة؟

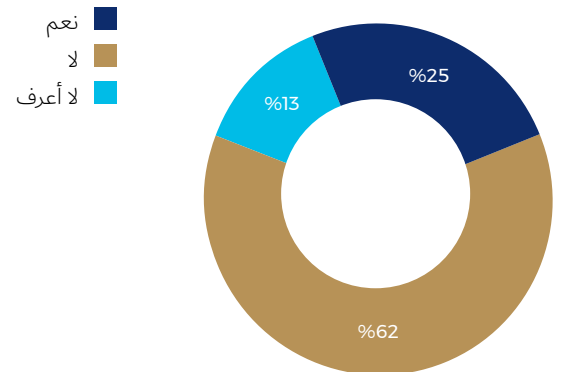
شكل رقم 25



أفاد ربع المشاركين إنهم يقومون بتقييم أداء شركتهم على أساس مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالاستدامة والعوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة، ومع ذلك، فإن 62% لا يفعلون ذلك، مما يشير إلى أن القياس والمقارنة المنهجية لهذه المقاييس ليست أمراً شائعاً.

هل يقيم مجلس الإدارة أداء الشركة بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالاستدامة والعوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة؟

شكل رقم 26



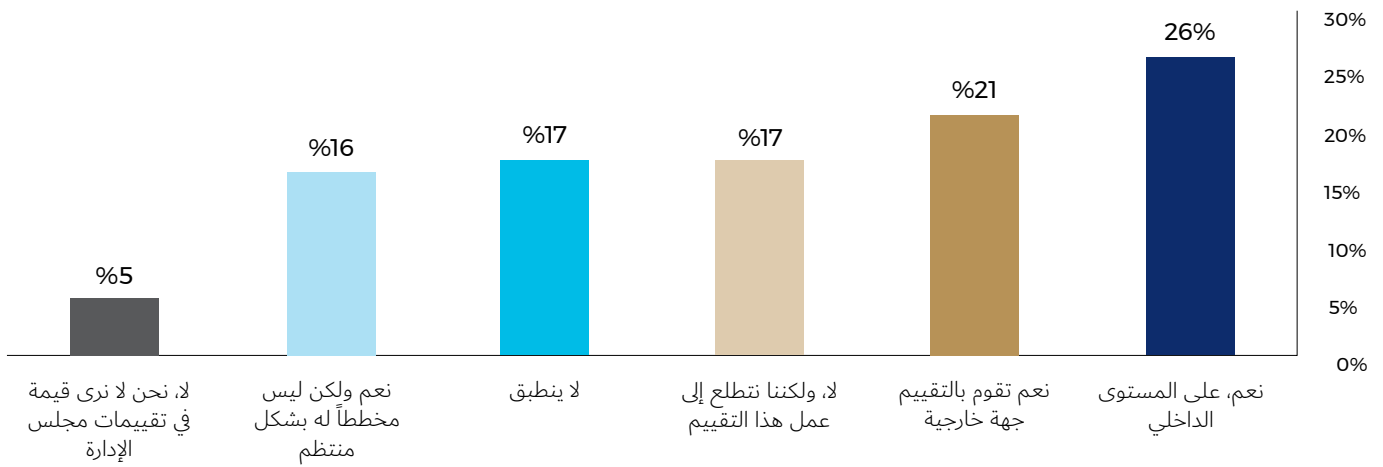
تشير هذه الصورة غير المتوازنة إلى المساعي المستمرة لمجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي لدمج الاستدامة والعوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة في ممارسات الحوكمة الأساسية لديها. ويكتسب تبني أفضل الممارسات زخماً متزايداً، إلا أن الفجوات في صياغة الاستراتيجيات وإعداد التقارير وقياس الأداء تشير إلى أن العديد من مجالس الإدارة لا تزال في المراحل المبكرة من دمج العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة. ومع تزايد ضغوط المستثمرين والجهات التنظيمية، واستمرار مجالس الإدارة ذات الرؤى المستقبلية في إدراك القيمة الاستراتيجية لدمج العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة، من المرجح أن تضيق هذه الفجوات في السنوات القادمة.

