



**أعضاء مجالس الإدارة المؤثرين**  
كيفية إضافة القيمة كعضو في مجلس إدارة شركة عائلية

**في مقالتنا الأولي من هذه السلسلة،** قدمنا إطاراً تستطيع الشركات العائلية استخدامه لمعرفة مستوى تأثير مجالس إدارتها على تلك الشركات وقياس هذا التأثير. إن قياس تأثير مجلس الإدارة أمر مختلف عن ممارسة ذلك التأثير على أرض الواقع نظراً لجملة من التحديات التي تواجهها مجالس إدارة الشركات العائلية في تقديم قيمة للأعمال. في هذا المقال الثاني من سلسلة المقالات حول مجالس إدارة الشركات العائلية، سوف ننظر على أعضاء هذه المجالس كفراد أنفسهم لكي نعرف ما هي الصفات التي يجب أن يتحلوا بها حتى يكونوا قادرين على التأثير في شركاتهم والمساهمة بفعالية في أعمال مجالس الإدارة.

في المقالة الأولى، ذكرنا أنه يمكن قياس تأثير مجلس إدارة الشركة العائلية من خلال الطريقة التي يتفاعل بها المدراء التنفيذيون أو أعضاء إدارة الشركة مع المناقشات والمداولات أو حتى التحديات التي تجري على مستوى مجلس الإدارة؛ ووجدنا أن الشركات العائلية، التي يقف على رأسها مجلس إدارة عالي التأثير، تعطيتنا الكثير من الأدلة التي تثبت كيف تستطيع المقترحات التي تقدمها الإدارة إحداث تغييرات نحو الأفضل في الشركة نتيجة للحوار بين تلك الإدارة ومجلس الإدارة. ولكن لا يمكن لمثل هذا التغييرات الإيجابية أن تحدث إذا لم يشعر المدراء التنفيذيون وأعضاء الإدارة أنهم محط ثقة من قبل مجلس الإدارة، ولا يشعرون نفسياً بالاطمئنان سواء داخل اجتماعات مجلس الإدارة أو مع أعضائها. إن شعور أعضاء الإدارة بالاطمئنان نفسياً يجعلهم أكثر استعداداً لتزويد مجلس الإدارة بمعلومات موثوقة وواقعية؛ ولفت انتباه أعضاء مجلس الإدارة إلى أبرز النقاط في التقارير التي يقدمونها بدلاً من أن يتركوا أعضاء مجلس الإدارة يكتشفون هذه النقاط بأنفسهم؛ كما لا يساورهم القلق من الكشف لأعضاء مجلس الإدارة عن شكوكهم، ونقاط ضعفهم وإخفاقاتهم وحتى عن أفكارهم الجريئة. وضمن هذا الجو من الثقة المتبادلة، يصبح أعضاء مجلس الإدارة في الوقت ذاته، أكثر ميلاً ليكونوا مؤثرين، سواء بصورة فردية أو جماعية.

للمفارقة، لا يحدث هذا الأمر دائماً عندما يتكون مجلس إدارة الشركة بمجمله أو أغلبه من أفراد العائلة نفسها. فبالرغم من الإرث المشترك، والسيرة الحياتية الشخصية، والمصالح المتوافقة لفترة طويلة من الزمن بين أعضاء مجلس الإدارة، إلا أنه قد تهيمن

عليهم المنافسات طويلة الأجل، والعلاقات المتداخلة بين مختلف الأجيال القائمة على المراعاة والسلطة المفترضة، كما قد يفتقر بعض أعضاء مجالس الإدارة إلى خبرة العمل أو الخبرة التنظيمية خارج الشركة نفسها. قد يبدي أعضاء مجلس إدارة الشركة العائلية أيضاً عقلية "نحن وهم" أو حتى "نحن مقابل هم" عند تعاملهم مع أعضاء إدارة الشركة من خارج العائلة حيث ينظرون إليهم نظرة مختلفة ويتعاملون معهم بطريقة مختلفة عن أعضاء الإدارة من العائلة نفسها دون أي اعتبار لتجارب هؤلاء من خارج العائلة أو خبرتهم المعرفية أو أدائهم.

