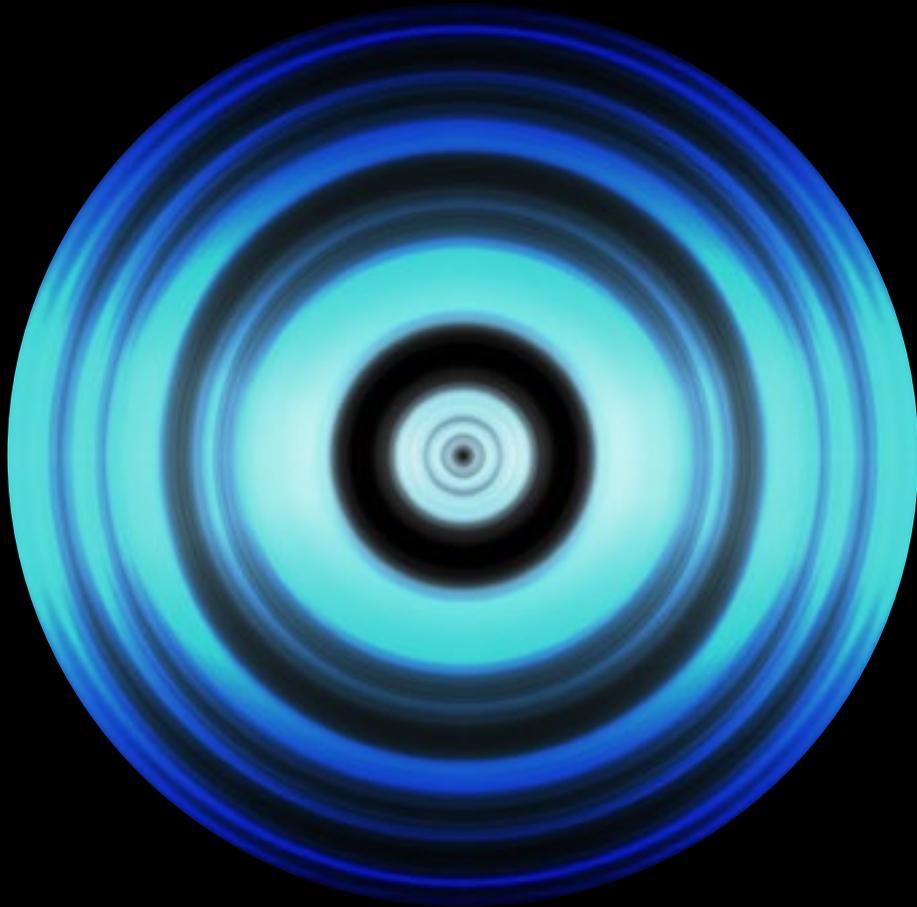


**Deloitte.**



أعضاء مجالس الإدارة المؤثرون  
مميزات أعضاء مجالس الإدارة ذات القيمة المضافة الأعلى



## تتراوح بيئة مجلس الإدارة وتوصف بانها آمنة استنادا الى المشاركة الفردية بسمات شخصية خاصة بكل عضو في المجلس، ومن ضمنهم رئيس المجلس

على كفاءة عضو مجلس الإدارة في مجال إدارة الاعمال، وهو امر مهم، ولكن ما وجدنا انه على مقدار مساو بالأهمية للتنبؤ بمقدرة عضو مجلس الإدارة على إضافة قيمة أكبر هما ميزتان إضافيتان: تتلخص الأولى بالأسلوب الشخصي المميز للقيادة والتعاطي مع المواقف، والثانية في الفهم العميق لخصوصية المنظومة التي يترأسها المجلس. اذا تواجدت هذه الميزات الثلاث لدى الأعضاء، سيساعد هذا في خلق بيئة عمل داخل المجلس مبنية على الثقة، مما يقود عادة لمجلس أكثر فاعلية (الجدول التالي يوضح ماذا نقصد بالثقة).

سوف نستكشف معكم في بقية هذا المقال التأثير الكبير للأسلوب الشخصي لأعضاء المجالس ولضرورة تفهم الاعضاء لخصوصية المنظومة او الشركة، حيث لم نجد الكثير من البحوث او المقالات تناول هذا الجانب.