تقييم مجلس الإدارة أمراً شائعاً، لكنه ليس بالضرورة منتظماً

تستمر ممارسات أداء وتقييم مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي في التطور. وعند سؤال المشاركين عن تقييم فعالية مجالس الإدارة، أفاد 26% منهم بأنهم يقومون بإجراء تقييمات داخلية، بينما يستعين 21% بجهات خارجية. والجدير بالذكر أن 5% أشاروا إلى عدم إدراكهم للفائدة من وراء تقييم مجالس الإدارة، بينما أفاد 17% أنهم يتطلعون إلى تطبيق مثل هذه العمليات.

هل تقومون بتقييم أداء المجلس وفعاليته؟

شكل رقم 27



ومن بين المجالس التي تقوم بتبني التقييمات الخارجية، يبدو أن الأمر لا يتخذ شكل التقييم المنتظم: حيث أفاد 67% من المشاركين أنهم غير متأكدين من وتيرة التقييم أو أنه لا يوجد جدول زمني محدد - وهي زيادة كبيرة مقارنة بنسبة 48% الذين عبروا عن هذا في عام 2023.

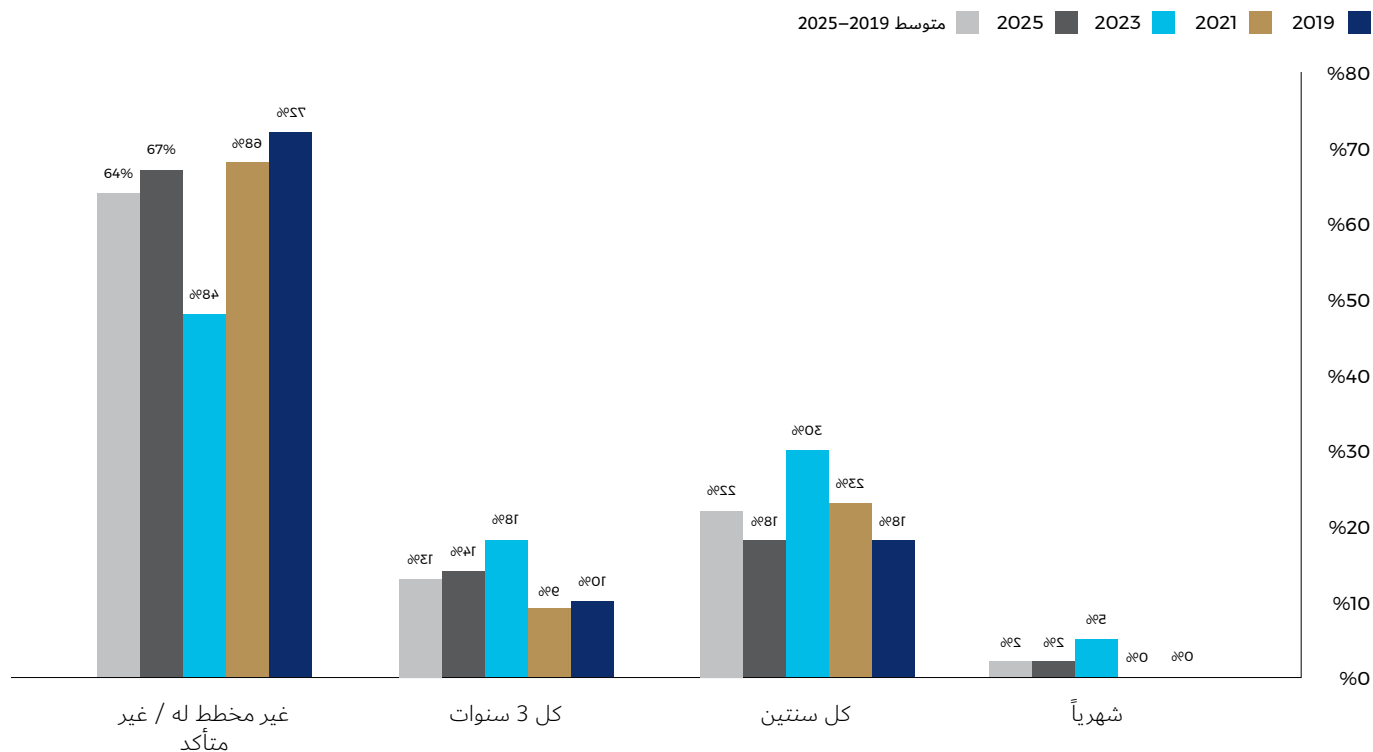


ملاحظة: قد لا يصل مجموع الأرقام إلى 100% بسبب التقريب

تقييم مجلس الإدارة أمراً شائعاً، لكنه ليس بالضرورة منتظماً تكملة

إذا أجبت بـ "نعم إنكم تقومون بتبني التقييمات الخارجية"، فما هو معدل تكرار ذلك؟

شكل رقم 28



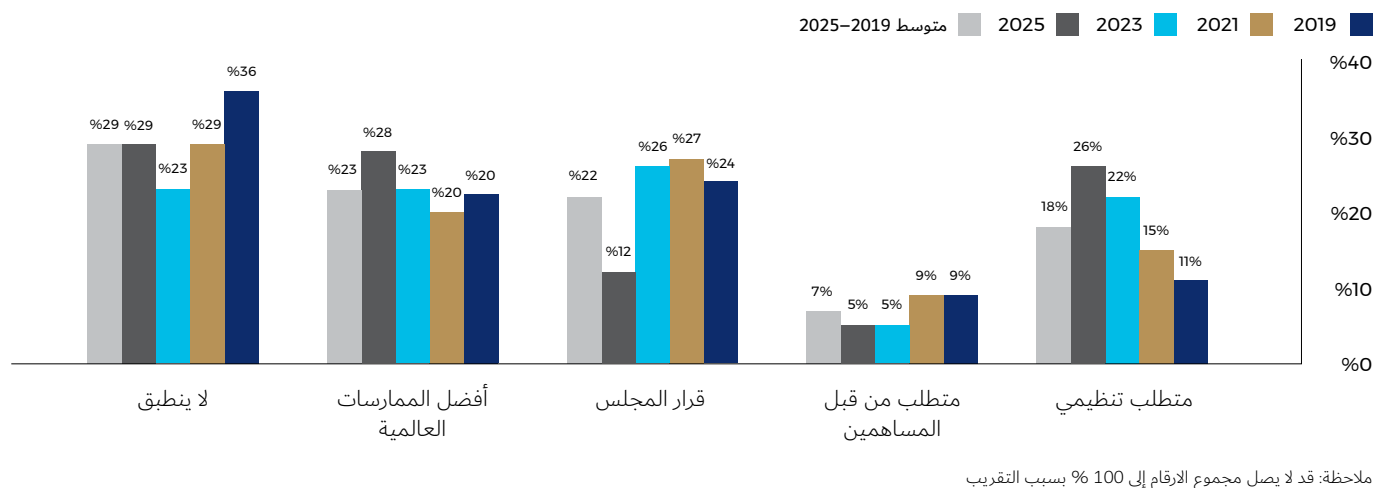
تعد المحفزات الأكثر شيوعاً للتقييم الرسمي هي التوافق مع أفضل الممارسات العالمية (28%) والمتطلبات التنظيمية (26%). أما الدوافع الأخرى، مثل متطلبات المساهمين، فتلعب دوراً أقل أهمية. ويشير هذا إلى التأثير المتزايد للمعايير الدولية والأطر التنظيمية في تشكيل فعالية مجالس الإدارة في جميع أنحاء المنطقة.