من هنا، تكتسب الثقة داخل اجتماعات مجلس الإدارة أهمية كبيرة - ولكن من أين تأتي هذه الثقة؟ نستكشف في هذه المقالة الصفات التي يجب أن يتحلّى بها أعضاء مجلس الإدارة لتساعد على بناء ذلك الجو من الثقة مع أعضاء إدارة الشركة وإعطائهم الشعور بالاطمئنان نفسياً بحيث يدرك هؤلاء الموظفون أنه يتم النظر إليهم، والاستماع إليهم وتقديرهم؛ وحيث يستطيعون المشاركة دون أي خوف من أي حكم، أو إحراج أو أي مضاعفات سلبية من جراء هذه المشاركة. من المفيد في هذا الصدد أن نذكر أنفسنا ببعض الخصائص الرئيسية للثقة:

### الثقة هي ...

- جزء لا يتجزأ من نجاح أي شخص أو مؤسسة أو منظومة
- تكتسب دفعاً من الكفاءات والأعمال الملحوظة وكذلك من النوايا الإيجابية
- دينامية، ومتحركة باستمرار بناء على الأحداث الجارية
- متبادلة ومشاركة، وليست من جانب واحد أو من جانب القادة تجاه مرؤوسيه
- شخصية؛ تقوم على وجهات النظر الذاتية وليس على القواعد والمعايير الموضوعية

تبنى بطرق مختلفة - بعض الأشخاص يمنحون ثقتهم بسهولة، بينما لا يمنح البعض الآخر مثل هذه الثقة إلا إذا وجدوا دليلاً على أن شخصاً أو شيئاً ما يستحق ثقتهم

. تصلح في جميع الأوقات، وليس فقط في أوقات الأزمات

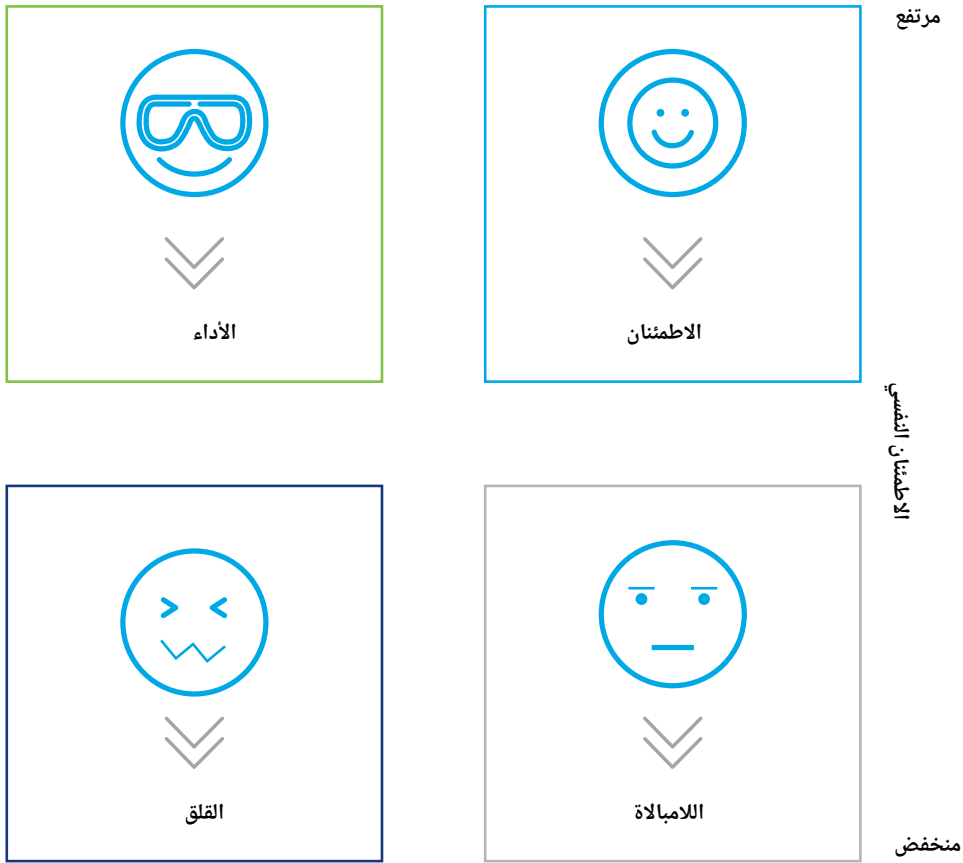
. خيار متعمد من جانب الشخص الذي يمنح هذه الثقة

