



أجندة مجلس الإدارة لسنة ٢٠٢١

مركز كي بي ام جي القيادي لمجالس الإدارة

فبراير ٢٠٢١ م

kpmg.com/ae
kpmg.com/om

تسببت جائحة كوفيد-١٩، والركود الاقتصادي وعدم وضوح الرؤية المستقبلية في رسم صورة قاتمة وضبابية لبيئة الأعمال والمخاطر للعام المقبل. كما أن التقلبات العالمية – والتي تدفعها التوترات التجارية والجيوسياسية، وتراكم الديون واضطراب قطاع الأعمال والتكنولوجيا، وتزايد المخاطر السيبرانية والرقابة من قبل الجهات التنظيمية – ستؤدي إلى ارتفاع مستوى التحديات. الأمر الذي سيزيد الضغوطات على الموظفين والإدارة التنفيذية ومجالس الإدارة وإطار الحوكمة.

الجديد، سيكون من الضروري أن تبقى المؤسسات مستعدة للتأقلم. وسيعتمد هذا بشكل كبير على وجود استراتيجية تشغيلية فعالة، والاستمرار في المنافسة والدزدهار.

قد تصبح المسائل الخاصة بالموارد البشرية الأكثر أولوية، ولا سيما خطط إعادة فتح المكاتب، وسلامة الموظفين، وروح المشاركة، وتعزيز معنوياتهم، بالإضافة إلى مرونة نظام العمل عن بُعد. كما أن التركيز على التنوع والمساواة في مكان العمل سيبقى أولوية لدى المؤسسات.

من المرجح أن تقوم المؤسسات بإعادة التفكير في كيفية إنجاز الأعمال وإعادة تقييم الآثار التشغيلية المترتبة على العمل عن بُعد والسياسات الخاصة بها. وهل تنظر الإدارة إلى تطبيق سياسية أكثر مرونة في العمل عن بُعد على المدى الطويل، وكذلك الآثار المترتبة على سير العمل والكفاءة والأداء وتنمية المواهب والثقافة المؤسسية؟

ستكون الشفافية والقيادة الفعالة فيما يتعلق بخطط واستراتيجية عودة الأعمال إلى طبيعتها وفتح المكاتب في المؤسسة مهمة جداً للحفاظ على ثقة الموظفين والعملاء والمستثمرين. ولقد أصبح التفهم والتعاطف أكثر أهمية من أي وقت مضى: الأمر الذي أكده كثيرون، بأن أصحاب المصلحة الرئيسيين سيتذكرون كيف تمت معاملتهم خلال جائحة كوفيد-١٩.

٢. أولويات إدارة رأس المال البشري والتعاقب الوظيفي للمدير التنفيذي

عززت جائحة كوفيد-١٩ أهمية إدارة رأس المال البشري فيما يتعلق بأداء المؤسسة وسمعتها. علماً أن قبل الجائحة، كانت الحكومة والمستثمرين بشكل عام مهتمين بفهم كيفية إشراف المجلس على رأس المال البشري وتعزيز برامج تنمية المواهب وارتباطها بالاستراتيجية. من أجل الحصول على إشراف أفضل لإدارة رأس المال البشري، فإن العديد من مجالس الإدارة تكلف لجنة المكافآت (أو لجنة أخرى منبثقة من مجلس الإدارة) بالإشراف على تطوير المواهب والمسائل المتعلقة بإدارة رأس المال البشري. وقد يشمل ذلك أيضاً تغيير اسم اللجنة وميثاقها ليعكس هذه المسؤوليات

بالإضافة إلى تقلبات الأعمال، ستواصل مجالس الإدارة العمل في ظل بيئة يسودها عدم اليقين، والانتعاش الاقتصادي غير المتكافئ، وتساعد متطلبات أصحاب المصلحة (من المستثمرين والموظفين والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية). مما سيغير نظرة مجالس الإدارة للعامين ٢٠٢١/٢٠٢٢ واعتبارها كنقطة تحول لمنظومة الحوكمة المؤسسية. مما قد يؤدي إلى الطلب بمزيد من الاهتمام حول أهداف المؤسسة ووجهات نظر أصحاب المصلحة، والثقافة المؤسسية والحوافز، والتنوع، والحوار والنقاش البناء في اجتماعات مجالس الإدارة، وجاهزية المؤسسة (ومجلس الإدارة) للمخاطر والفرص المستقبلية، وقد يعزز بعضها أصوات المستثمرين مقابل مجالس الإدارة. استناداً إلى الرؤى المستمدة من تعاملنا مع مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين، نسلط الضوء على عشرة مجالات رئيسية يمكن لمجالس الإدارة أخذها بعين الاعتبار عند دراسة وتنفيذ أجندتها لعام ٢٠٢١.