في مقالتنا الأولى من هذه السلسلة قدمنا للقراء اطارا متكاملًا لقياس اثر الاعمال الموكلة لمجالس الإدارات. ولخلق هذا النوع من التأثير الإيجابي يجب ان تتوافر عدة عناصر، أهمها الجودة النوعية لمساهمة كل من الأعضاء منفردا. وفي مقالتنا هذه سوف نتحدث بالتفصيل عن ثلاث ميزات اذا مارسها عضو مجلس الإدارة بفعالية سيكون لها أكبر الأثر في خلق قيمة مضافة قابلة للقياس ضمن اعمال مجلس الإدارة.

من خلال ممارستنا للاستشارات لسنوات طويلة وتعاملنا مع مجالس الإدارات، لاحظنا بشكل متكرر ان القياديين، ومن ضمنهم رؤساء المجالس، والمستثمرون، والجهات الرقابية، يختزلون القيمة المضافة لعضو مجلس الإدارة بالمهارات والخبرات والعلاقات التي يأتي بها عضو مجلس الإدارة الى المنظومة او المجلس. ولكن هذا يدل في المقام الاول

### الثقة ليست...

### الثقة...

|   |   |
|---|---|
| - دائما مبنية على اظهار النوايا الحسنة        | - تبنى على الكفاءة والافعال الجيدة والنوايا الإيجابية               |
| - ضرورة فقط للمظاهر والمحافظة على السمعة      | - ضرورة لنجاح كل شخص ومنظمة وبيئة عمل                               |
| - ثابتة ولا تتغير                             | - ذات طبيعة ديناميكية دائمة التقلب بالاعتماد على الأوضاع الراهنة    |
| - من جهة واحدة او يجبر الانسان على التحلي بها | - متبادلة ومشاركة   |
| - موضوعية ومبنية على قواعد منطقية             | - مبنية على الانطباع الشخصي وخاصة، حيث لا يمكن نقلها بسهولة للآخرين |
| - تتولد لدى الأشخاص دائما بنفس الطريقة        | - أحيانا تبنى بشكل سهل وسريع وحيانا تتطلب وقت وادلة على حسن النية   |
| - ذات صلة فقط في أوقات الازمات                | - دائمة الأثر والدلالة  |
| - رد تلقائي يصدر عن من يتوقع منه ان يثق       | - خيار متعمد يتخذه من يقدم الثقة                                    |
| - ضرورة فقط من المساهمين او المستثمرين        | - ضرورة لجميع أنواع التعاملات البشرية                               |

وكذلك فإننا واجهنا من خلال الاحتكاك بكثير من أعضاء مجالس الإدارة ذوي الكفاءة المميزة في مجال الأعمال، وأيضا أصحاب الأسلوب الشخصي المميز جدا، ولكنهم غير ناجحين في تأدية دورهم في المجالس وذلك قد يعزى، ضمن مبررات أخرى، لعدم استثمارهم الوقت والجهد الكافي لفهم خصوصية المنظومة والتعاطي معها بشكل متفرد يناسب اعمالها. هذا القصور في التعمق بفهم المنظومة يسبب حتما ضياع لجهود أعضاء المجلس، لانهم غالبا يحاولون توجيه الإدارة التنفيذية بتعليمات ونصائح لا تناسب مجريات العمل في الشركة.

حاولنا من خلال الجدول التالي توضيح الميزات الثلاث التي بدأنا بها المقال في اطار عام يفصل سمات أعضاء المجلس ذا الأثر الإيجابي والذي يتوقع منه إضافة قيمة كبيرة للشركة.

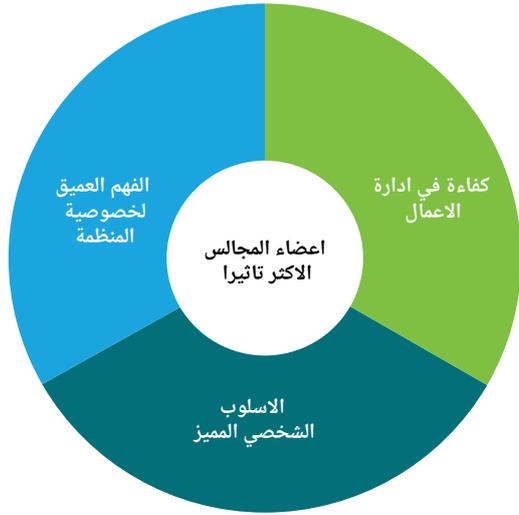
ومواطن الضعف لديهم والاختافات التي وقعوا فيها، والاهم من هذا كله، أفكارهم الجامحة.