. ضرورة لجميع الأشكال الإيجابية من التفاعلات بين الناس بمن فيهم زملاء العمل والمساهمين

### إحداث التوازن الصحيح

قبل الانتقال للحديث عن كيف يستطيع أعضاء مجلس الإدارة المساعدة في بناء ذلك الجو من الثقة، من المهم التأكيد على ضرورة أن تعمل الثقة والاطمئنان النفسي بالتوازي مع المستوى المناسب من التحديات البناءة حتى تعطي ذلك التأثير الهادف (يرجى الرجوع إلى الشكل الذي يوضح الاطمئنان النفسي والمسؤولية).

تماماً مثلما تشكل الثقة عاملاً جوهرياً لتشجيع أعضاء الإدارة على تقديم تقارير صادقة وواقعية ورؤى عميقة، يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إرساء جو مناسب يجعل من المتوقع والطبيعي طرح الأسئلة التي تتطلب البحث، وعرض التحديات الواقعية، وتدقيق المعلومات بصراحة. كما يجب على أعضاء مجلس الإدارة خلال اجتماعاتهم طلب البحث والتقصي حول مسائل جوهريّة تهم الشركة مثل الاستراتيجية والمخاطر والأداء والسلوك والمواهب. إن انعدام الثقة أمر إشكالي، لكن التحدي غير الكافي يؤدي إلى مشاكل متنوعة تتسم جميعها بأنها أشكال من التهاون، بما في ذلك: غياب الإحساس بالإلحاح، سوء تحديد الأولويات وغياب التركيز، وغياب العناية الواجبة وإدارة المخاطر؛ عدم التحضير والاستعداد للاجتماعات، عدم تسليط الضوء على الأداء الضعيف؛ وعلى العكس من ذلك، فإن وجود قدر أكثر من اللازم من التحديات سيخلق المناقشات والإبداع، ويعزز نشوء التحالفات أو التكتلات السرية، ويؤدي بالمدراء التنفيذيين إلى الشعور بأنهم هدفاً للهجوم، وتحت ضغط نفسي، ومنهكين، وفي نهاية المطاف مشاكل الحفاظ على الموظفين والتوظيف.



### التحدي / المسؤولية

من شأن هذه الصفات الثلاث مجتمعة أن تساعد في تحديد قدرة عضو مجلس الإدارة على بناء جو من الثقة وإضافة قيمة حقيقية - في كل من اجتماعات مجلس الإدارة وخارجها. أعدنا قائمة تحقق عملية تتناول بالتفصيل مكونات كل واحدة من هذه الصفات الثلاث. ومن خلال استخدام قائمة التحقق هذه، يستطيع رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة التحقق من مدى تطابق صفاتهم الشخصية مع هذه الصفات ومكوناتها، والتعرف على المجالات في شخصياتهم التي يجب أن يركزوا على تحسينها حتى يتمكنوا من المساهمة بشكل أفضل في بناء جو الثقة الذي يشكل الركيزة الأساسية لمجالس الإدارة ذات التأثير العالي في الشركات العائلية.

الصفة الثانية، وربما الصفة الأكثر بديهية هي **الأسلوب الشخصي**. أي وجود أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بالشخصية الجيدة والذكاء العاطفي. ومع ذلك، ومع وجود الأسلوب الشخصي المناسب والخبرات المناسبة، رأينا مدراء مجالس إدارة يفشلون في تحقيق القيمة المتوقعة منهم في الاجتماعات. وبينما يمكن أن نعزو ذلك الفشل إلى عوامل متعددة، إلا أن سببها غالباً ما يعود ببساطة إلى أنهم لم يستثمروا وقتاً كافياً للتعرف على الشركة والسياق الذي تعمل فيه. وهذا ما يؤدي إلى فشل مساهماتهم في الإدارة فشلاً ذريعاً نتيجة لافتقارهم للمعرفة العميقة بواقع أعمال شركاتهم. وهذا ما يقود إلى الصفة الثالثة وهي **المعرفة المؤسسية وفهم سياق العمل**.