١. الحفاظ على تركيز الإدارة في الاستجابة لجائحة كوفيد-١٩، تماشياً مع الرؤية الشاملة

ستستمر جائحة كوفيد-١٩ في إعادة تعريف طبيعة الأعمال المعتادة لمعظم المؤسسات – ومجالس إدارتها – بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الموقع الجغرافي. وسيواجه جميع القادة وأصحاب القرار اضطراباً كبيراً وضبابية في التعامل مع متطلبات لقاح كوفيد-١٩، وتداعيات إدارة العمل عن بُعد، وتسريع عملية التحول الرقمي، وتطوير مصادر التوريد أكثر مرونة، وتعزيز التواصل مع العملاء في الفترة القادمة. وفي الوقت نفسه، تجد بعض المؤسسات فرصاً جديدة للنمو في ظل هذه البيئة غير المستقرة.

سيطلب تجاوز حالة عدم الاستقرار المقبلة تركيزاً كبيراً على الموارد البشرية والسيولة والمخاطر التشغيلية والالتزامات الطارئة مع الحفاظ على الرؤية الشاملة: الاستراتيجية، والمخاطر، والمرونة.

في ظل التقلبات السريعة والمتكررة بشأن المعلومات حول جائحة كوفيد-١٩ والاقتصاد، يتوقع من المؤسسات إعادة تقييم استجابتها وربما إعادة التفكير بشأن مدى تأثير الوباء عليها. فمع عودة نمو طلب المستهلكين وزيادة الوظائف ووضوح الواقع

^١<https://www.vision2021.ae/en/our-vision>

^٢<https://sseinitiative.org/>

^٣https://www.dfm.ae/docs/default-source/default-document-library/esg-reporting-guide_en.pdf?sfvrsn=60fa7681_0

^٤<https://adxservices.adx.ae/WebServices/DataServices/contentDownload.aspx?doc=1704806>

بعض المديرين التنفيذيين مهارات قيادة المؤسسة بثبات في مواجهة التقلبات العارمة.

٣. إعادة التقييم والتركيز على المسائل البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية وأهداف المؤسسة

لا يزال يتطلب النمو المؤسسي وعوائد المساهمين ضرورة وجود المعايير الأساسية مثل إدارة المخاطر الرئيسية، والابتكار، واستغلال الفرص الجديدة، وتنفيذ الاستراتيجية. إلا أن سياق الأداء المؤسسي يتغير بسرعة و قد ساهمت جائحة كوفيد-١٩ في تسريع وتيرة التغيير.

يستمر ازدياد نشاط الموظفين والمستهلكين فيما يتعلق بالقضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية، وبقيادة الجيل الشاب، حيث يواصل المساهمون تقديم المزيد من المقترحات بشأن المسائل البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية – وتحديد القضايا البيئية والاجتماعية المتعلقة بالجائحة.

تواصل دولة الإمارات العربية المتحدة تعزيز مبدأ الاستدامة في إطار رؤية الإمارات ٢٠٢١، بما يتماشى مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، ووفقاً لمبادرة أسواق الأوراق المالية المستدامة.^٢

تماشياً مع هذه المبادرة ومن أجل تعزيز نمو السوق والاستدامة في الأسواق المالية، قدم سوق دبي المالي^٣ وسوق أبوظبي للأوراق المالية^٤ إرشادات إعداد التقارير المتعلقة بالمسائل البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية، بهدف تعزيز اتباع الممارسات الرائدة ودعم الشركات المدرجة لتضمين المعلومات البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية في عمليات إعداد التقارير الخاصة بهم.

