

Deloitte.



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

أثر مجلس الإدارة
فهم وقياس القيمة التي يحققها المجلس

واستنادا إلى خبرتنا في تقديم المشورة ومراجعة وتطوير المئات من المجالس على مدى سنوات عديدة، فقد طورنا أداة لقياس الأثر الذي يحدثه أي مجلس استنادا إلى خبرة الناس في هذا المجلس.

تلقوها من أعضاء المجلس قد أضافا قيمة إلى عملهم بشكل واضح.

ويمكن للمجالس أيضا أن يكون لها أثر سلبي أو محدود على مؤسساتها. في هذه الحالات، يشترك المدراء التنفيذيون من مجالس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارة الذين يستهلكون الكثير من الوقت والموارد لكنهم يفشلون في تعزيز فكر الإدارة أو قراراتها أو إجراءاتها بشكل واضح. واستنادا إلى خبرتنا في تقديم المشورة ومراجعة وتطوير المئات من المجالس على مدى سنوات عديدة، فقد طورنا أداة لقياس الأثر الذي يحدثه أي مجلس استنادا إلى خبرة الناس في هذا المجلس.

وتقوم هذه الأداة على الأدوار الرئيسية الثلاثة لأي مجلس، وهي: القوامة؛ والإشراف؛ والمساءلة (انظر الجدول أدناه للاطلاع على وصف لكل دور). يتم قياس تأثير المجلس على طول سلسلة متصلة، مجلس من مستوى ١- يقلل القيمة وصولاً إلى مجلس من مستوى ٢+ الذي يضيف قيمة عبر الأدوار الثلاثة جميعها. يمكن العثور على تفاصيل إضافية حول ما يرجح أن تشعر به عند التفاعل مع أو الجلوس في أحد المجالس التي تعمل على كل مستوى في الصفحة التالية. عند تطبيق هذه الأداة، وجدنا أن أفضل المجالس فقط هي التي تعمل بشكل ثابت عند المستوى ٢. نأمل أن تجدوا الأداة مفيدة. فمن فضلكم أعلمونا بتجاربكم في استعمالها وكيف يمكن تحسينها.

من المنطقي أن نفترض أن الأداء التنظيمي الجيد هو نتيجة قيام مجلس الإدارة بعمله بكفاءة. ومع ذلك، فإن هذا البيان الذي يبدو واضحاً ليس بالبساطة التي قد تبدو للوهلة الأولى.

غالبا ما نفترض مجالس الإدارة أنها فعالة إذا كانت المنظمة التي تحكمها ناجحة. ولكن هذه العلاقة السببية لا تتبع دائما. قد يكون النجاح التنظيمي نتاجا لظروف مواتية في السوق أو التمويل، رئيس تنفيذي أو مسؤولين تنفيذيين عالي الأداء ومسيطرين، و/أو السمعة الراسخة التي تجتذب قوة عاملة موهوبة وعالية التحفيز. ولذلك، لا ينبغي للمجالس أن تفترض أنه بمجرد نجاح منظماتها، لا توجد عوامل أخرى تسهم في هذا النجاح تتجاوز قيادتها والإشراف عليها. والعكس صحيح أيضا. أي أننا لا نستطيع أن نفترض أن النتائج التنظيمية الهزيلة هي بالضرورة نتيجة لمجلس إدارة غير فعال.

ولكن يمكننا أن نحدد القيمة التي يوفرها المجلس من خلال فهم تجارب أولئك الذين يتفاعل معهم المجلس في معظم الأحيان، أي السلطة التنفيذية والإدارة الأوسع وأمانة المجلس وأصحاب المصلحة الرئيسيين، بمن فيهم المالكون. فعلى سبيل المثال، سيتمكن المدراء التنفيذيون في المنظمات التي لديها مجالس عالية التأثير من وصف الأوراق والمقترحات التي تغيرت إلى الأفضل نتيجة للتدقيق والحوار على مستوى المجلس. ويمكنهم أن يحدثوا قصصا عن كيفية أن المشورة والدعم اللذين

يبدأ قياس تأثير مجلس الإدارة بتوضيح الأدوار المختلفة للمجلس نظرا لسياقه القانوني والتشريعي. بشكل عام، لمجلس الإدارة ٣ أدوار:

٣ - المساءلة



- يعمل بشكل استباقي وهاذف مع المالكين وأصحاب المصلحة
- يشرح صراحة وبوضوح توجه المنظمة وأدائها وسلوكها
- يوضح بصراحة ووضوح أثر المجلس وفعالية ترتيبات الحوكمة

٢ - الإشراف



- يشرف على الأداء التنظيمي والسلوك وتنفيذ الاستراتيجية من خلال السعي إلى ضمان ومساءلة الإدارة
- يعمل على ضمان الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
- رصد الامتثال للالتزامات على مختلف المستويات التنظيمية
- يشرف على إطار المخاطر والمخاطر الكبيرة
- يساعد على ضمان أن تكون ترتيبات الحوكمة فعالة ومتسقة

١ - القوامة



- يوفر قيادة إستراتيجية للمساعدة على ضمان أن يكون هدف المنظمة ورؤيتها ومهمتها واضحة ومملوءة
- يحدد ويبرز القدوة التي تمثل نماذج لقيم المنظمة، ويطور ثقافتها بشكل استباقي ويعزز استدامتها
- يختار الرئيس التنفيذي ويساعد في تطويره/ تطويرها وفريق الإدارة الأوسع
- يقوم بفحص البيئة بشكل فعال بحثا عن الفرص والمخاطر
- يساعد على تطوير ترتيبات حوكمة فعالة
- يشارك في التقييم الذاتي والتعلم والتطوير

قياس تأثير المجلس: كيف تختبر مجلس الإدارة؟

هناك أربعة مستويات من تأثير المجلس ذي القيمة المضافة، و يُعتبر المستوى ٢ الأفضل و يتم تحقيقه فقط بواسطة أفضل مجالس الإدارة قيمةً و أداءً

المستوى صفر

يكتفي المجلس بالتصديق على ما وضعته الإدارة أمامه و يضيف قيمة ضئيلة أو لا شيء من القيمة

- هناك تدقيق ضئيل أو معدوم من قبل مجلس الإدارة ولجانه

- إذا قام مجلس الإدارة بالتدقيق، فغالبا ما تكون جودة هذا التدقيق رديئة مع الأسئلة التي يمكن التنبؤ بها ويسهل الإجابة عليها من قبل الإدارة التنفيذية

- أغلب بنود جدول الأعمال التي تتطلب قرارا من المجلس، إن لم يكن كلها، تتم الموافقة عليها من المرة الأولى

- هناك اعتماد مفرط على الموافقة على أعمال مجلس الإدارة عبر البريد الإلكتروني

- هناك حضور ضعيف في اجتماعات مجلس الإدارة من قبل بعض أعضاء مجلس الإدارة

- يتم إلغاء اجتماعات مجلس الإدارة في وقت قصير قبل عقدها لضعف الاهتمام و التنسيق

- مشاركة مجلس الإدارة مع المالكين وأصحاب المصلحة تكون غالباً في حدها الأدنى وتميل إلى أن تكون غير

المستوى ١

المجلس فعال في دور الرقابة والمساءلة؛ يمنع حدوث الأمور السيئة

- تدرك الإدارة التنفيذية أنها ستكون مسؤولة بشكل فعال وبناء، لذا فهم يستعدون جيداً لاجتماعات مجلس الإدارة واللجان

- يتم رصد المخاطر والتخفيف من حدتها من خلال حوار المجلس

- تتم مراقبة الأداء الضعيف بشكل نشط على مستوى مجلس الإدارة وتصحيحه في الوقت المناسب

- في حين يتم احترام مجلس الإدارة، فمن النادر أن يتم تحسين مقترحات الإدارة التنفيذية بشكل كبير من قبل مجلس الإدارة

- يركز مجلس الإدارة بشكل أساسي على الأداء وفق مؤشرات الأداء الرئيسية والمخاطر التشغيلية بالإضافة إلى مسائل الامتثال والتنظيم والرقابة

- يتم تشكيل جداول أعمال مجلس الإدارة واللجان من قبل الإدارة التنفيذية مع الحد الأدنى أو عدم وجود مدخلات من أعضاء مجلس الإدارة

- تتمثل الإدارة التنفيذية العلاقة الهرمية مع مجلس الإدارة مع دافع قوي "للتبعية التنظيمية إلى" مجلس الإدارة

- تميل مشاركة أصحاب المصلحة إلى التركيز بشكل أساسي على إعداد التقارير مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية وإدارة المخاطر والامتثال والتحديات الإلزامية

المستوى ١ -

يستهلك مجلس الإدارة الكثير من الوقت والموارد، مما يصرف انتباه الإدارة عن القيام بعمل ذي قيمة

- أحياناً يمثل أسلوب بعض أعضاء مجلس الإدارة تحدياً غير بناء، بل إنه عدواني، مما يؤدي إلى عدم شفافية الإدارة التنفيذية مع مجلس الإدارة و الظهور بشكل دفاعي وحذر في الاجتماعات.