**بناء بيئة الثقة**  
إن هيمنة الشعور بالاطمئنان أو غيابه في مجالس الإدارة يتوقف إلى حد كبير على مدى تحلي المدراء في مجلس الإدارة، بمن فيهم رئيس مجلس الإدارة، بثلاث صفات شخصية، هي:

الصفة الأولى هي **المصداقية المؤسسية**. على ضوء تجربتنا مع مجالس الإدارة لسنوات طويلة، بما فيها مجالس إدارة الشركات العائلية، وجدنا أنه حينما يريد كبار المدراء والمستثمرين والمشرعين الحديث عن القيمة التي يضيفها مدير مجلس الإدارة، فإنهم غالباً ما يستشهدون بمهارات هؤلاء المدراء، وخبراتهم العملية وشبكات علاقاتهم والقدرة على تطبيقها عملياً بشكل فعال. غير أن مدى تأثير هؤلاء المدراء في قاعة الاجتماعات يتعدى تماماً المستوى المناسب من الخبرات التي يتحلون بها.

## فهم سياق العمل

يتمتع عضو مجلس الإدارة بفهم جيد للشركة العائلية والسياق الذي يشرف عليه، كما أنه:

- يفهم رؤية، وقيم، وأهداف الشركة العائلية وتاريخها وبيدي حماسه تجاه ذلك
- يستثمر وقتاً كافياً في التعرف على الشركة جيداً والموظفين العاملين فيها، والقطاع أو القطاعات التي تعمل الشركة فيها.
- لديه معرفة جيدة بالأعمال الجوهرية للشركة بما في ذلك منتجاتها الأساسية والخدمات الأساسية التي تقدمها وموقفها المستدام والتنافسي
- يفهم هيكل الشركة وكيفية عملها، كما لديه فهم جيد بالإرث والثقافة وأسلوب القيادة التي تتطلع العائلة إلى ترسيخه
- ينطلق في عمله من فهم واقعي لموقع الشركة والسوق في الوقت الحاضر وليس انطلاقاً من اعتقاده أين يجب أن تكون الشركة بناء على تصورات المسبقة، ومن فهمه لـ"قصة العائلة" وخبراته العملية.
- يفهم الثقافة الوطنية، والعادات المحلية والديناميات العائلية، ولديه مراعاة قوية تجاهها
- لديه فهم واسع للبيئة التنظيمية والتشريعية والجيوسياسية التي تعمل الشركة العائلية ضمنها
- يعرف هيكل حوكمة الأسرة ومن هم أصحاب المصلحة الرئيسيين في الشركة العائلية ويضعهم جيداً في اعتباره عند اتخاذ القرارات ولا سيما بخصوص الإرث.

## الأسلوب الشخصي

يتسم عضو مجلس الإدارة بالشخصية الجيدة والذكاء العاطفي؛ كما أنه:

- اجتماعي ومنفتح على الآخرين ويمكن الالتقاء معه
- يجسد قيم الشركة العائلية، ولديه شغف بدوره وعمله فيها
- يعمل بتواضع، ونزاهة عالية، وأصالة، بما في ذلك الشجاعة للاعتراض أو التعبير عن آرائه حتى ولو كان الوحيد الذي يفرد خارج السرب
- يتسم بالموضوعية، والنزاهة والإيثار، ولا يببالغ في قلقه حول كيف يمكن لقرارات الشركة أن تؤثر على ثروته أو سمعته الشخصية
- يستمع باهتمام لكل ما يُقال، ويطرح الأسئلة بدلاً من الإدلاء بالتصريحات أو إعطاء الدروس للآخرين
- ينقل آراءه وأفكاره للآخرين بدقة ووضوح وبقليل من المصطلحات والعبارات غير المفهومة
- يعرف تماماً متى يمنح ثقته ودعمه لأعضاء إدارة الشركة ومتى يفند أقوالهم ويحملهم المسؤولية
- ينظر إلى الإخفاقات على أنها فرص يتعلم منها ولا يسعى إلى لوم الآخرين على ذلك
- يبدي قدراً مناسباً من المثابرة والتصميم حتى يحصل على الضمان والموافقة لمتابعة الأمر الذي يسعى إلى تحقيقه
- يفكر جيداً بما سيقوله قبل أن يتحدث، ولا يشعر بالحاجة للتعليق على كل موضوع، ولا بالحاجة لإعادة / تلخيص ما سبق للآخرين أن قالوه لمجرد إشعار الآخرين بأنه يساهم في نقاشات المجلس
- يدعم المسؤولية الجماعية ويؤيد بحماس توجهات مجلس الإدارة بما في ذلك القرارات التي لا يتفق معها تماماً.