يطالب أصحاب المصلحة، وبشكل متزايد، بالإفصاح بوضوح عن كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر والفرص البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية – لا سيما ما يتعلق بتغير المناخ والتنوع. ما هي المسائل البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية ذات

الإضافية. كما تتطلب مجالس الإدارة إلى تعميق فهمها لاستراتيجيات إدارة رأس المال البشري للمؤسسة وإدراج إدارة رأس المال البشري بشكل أفضل في أجندة وأولويات مجلس الإدارة.

هل تتماشى خطة الإدارة لتنمية المواهب مع استراتيجيتها واحتياجاتها المتوقعة على المدى القصير والطويل؟ هل نظرت الإدارة فيما إذا كانت إعادة تشكيل وتوزيع مهارات فئات معينة من الموظفين منطقية؟ ما هي فئات المواهب غير المتوفرة وكيف ستنتج المؤسسة في استقطاب هذه المواهب؟ على نطاق أوسع، مع انضمام الموظفين من جيل الشباب إلى القوى العاملة بأعداد كبيرة وتنوع المواهب على مستوى العالم، هل المؤسسة في وضع يمكنها من استقطاب أفضل المواهب وتطويرها والحفاظ عليها على جميع المستويات؟

ينبغي على مجالس الإدارة أيضاً النظر في تطوير وتطبيق سياسات أو إرشادات توجيهية على مستوى المؤسسة تتعلق بـ بلقاعات كوفيد-١٩، أي أنه كيف يمكن تشجيع الإدارة/الموظفين/العملاء للحصول على اللقاح من أجل تحقيق مناعة شاملة.

ومن ناحية إدارة رأس المال البشري، فعلى مجلس الإدارة المساعدة في ضمان أن المؤسسة مستعدة في حال تغيير الرئيس التنفيذي. هل خطط معتمدة للتعاقد الوظيفي (بما في ذلك خطط التعاقد الوظيفي في حالات الطوارئ) للرئيس التنفيذي والمناصب التنفيذية الأخرى وتتم ومراجعتها سنوياً على الأقل (إن لم يكن بصورة أكثر دورية)، وأي من لجان مجلس الإدارة مسؤولة عن هذا؟ عند النظر في المرشحين المحتملين لتولي منصب الرئيس التنفيذي، يجب على مجلس الإدارة التأكد من أنه قد تم تحديث معايير الترشيح لمنصب الرئيس التنفيذي بما يتوافق مع تغير الأعمال والاستراتيجية المترتبة عن جائحة كوفيد-١٩. وقد تقتضي الأزمات المتعددة التي شهدها عام ٢٠٢٠ إجراء تغييرات أخرى في خطة التعاقد الوظيفي، في الوقت الذي أصبحت فيه بعض الوظائف أكثر أهمية، مع إظهار



الأهمية الاستراتيجية، أي الأمور الأكثر أهمية بالنسبة لأداء المؤسسة على المدى الطويل وإضافة القيمة؟ وكيف تقوم المؤسسة بتضمين المسائل البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية في أنشطتها الأساسية (الاستراتيجية والعمليات وإدارة المخاطر والحوافز والثقافة المؤسسية)؟ وهل هناك التزام واضح وقيادة فعالة من الإدارة العليا، بالإضافة إلى الدعم الشامل على مستوى المؤسسة؟

٤. إعادة تقييم مدى جهوزية ومرونة خطط مواجهة الأزمات وما إذا كانت مرتبطة بشكل فعال بالمخاطر الرئيسية للمؤسسة؟

إن جائحة كوفيد-١٩ هي تنبيه بضرورة وجود عمليات فعالة لإدارة المخاطر المؤسسية مرتبطة مع آلية مواجهة الأزمات والمرونة في التعامل معها.