- يخوض مجلس الإدارة بشكل مفرط مع الإدارة التنفيذية، مما يؤدي إلى تشويش الإدارة و اضعاف المساءلة عن النتائج.

- هناك الكثير من الطلبات من قبل مجلس الإدارة للحصول على مزيد من المعلومات والتحليلات التي لا تضيف قيمة، وتتطلب الكثير من الوقت والموارد وتؤدي إلى تقييد الإدارة التنفيذية من المضي قدماً.

- يركز مجلس الإدارة -بدون مبرر ذي قيمة- بشدة على التفاصيل التشغيلية.

المستوى ٢

وبالإضافة إلى فعالية المجلس في الرقابة والمساءلة، فإنه فعال في دوره القيادي؛ يمكن حدوث أشياء عظيمة

- هناك أمثلة واضحة على تغيير التوجهات التنفيذية للأفضل نتيجة للحوار على مستوى مجلس الإدارة

- يشارك أعضاء مجلس الإدارة الرؤى والفرص المفيدة مع الإدارة من خبراتهم وشبكاتهم، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بظروف السوق واتجاهاته، وما إلى ذلك

- هناك إجماع على مستوى مجلس الإدارة ومع الإدارة التنفيذية حول أسباب نجاح المنظمة

- يقضي المجلس معظم وقته في التركيز على مسائل القوامة. وتشمل هذه المناقشات والقرارات المتعلقة بالغرض التنظيمي، والتوجه والتنفيذ الاستراتيجي، والرغبة في مستوى معين من المخاطرة، والاستدامة، والثقافة، والمواهب

- يضع المجلس جدول أعماله الخاص بدعم من الإدارة التنفيذية و توافق على الأولويات

- يعمل مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين باحترام و تفاهم معاً، حيث يسعى المسؤولون التنفيذيون بشكل استباقي إلى الحصول على المشورة والتواصل المفيد من أعضاء مجلس الإدارة خارج الاجتماعات الرسمية

- مجلس الإدارة متميز بحضوره و مستوى استجابته ويتفاعل بشكل استباقي مع الملاك وأصحاب المصلحة، داخلياً وخارجياً، لتحديد الأولويات الإستراتيجية والسعي للحصول على تفاعلهم حول كيفية تطوير الحوكمة

- يقضي مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية وقتاً غير رسمياً كافياً معاً للتعرف على بعضهم البعض بشكل أفضل

- لدى مجلس الإدارة "خلوات" وأيام غير رسمية مع حضور ومشاركة جيدة من أعضاء مجلس الإدارة، وعند الاقتضاء مشاركة الإدارة التنفيذية في هذه الخلوات و اللقاءات

المؤلفون



شارون ثورن
رئيسة مجلس الإدارة الدولية في ديلويت
ت: +44 20 7303 5709
shthorne@deloitte.co.uk



د. جاي بفينجتون
شريك، ديلويت الشرق الاوسط
ت: +971 2 408 2424
jabevington@deloitte.com



ميليسا سكولي
مديرة، ادارة المخاطر
ديلويت ايرلندا
ت: +353 14178656
mscully@deloitte.ie



ستيف بيكين
مدير رئيسي
ديلويت، المملكة المتحدة
ت: +44 113 292 1305
stevenpicken@deloitte.co.uk

الشكر موصول على المساهمة المفيدة جدًا في هذه المقالة:

١. نائل سمير فايز، العضو المنتدب لمجموعة الكابلات السعودية، وخبير في تطبيقات المستدامة، وعضو مجلس إدارة عدد من الشركات والمنظمات، وخبير سابق في أرامكو، نيوم، وعدد من الشركات العملاقة
٢. المهندس عبدالله الرخيص، رئيس برنامج التنمية الوطني، وعضو مجلس التنمية الدولية في جامعة هارفارد وعضو مجلس معهد الإدارة العامة
٣. حسين علامة (استشاري)، سارة بو حبيب (استشاري اول)، لمساعدتهم في ترجمة هذا المقال الى اللغة العربية

Deloitte.