## المصادقية المؤسسية

يتمتع عضو مجلس الإدارة بكفاءات ومصادقية عالية، كما أنه:

- يتمتع بالمعرفة الجيدة في أحد المجالات التي تتوافق مع أهداف ورؤية الشركة، بالإضافة إلى معرفته بالفرص والمخاطر التي تواجهها
- يفهم مبادئ الحوكمة المؤسسية، دور المالكين من العائلة، ودور مجلس الإدارة، ومسؤولياته كعضو مجلس إدارة، وكيفية القيام بهذه المسؤوليات بفعالية
- يتبنى نظرة استشرافية ولا يخوض في التفاصيل العملية دون أي سبب موجب
- يتعامل بإيجابية وفاعلية في جميع مجالات عمل مجلس الإدارة، وليس فقط في مجال معرفته أو اختصاصه أو مشاغله الخاصة
- لديه شبكة قوية من العلاقات، ويستطيع الاستفادة منها عند الحاجة بما يحقق المنفعة للشركة.

نأمل أن تجدوا الفائدة في قائمة التحقق هذه الخاصة بصفات أعضاء مجلس الإدارة المؤثرين وتساعدكم في استكشاف صفات وسلوك أعضاء مجلس الإدارة. نرجو منكم إبلاغنا حول تجربتكم باستخدام هذه القائمة، بالإضافة إلى آرائكم حول كيفية تحسينها. في المقالة القادمة، سوف نتناول دور رئيس مجلس الإدارة ضمن الشركات العائلية.

## للتواصل



**سكوت والان**  
شريك، مسؤول الشركات العائلية  
الخاصة في ديلويت برايفت  
ديلويت الشرق الأوسط  
ت: +971 50 590 2587  
scwhalan@deloitte.com



**د. جاي بفينجتون**  
شريك، مسؤول استشارات مجالس  
الإدارة والمدراء التنفيذيين  
ديلويت الشرق الأوسط  
ت: +971 2 408 2424  
jabevington@deloitte.com



**ميليسا سكولي**  
مدير، استشارات المخاطر  
ديلويت إيرلندا  
ت: +353 14178656  
mscully@deloitte.ie



**ريتشارد نون**  
مدير، ديلويت برايفت  
ديلويت الشرق الأوسط  
ت: +971 52 859 4132  
rinunn@deloitte.com

## شكر و تقدير

نتقدم بالشكر والتقدير لكل من دانية نورالله و حسين علامة و كارولينا أربيلايز دو لا إيسبريلا وجون دوي على المساعدة التي قدمها كل منهم في إعداد هذه المقالة.

# Deloitte. Private

كُتبت هذه الوثيقة وفق شروط عامة، وبالتالي لا يجوز الاعتماد على ما جاء فيها للتعامل مع مواقف محددة، كما أن تطبيق المبادئ الواردة في هذه الوثيقة يعتمد على الظروف المحددة المعنية. لذلك، فإننا نوصي بالحصول على استشارة مهنية قبل العمل بموجب محتويات هذه الوثيقة أو الامتناع عن ذلك.

إن ديلويت وتوش (الشرق الأوسط) ذات المسؤولية المحدودة هي إحدى الشركات الفرعية العاملة في المناطق الجغرافية للشرق الأوسط وقبرص والتابعة إلى ديلويت شمال وجنوب أوروبا، وهي شركة بريطانية محدودة المسؤولية، وشركة عضو في مجموعة ديلويت توش توهاماتسو المحدودة، وهي شركة بريطانية خاصة محدودة بالضمان.