ومن ضمن الأسئلة المطروحة: هل توابك عمليات حوكمة المخاطر المؤسسية التغيرات في ملف المخاطر؟ هل مجلس الإدارة على دراية تامة من هو المسؤول عن المخاطر الرئيسية على مستوى الإدارة؟ هل سيساعد مدير إدارة المخاطر في وضع منهجية أكثر اتساقاً للتعامل مع المخاطر؟ إن الأحداث والأزمات التي شهدتها عام ٢٠٢٠ طرحت عدداً من الأسئلة المهمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أثناء إعادة تقييم المخاطر المؤسسية وتقييم جاهزيتها، بما في ذلك:

— هل يوجد لدينا سجل شامل للمخاطر المؤسسية الرئيسية؟ استحدثت جائحة كوفيد-١٩ مجموعة من المخاطر البارزة التي يجب إدارتها بفعالية. ويشمل ذلك صحة وسلامة الموظفين والعملاء، وإدارة العمل عن بُعد، والتحول الرقمي السريع، والتغير في متطلبات العملاء وضعف مصادر التوريد.

— هل يأخذ إطار إدارة المخاطر في عين الاعتبار العوامل الخارجية والداخلية والعوامل الاقتصادية؟ أدى انخفاض إنتاج النفط في من منظمة أوبك، وانخفاض أسعار النفط، وانخفاض الطلب العالمي على النفط، وتعطل مصادر التوريد العالمية إلى تزايد الضغط الاقتصادي - لا سيما بين أعضاء دول مجلس التعاون الخليجي. نظراً إلى الاعتماد الكبير على النفط في المنطقة، فإن التقلبات في الإنتاج والطلب تشكل مصدر قلق كبير للدول. وبناءً على ذلك، يجب أن تأخذ عمليات إدارة المخاطر في الاعتبار برامج التحول الاستراتيجي للمؤسسة، والمراكز المالية والسيولة المستقبلية، عند تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات لمساعدتهم في تقييم آفاق الشركة وقدرتها على التحمل في مواجهة المخاطر.

— الظواهر المناخية المتقلبة - مثل الجفاف وحرائق الغابات والأعاصير والفيضانات وارتفاع منسوب مياه البحر جميعها توضح المخاطر التي يشكلها تغير المناخ على المؤسسات ومصادر التوريد والعملاء. وقد سلطت جائحة كوفيد-١٩ الضوء على مجموعة من المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية التي من المرجح أن تكون مهمة لقادة المؤسسات. وتشمل هذه المخاطر رفاهية الموظفين والتنوع بين الجنسين، وحقوق الإنسان، وكيفية وفاء المؤسسات بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة. وقد تحتاج الإدارة إلى إعادة تقييم المخاطر بشكل دوري في ضوء البيئة التشغيلية الديناميكية.

— هل خطط الاستعداد للأزمات مرتبطة بإدارة المخاطر، وهل نحن مستعدون لأسوأ السيناريوهات؟ حتى أفضل نظام لإدارة المخاطر المؤسسية لن يتمكن من منع حدوث جميع الأزمات، حيث تحتاج المؤسسات إلى خطط للاستجابة للأزمات مع التركيز على المرونة والسرعة في الاستجابة والحفاظ على القيم، بالإضافة إلى الحفاظ على سير العمليات وسمعة المؤسسة في مواجهة الكوارث والتعلم من التحديات السابقة. إن تحديد سيناريوهات الأزمات المحتملة والتدريب على الاستجابة لها باستخدام التدريبات الفعلية أمر بالغ الأهمية. ويتوجب الاستعداد لأسوأ السيناريوهات (على سبيل المثال، فترات طويلة من انقطاع مصادر التوريد، وانخفاض كبير ومستمر في المبيعات والإيرادات، وفقدان الموظفين الرئيسيين) والأخذ بعين الاعتبار إشراك مجلس الإدارة في هذه التدريبات الواقعية.

— هل يركز هيكل لجنة مجلس الإدارة على المخاطر المؤسسية الرئيسية واستعداد ومرونة المؤسسة لمواجهة الأزمات؟ وهل مسؤوليات الإشراف على المخاطر محددة لكل لجنة؟ وهل لا يزال توزيع المسؤوليات منطقياً - لا سيما في ضوء بيئة المخاطر المتقلبة؟ في حين أن مجالس الإدارة قد تكون مترددة في إنشاء لجنة إضافية، فيمكن النظر فيما إذا كان التمويل أو التكنولوجيا أو المخاطر أو الاستدامة أو أي لجنة أخرى من شأنها تحسين فعالية مجلس الإدارة وبالتالي يمكن أن يكون جزءاً أساسياً في مراقبة المخاطر. كما يمكن الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان ينبغي إعادة توزيع المخاطر بين اللجان، وما إذا كان لدى اللجان أعضاء يتمتعون بالمهارات اللازمة للإشراف على المخاطر التي تم تكليف اللجان بها.