ملاحظة: قد لا يصل مجموع الأرقام إلى 100% بسبب التقريب

لماذا قرر مجلس إدارتكم إجراء تقييم للمجلس؟

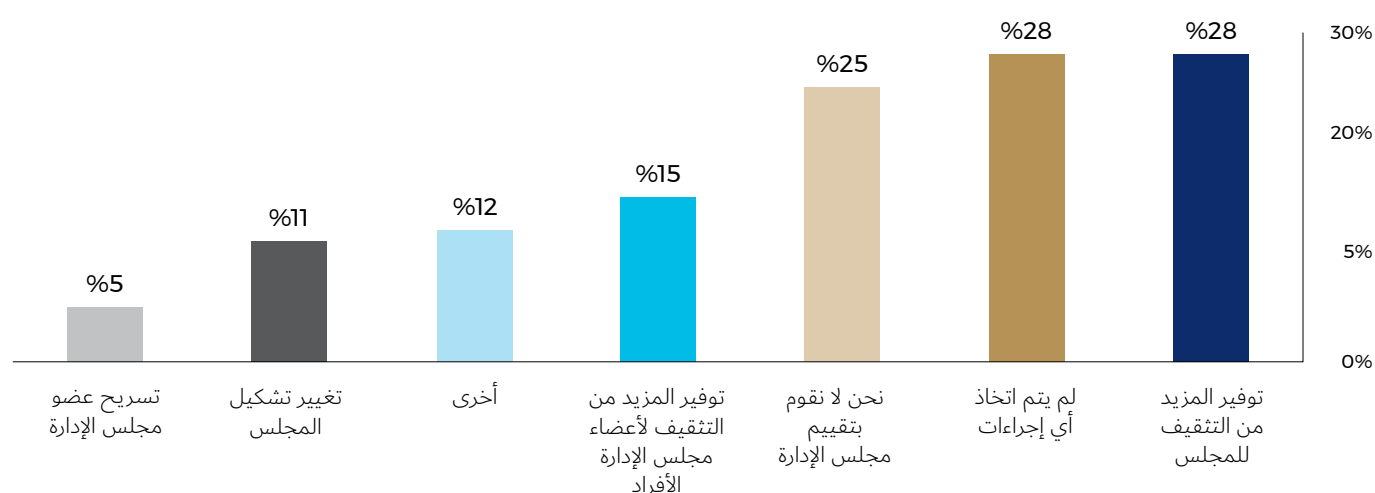
شكل رقم 29



تبدو الصورة أيضاً متباينة فيما يتعلق بإجراءات المتابعة بعد تنفيذ تقييمات مجالس الإدارة، حيث يقوم حوالي 28% بتقديم مزيد من التثقيف لأعضاء مجالس الإدارة، بينما لا تتخذ نسبة مماثلة أي إجراء على الإطلاق. وفي حالات أقل شيوعاً، تقوم مجالس الإدارة بتقديم تثقيف أكثر استهدافاً للأفراد (15%)، أو تجري تغييرات في تشكيل مجلس الإدارة (11%)، أو تقوم بتسريح بعض أعضائها (5%).

ما هي إجراءات المتابعة التي تم اتخاذها نتيجة لتقييم مجلس الإدارة؟

شكل رقم 30



ملاحظة: سمح سؤال الاستطلاع باختيار أكثر من إجابة واحدة

الخاتمة

في حين أفاد 78% من المشاركين بأن أداء مجالس الإدارات قد تعزز خلال العامين الماضيين، فإن مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي تقف الآن عند نقطة تحول محورية، حيث تمضي بثبات من الامتثال الأساسي إلى نموذج حوكمة مرن قائم على الأهداف. وفي الوقت نفسه، تواجه هذه المجالس مشهّدًا متغيّرًا يتميز بالتقدم السريع للذكاء الاصطناعي وتطور المشهد الجيوسياسي.

يُظهر التقدم التنظيمي القوي والتوافق المتزايد مع أفضل الممارسات العالمية زخمًا إيجابيًا لمجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، ولكن لا يزال هناك مجال للتقدم في مجال التنوع، والتقييم الرسمي، وتطوير أعضاء مجلس الإدارة وأمناء سر المجلس، وتخطيط الخلافة الإدارية. ويمكن لمجالس الإدارة أيضًا أن تسعى إلى تعميق خبراتها وتطوير التفكير الاستراتيجي، والفطنة المالية، وإدارة الأداء، والمعرفة القانونية والتنظيمية، وقدرات الذكاء الاصطناعي. وبالنظر إلى تكوين مجلس الإدارة، لا يزال التنوع بين الجنسين والعمر محدودًا نسبيًا. وتميل مبادرات التنوع في مجالس الإدارة إلى التركيز على توسيع الخبرات الوظيفية والدولية، مع تركيز محدود على هذه المجالات المهمة.

في نهاية المطاف، فإن مجالس الإدارة التي ستقود الطريق هي تلك التي تعزز المرونة والثقة والمساءلة والمزيج المناسب من الكفاءات والمهارات. ومن خلال الإصلاحات الهيكلية، والاستثمار المستمر في تطوير المديرين وتدريب أمناء مجالس الإدارة، والالتزام بمجالس إدارة متنوعة مع نهج شامل وديناميكي للحوكمة، يمكن لمجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي أن ترسم مساراً من الحوكمة الناشئة إلى القيادة العالمية.



Join the large network
of directors in the GCC!