يشير اسم "ديلويت" إلى واحدة أو أكثر من شركات ديلويت توش توهاماتسو المحدودة، وإلى الشركات الأعضاء في شبكتها العالمية والكيانات التابعة لها. تتمتع ديلويت توش توهاماتسو المحدودة (يُشار إليها أيضاً بـ "ديلويت غلوبال") وكل واحدة من شركاتها الأعضاء والشركات المرتبطة بها بشخصية قانونية مستقلة خاصة بها. إن ديلويت توش توهاماتسو المحدودة، وديلويت شمال وجنوب أوروبا، وديلويت الشرق الأوسط لا تقدم أية خدمات إلى العملاء. للاطلاع على المزيد من المعلومات حول الشركات الأعضاء في شبكة ديلويت، يُرجى زيارة موقعنا الإلكتروني على العنوان التالي: [deloitte.com/about](http://deloitte.com/about).

إن ديلويت شركة عالمية رائدة تقدم خدماتها الاستشارية في مجال التدقيق، والضمان، والاستشارات العامة، والاستشارات المالية، واستشارات المخاطر، والضرائب وغيرها من الخدمات ذات الصلة. تنتشر الشركات الأعضاء في شبكة ديلويت في أكثر من ١٥٠ دولة ومقاطعة في العالم، وتقدم جميعها خدماتها إلى أربعة من بين الشركات الخمسة المدرجة في قائمة مجلة فورتشن ٥٠٠ لأفضل الشركات العالمية. لمعرفة كيف يستطيع المهنيون في ديلويت البالغ عددهم حوالي ٣٠٠,٠٠٠ إحداد الفرق وتحقيق الأثر المنشود من خلال خدماتهم الاستشارية المتنوعة، يُرجى زيارة موقعنا: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

يسرّ ديلويت الشرق الأوسط تقديم الاستشارات إلى القراء حول كيفية تطبيق المبادئ المذكورة في هذه الوثيقة وفق ما يناسب ظروف كل منهم. لا تتحمل ديلويت الشرق الأوسط واجب العناية أو المسؤولية عن أي خسارة يتكبدها أي شخص نتيجة لتصرفه أو الامتناع عن التصرف بموجب محتويات هذه الوثيقة.

إن ديلويت وتوش (الشرق الأوسط) المحدودة هي شركة رائدة في تقديم الخدمات المهنية الاستشارية التي لا تزال تقدمها لعملائها في الشرق الأوسط دون انقطاع منذ تأسيسها هناك في عام ١٩٢٦. وقد رسخت ديلويت أند توش (الشرق الأوسط) حضورها في دول الشرق الأوسط من خلال فروعها العديدة التي يتمتع كل منها بالشخصية القانونية والاستقلالية، ويحمل ترخيصاً لمزاولة نشاطاته وتقديم خدماته وفق القوانين واللوائح السارية في الدولة المتواجدة فيها. ولا يستطيع أي من هذه الفروع الزميلة أو الجهات التابعة إليها إلزام بعضها البعض و/أو ديلويت وتوش الشرق الأوسط. وعند تقديم الخدمات، يتعامل كل فرع أو جهة تابعة إليها مباشرة وباستقلالية مع عملائها، وبالتالي سيكون أي من هذه الفروع مسؤولاً قانونياً عن أفعاله وحوادث الإهمال الخاصة به دون أن تتحمل الفروع الزميلة الأخرى أي مسؤولية من جراء ذلك.

تقدم ديلويت الشرق الأوسط خدمات التدقيق والضمان، والاستشارات العامة، والاستشارات المالية، واستشارات المخاطر، واستشارات الضرائب وغيرها من الخدمات عبر مكاتبها البالغ عددها ٢٧ مكتباً منتشرة في ١٥ دولة، ويعمل فيها أكثر من ٥,٠٠٠ شريك ومدير ومهني وغيرهم من الموظفين.

© ٢٠٢٢ ديلويت وتوش (الشرق الأوسط)، جميع الحقوق محفوظة