٥. تضمين مفهوم الأمن السيبراني وخصوصية البيانات تحت مظلة حوكمة البيانات

إن التحول الرقمي السريع الذي تشهده العديد من المؤسسات يؤكد على: أهمية اتباع منهجية شاملة لحوكمة البيانات. على أن يتضمن ذلك العمليات والبروتوكولات المعمول بها حول سلامة البيانات وحمايتها وتوافرها وكيفية استخدامها.

كما أدى التحول الكبير للعمل عن بُعد بسبب جائحة كوفيد-١٩ إلى زيادة تعرض المؤسسات للهجمات السيبرانية، حيث تتصل أجهزة الكمبيوتر المحمولة بشبكات الـ Wi-Fi المنزلية. الأمر الذي أدى إلى احتمالية أكبر من ناحية عدم فعالية الضوابط وتدابير السلامة. حيث قد يقوم الموظفون عن غير قصد باختراق مثل هذه الإجراءات عند العمل عن بُعد. ويؤدي التقدم التكنولوجي أيضاً إلى زيادة تعقيد وتكرار هجمات الأمن السيبراني والاحتيال.

اتخذت مجالس الإدارة خطوات متقدمة في مراقبة فعالية الأمن السيبراني. على سبيل المثال، توفر خبرات أكبر في مجال تكنولوجيا المعلومات ضمن مجلس الإدارة واللجان ذات الصلة وتقارير لوحة المعلومات عن المخاطر الرئيسية في المؤسسة، والتي تعزز مبدأ التناسق مع الإدارة. تركز النقاشات على المرونة التشغيلية والاستراتيجيات والقدرات التي اتخذتها الإدارة للحد من مدة وتأثير الخرق السيبراني في حال حدوثه.

على الرغم من هذه الجهود، ونظراً للتطور المتزايد لمنفذي الهجمات السيبرانية، والتحول إلى العمل عن بُعد والعمل مع

^١<https://www.reuters.com/article/gulf-economy-idUSKBN2650IN>

^٢KPMG Cybercrime survey 2020

العملاء عبر الإنترنت، قد يشكل الأمن السيبراني تحدياً رئيسياً.

تعتبر حوكمة البيانات التحدي الأهم. مما يستوجب الامتثال للقوانين والتشريعات الخاصة بالخصوصية (مثل القوانين الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة ذات الصلة، وقوانين حماية البيانات لسوق أبوظبي العالمي لعام ٢٠١٥ وتعديلاتها في ٢٠١٨، وقانون حماية البيانات لمركز دبي المالي العالمي رقم ٥ لعام ٢٠٢٠)، التي تحكم كيفية استخدام البيانات الشخصية (العميل أو الموظف أو المورد) من خلال معالجتها وتخزينها وجمعها واستخدامها.

ويشمل ذلك أيضاً سياسات وبروتوكولات المؤسسة المتعلقة بأخلاقيات إدارة البيانات. وعلى وجه الخصوص، تسعى حوكمة البيانات إلى إدارة حساسية كيفية استخدام المؤسسة لبيانات العملاء بصورة قانونية مع الحفاظ على تطلعات العملاء. تشكل إدارة هذه الحساسية مخاطر كبيرة على السمعة والثقة للمؤسسات وتمثل تحدياً بالغ الأهمية للقيادة. للمساعدة في تطوير نهج أكثر صرامة حول الإشراف على حوكمة البيانات يجب:

— تطوير إطار عمل فعال لإدارة البيانات يوضح كيف وماهي البيانات التي يتم جمعها وتخزينها وإدارتها واستخدامها ومن يتخذ القرارات بشأن هذه المسائل.