تتراوح بيئة مجلس الإدارة وتوصف بانها أمنة استنادا الى المشاركة الفردية بسمات شخصية خاصة بكل عضو مجلس الإدارة، ومن ضمنهم رئيس المجلس. استنادا الى خبرتنا فقد وضعنا اطارا عاما لبيئة المجلس الآمنة والتي نعتقد انها نتاج مجموعة من الصفات التي تحدد سمات الشخصية المثالية في أعضاء المجلس لخلق هذه البيئة (الجدول بالأسفل).

يتوفر الأمان النفسي بين الأشخاص عندما يشعرون انهم مسموعون، ويُطلب رأيهم ويُقدرون. عندما يستطيعون المشاركة من غير خوف ان يساء الحكم عليهم او يتم احراجهم او يكون لمشاركتهم تبعات سلبية.

قبل ان يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من المساهمة بإضافة القيمة لأعمال المجلس يتوجب عليهم التمهيد لجعل بيئة المجلس آمنة ومريحة نفسيا. هذا الموضوع تمت دراسته والبحث فيه ولكن ليس من منطلق تأثيره على فاعلية المجلس. في مقالنا السابق اشرنا الى ان احد طرق قياس تأثير مجلس الإدارة هي مدى استجابة الإدارة التنفيذية للمسائل او التحديات التي يثيرها المجلس في نقاشه، وهناك ما يدل على ان المجلس الأكثر فاعلية قد ساهم بشكل مضطرب بتحسين مخرجات الإدارة التنفيذية وذلك بإدارة العلاقة بشكل ديناميكي. والاهم ان يستشعر المدراء التنفيذيون ان بيئة المجلس آمنة بالنسبة لهم وان النقاش يدور بين الطرفين باحترام وثقة متبادلة. وكلما زاد الاطمئنان يتوقع المجلس ان تشاركه الإدارة التنفيذية المعلومات الدقيقة وبمصداقية عالية، وتبرز له اهم البيانات التي تساعد الأعضاء على اتخاذ القرارات الصحيحة. عندما يشعر المدراء بالاطمئنان فإنهم بالأغلب يشاركون المجلس مخاوفهم

واجهنا من خلال الاحتكاك بكثير من أعضاء مجالس الإدارة ذوي الكفاءة المميزة في مجال الأعمال، وأيضا أصحاب الأسلوب الشخصي المميز جدا، ولكنهم غير ناجحين في تأدية دورهم في المجالس وذلك قد يعزى، ضمن مبررات أخرى، لعدم استثمارهم الوقت والجهد الكافي لفهم خصوصية المنظومة والتعاطي معها بشكل متفرد يناسب اعمالها. هذا القصور في التعمق بفهم المنظومة يسبب حتما ضياع لجهود أعضاء المجلس، لانهم غالبا يحاولون توجيه الإدارة التنفيذية بتعليمات ونصائح لا تناسب مجريات العمل في الشركة.



أعضاء مجالس الإدارة الذين يؤثرون إيجاباً على المجالس التي ينتسبون إليها، وبالتالي على المنظمات التي تديرها هذه المجالس، يتشاركون في الجمع بين الميزات الثلاث:



### فهم خصوصية المنظمة وسياق أعمالها

عضو المجلس لديه فهم جيد لتفاصيل عمل المنظمة والسياق العام الذي يقود فيه المنظمة من خلال ممارسته لدوره في الحوكمة. فهو:

- يبذل ما يكفي من الوقت لفهم المنظمة والعاملين فيها والقطاع أو القطاعات التي تشغل بها
- على دراية كاملة بصميم عمل الشركة ومنتجاتها أو خدماتها القياسية ومقدرتها على المحافظة على ميزاتها التنافسية
- متفهم للنظام الإداري السائد في الشركة ولآليات وتفاصيل التشغيل وملم بلامح بيئة العمل
- يبني قراراته لقيادة الشركة استناداً إلى وضعها الراهن، وليس كما يراه مثالياً بالاستناد على خبرته
- يدرك ويقدر الاختلافات المجتمعية والعادات الخاصة بدول أو مناطق معينة
- يبذل ما يكفي من الوقت لفهم المنظمة والعاملين فيها والقطاع أو القطاعات التي تشغل بها
- على دراية كاملة بصميم عمل الشركة ومنتجاتها أو خدماتها القياسية ومقدرتها على المحافظة على ميزاتها التنافسية
- متفهم للنظام الإداري السائد في الشركة ولآليات وتفاصيل التشغيل وملم بلامح بيئة العمل
- يبني قراراته لقيادة الشركة استناداً إلى وضعها الراهن، وليس كما يراه مثالياً بالاستناد على خبرته
- يدرك ويقدر الاختلافات المجتمعية والعادات الخاصة بدول أو مناطق معينة
- على دراية بالبيئة الرقابية والتشريعية والوضع الجيوبوليتيكي للمنطقة التي تعمل بها الشركة
- يميز بشكل عام الأطراف ذات العلاقة بالشركة ويساعده ذلك في اتخاذ القرارات الأكثر شمولاً لمصلحتهم

### الكفاءة الإدارية

عضو المجلس لديه جميع الجدارات التي تؤهله لممارسة دوره ويتمتع بالمصداقية والموضوعية. فهو:

- يملك خبرات موائمة لغايات وتطلعات المنظمة وأيضاً لديه الخبرة لاقتناص الفرص المناسبة لها واستيعاب المخاطر التي تواجهها
- ملم بأسس حوكمة الشركات، ومنها دور ومسؤوليات المجلس وكيف يمارس كعضو مجلس مسؤولياته بكفاءة
- لا يتدخل في التفاصيل التشغيلية من دون حاجة ويركز على التفكير البناء استشرافاً للمستقبل
- يضطلع ويساهم بفعالية في جميع مهمات المجلس ولا يحصر مساهمته في مجال خبرته فقط
- لديه شبكة مميزة من العلاقات العملية والاجتماعية، وغالباً يستخدم هذه العلاقات لمصلحة الشركة إذا دعت الحاجة

### الاسلوب الشخصي المميز

عضو المجلس لديه السمات الصحيحة والذكاء العاطفي. فهو:

- يبذل ما يكفي من الوقت لفهم المنظمة والعاملين فيها والقطاع أو القطاعات التي تشغل بها
- على دراية كاملة بصميم عمل الشركة ومنتجاتها أو خدماتها القياسية ومقدرتها على المحافظة على ميزاتها التنافسية
- متفهم للنظام الإداري السائد في الشركة ولآليات وتفاصيل التشغيل وملم بلامح بيئة العمل
- يبني قراراته لقيادة الشركة استناداً إلى وضعها الراهن، وليس كما يراه مثالياً بالاستناد على خبرته
- يدرك ويقدر الاختلافات المجتمعية والعادات الخاصة بدول أو مناطق معينة
- على دراية بالبيئة الرقابية والتشريعية والوضع الجيوبوليتيكي للمنطقة التي تعمل بها الشركة
- يميز بشكل عام الأطراف ذات العلاقة بالشركة ويساعده ذلك في اتخاذ القرارات الأكثر شمولاً لمصلحتهم
- يملك خبرات موائمة لغايات وتطلعات المنظمة وأيضاً لديه الخبرة لاقتناص الفرص المناسبة لها واستيعاب المخاطر التي تواجهها
- ملم بأسس حوكمة الشركات، ومنها دور ومسؤوليات المجلس وكيف يمارس كعضو مجلس مسؤولياته بكفاءة
- لا يتدخل في التفاصيل التشغيلية من دون حاجة ويركز على التفكير البناء استشرافاً للمستقبل
- يضطلع ويساهم بفعالية في جميع مهمات المجلس ولا يحصر مساهمته في مجال خبرته فقط
- لديه شبكة مميزة من العلاقات العملية والاجتماعية، وغالباً يستخدم هذه العلاقات لمصلحة الشركة إذا دعت الحاجة
- لا يضع حواجز للتواصل معه ويجعل نفسه متاحاً
- يمثل لقيم المنظمة ويؤدي عمله في المجلس بشغف
- يتحلى بالتواضع والنزاهة العالية ويعبر عن رأيه بثقة بدون تخوف من تفرد الرأي أو غرابته
- موضوعي، غير متحيز، يبتعد عن الانانية والحرص المبالغ فيه بخصوص رضا الآخرين عنه
- مستمع جيد، يفهم الأطراف الأخرى في الحوار بدلا من التفرد بالرأي وإملاء الأوامر
- قادر على التواصل بوضوح وإيجاز بدون اللجوء لمصطلحات معقدة يستخدمها المختصون فقط
- يراوح حسب مقتضى الحال بين مسائلة ومحاسبة الإدارة التنفيذية، وبين إعطائهم الثقة وتمكينهم من اتخاذ القرارات
- يجد فرص في التعلم من الأخطاء وتوضيحها للآخرين بدل ملامتهم وتأنيبهم عليها بشكل مستمر
- يملك القدر الملائم من المثابرة والجلد حتى يصل للطمأنينة من سير العمل بالشكل الذي يرضيه
- يزن ما يقوله وتأثيره على مجريات الأمور، ولا يرى نفسه مجبراً على المساهمة إذا لم يكن لها ضرورة أو سبقه إليها أحدهم
- يحث المجلس على الخروج بقرارات أو توصيات مفيدة للشركة، وليس بالضرورة أن تكون هذه الأفكار موافقة لرأيه تماماً

## المؤلفون



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



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



**ميليسا سكولي**  
مديرة، إدارة المخاطر  
ديلويت أيرلندا  
ت: +353 14178656  
mscully@deloitte.ie



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



**ناتاشا دي سويسا**  
شريك رئيسي، الحوكمة في الخدمات  
العالية، المملكة المتحدة  
ت: +44 20 7303 7340  
خ: +44 7887 848351  
ndesoysa@deloitte.co.uk



**دان كونجسبرغ**  
مدير إداري رئيسي  
برنامج ديلويت لمجالس الإدارة العالمية  
ديلويت توش توماتسوه المحدودة  
ت: Tel +1 212 492 4691  
خ: +1 347 448 0176  
dkonigsburg@deloitte.com

## معلومات التواصل

معلومات التواصل للمزيد من المعلومات، الرجاء التواصل مع

د. جاي بفنجتون

الاستشارات، ديلويت الشرق الاوسط

jabevington@deloitte.com

## الشكر

نود أن نتقدم بالشكر الجزيل لمعالي المهندس / محمد بن ناصر الجاسر ، مساعد وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية على ماقدمة لنا من مدخلات هامة ساعدت كثيرا في كتابة هذه المقالة، وعلاء الهاشم (العضو المنتدب، مركز الحوكمة)، حسين علامة (استشاري)، سارة بو حبيب (استشاري اول)، لمساعدتهم في ترجمة هذا المقال الى اللغة العربية.

## مصدر المقالة باللغة الإنجليزية

<https://www2.deloitte.com/xe/en/pages/human-capital/articles/board-impact.html>

# 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 ويصح 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.

يُستخدَم 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](http://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 فورتن 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 ٢٠٠,٠٠٠ وأثرهم الإيجابي في مختلف القطاعات، يُرجى مراجعة موقعنا الإلكتروني على العنوان التالي: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

يسرّ 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 ١٩٢٦ في المنطقة. إن وجود شركة د إم إي في منطقة الشرق الأوسط مكّزس من خلال الشركات الحائزة على ترخيص لتقديم الخدمات وفقاً للقوانين والبراميم الرعية الإجراء في البلد التابعة له وتتمتع بالشخصية القانونية المستقلة. لا تستطيع الشركات والكيانات المرخصة من قبلها الإزام بعضها البعض أو الإزام 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.

تقدّم 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 ٢٧ مكتباً في ١٥ بلداً.