قد تمت كتابة هذا التقرير بصفة عامة، وبالتالي لا يمكن الإعتماد على ما يحتوي عليه لتغطية حالات محددة. إن تطبيق المبادئ المنصوص عليها يتوقف على الظروف الخاصة بكل حالة وينصح بالحصول على الإستشارة المهنية قبل القيام أو الإحجام عن أي تصرف بالإعتماد على محتوى هذا التقرير.

ديلويت أند توش (الشرق الأوسط) شراكة ذات مسؤولية محدودة (د إم إي) هي شركة تابعة لديلويت شمال جنوب أوروبا شراكة ذات مسؤولية محدودة، بالنسبة لمنطقة الشرق الأوسط وقبرص، وديلويت شمال جنوب أوروبا شراكة ذات مسؤولية محدودة (ن س إي) هي شركة مرخص لها من قبل ديلويت توش توهاماتسو المحدودة، وهي شركة بريطانية خاصة محدودة بضمان.

يستخدم اسم "ديلويت" للدلالة على واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء المرخص لها من قبل ديلويت توش توهاماتسو المحدودة، وهي مجموعة عالمية من شركات الأعضاء المرخص لها، والكيانات المرتبطة بها، تتمتع الأخيرة وكل من الشركات المرخص لها بشخصية قانونية مستقلة خاصة بها. لا تقدم ديلويت توش توهاماتسو المحدودة أو ديلويت ن س إي أو ديلويت أند توش (الشرق الأوسط) شراكة ذات مسؤولية محدودة أي خدمات للعملاء، يُرجى مراجعة موقعنا الإلكتروني على العنوان التالي: www.deloitte.com/about.

تعتبر ديلويت شركة عالمية رائدة في مجال التدقيق والمراجعة، والاستشارات الإدارية والمالية، وخدمات استشارات المخاطر، خدمات الضرائب والخدمات المتعلقة بها. وهي توفر خدماتها لأربع من بين خمس شركات على قائمة مجلة فورتشن العالمية لأفضل ٥٠٠ شركة، بفضل شبكة عالمية مترابطة من الشركات الأعضاء المرخص لها في أكثر من ١٥٠ دولة. للحصول على المزيد من التفاصيل حول مهنيي ديلويت الـ ٣٠٠,٠٠٠ وأترهم الإيجابي في مختلف القطاعات، يُرجى مراجعة موقعنا الإلكتروني على العنوان التالي: www.deloitte.com.

يسر د إم إي أن تقدم الاستشارة المهنية للقراء حول كيفية تطبيق المبادئ المنصوص عليها في التقرير بحسب ظروفهم الخاصة. لا تتحمل د إم إي أي واجب أو مسؤولية عن أي خسارة يكون سببها التصرف أو الإحجام عن التصرف نتيجة الإعتماد على أي معلومات يحتوي عليها هذا التقرير.

د إم إي هي واحدة من الشركات الرائدة في تقديم الخدمات المهنية الإستشارية وقد تأسست في منطقة الشرق الأوسط ويمتد وجودها منذ سنة ١٩٣٦ في المنطقة. إن وجود شركة د إم إي في منطقة الشرق الأوسط مكّزس من خلال الشركات الحائزة على ترخيص لتقديم الخدمات وفقاً للقوانين والمراسيم المرعية الإجراء في أبلد التابعة له وتتمتع بالشخصية القانونية المستقلة. لا تستطيع الشركات والكيانات المرخصة من قبلها إلزام بعضها البعض أو إلزام شركة د إم إي. وعند تقديم الخدمات، تتعاقد كل شركة أو كيان بشكل مستقل مع العملاء الخاصين بهم وتكون هذه الشركات والكيانات مسؤولة فقط عن أفعالها أو تقصيرها.

تقدم د إم إي خدمات التدقيق والمراجعة وخدمات الضرائب والاستشارات الإدارية والمالية وخدمات استشارات المخاطر في المؤسسات وتضم قرابة ٥,٠٠٠ شريك ومدير وموظف يعملون من خلال ٣٧ مكتباً في ١٥ بلداً.