— تحديد الأفراد المسؤولين عن حوكمة البيانات في المؤسسة — بما في ذلك مهام مدير أمن المعلومات، ومسؤول أمن المعلومات، ومدير الامتثال.

— إعادة تقييم كيفية قيام مجلس الإدارة، من خلال هيكل لجانته بتعيين وتنسيق مسؤولية الإشراف لكل من أطر عمل إدارة البيانات والأمن السيبراني للمؤسسة، بما في ذلك الخصوصية والأخلاقيات وصحة البيانات.



٦. الدعم في تحديد مفاهيم القيادة ومراقبة الثقافة المؤسسية

نتج عن جائحة كوفيد-١٩ وبشكل ملحوظ زيادة الخطر المتمثل بالأخلاقيات والامتثال، لا سيما ارتفاع وتيرة المخاطر المتعلقة بالاحتيايل نظراً للضائقة المالية التي قد يمر بها الموظفون، بالإضافة إلى الضغط المستمر على الإدارة لتحقيق أهدافها المالية. كما يتوجب على مجلس الإدارة مراقبة ثقافة القيادة والثقافة المؤسسية عن كثب مع التركيز الكبير على السلوكيات (وليس فقط النتائج) ونقاط التنبيه. هل تهتم الإدارة التنفيذية بالقضايا المتعلقة بالموارد البشرية والتي تسببت بها جائحة كورونا، ولا سيما الضغط النفسي الذي يطرأ على الموظفين، الصحة والسلامة، الانتاجية، والمشاركة والروح المعنوية، وتجهيز الموظفين للعمل عن بُعد؟ هل توفر المؤسسة البيئة الآمنة للموظفين للقيام بمهامهم بالنحو السليم؟ على الصعيد العالمي، لا تزال العناوين الرئيسية والتي تسلط الضوء على عدم التشدد في حماية خصوصية البيانات، وممارسات المبيعات شديدة التنافسية وغيرها من الفجوات تضع الثقافة المؤسسية ضمن الأولويات للمؤسسات والمساهمين والجهات الرقابية والموظفين والعملاء. كما أن مجالس الإدارة نفسها تنصدر العناوين، على وجه الخصوص في حالات الأزمات التي تنشأ داخل المؤسسة. حيث يسأل المستثمرون والجهات الرقابية وغيرهم: «أين كان المجلس؟»

بالنظر إلى الدور الهام الذي تلعبه الثقافة المؤسسية في قيادة أداء المؤسسة وسمعتها، نرى مجالس الإدارة تتخذ منهجية استباقية لفهم وتطوير وتقييم الثقافة المؤسسية. وهذا من خلال التركيز الكبير على الثقافة التي وضعتها الإدارة العليا وعدم التسامح مطلقاً مع السلوك الذي يتعارض مع قيم المؤسسة والمعايير الأخلاقية. وعلى مجلس الإدارة التنبيه لأي من علامات الإنذار المبكرة.

كما يجب التحقق من أن المؤسسة لديها آليات قوية ومتنوعة للإبلاغ عن المخالفات المعمول بها وأن الموظفين يستخدمونها دون الخوف من الثأر.

وبالإضافة إلى ذلك يجب فهم الثقافة الفعلية للمؤسسة (كيف يتم إنجاز المهام فعلياً مقابل القيم في دليل الموظف). للقيام بذلك، يمكن استخدام جميع الأدوات المتاحة كالاستبيانات، والتدقيق الداخلي، والخطوط الساخنة، ووسائل التواصل الاجتماعي، والزيارات الميدانية لمراقبة الثقافة المؤسسية. كما يجب إدراك أن قياس ثقافة الإدارة العليا تعتبر أسهل من قياس الثقافة الكلية للإدارة الوسطى وباقي الموظفين. وكيف يمكن للمجلس أن يراقب جميع المستويات في المؤسسة؟ كما أنه يجب التأكد من أن هيكل الحوافز يتماشى مع الاستراتيجية ويشجع السلوكيات الصحيحة. بالإضافة إلى ذلك، يجب النظر على ثقافة مجلس الإدارة لتحديد مجالات العصف الذهني أو النقاشات التي تفتقر إلى الاستقلالية أو الموضوعية. وترتبط الثقافة والاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً. وفي حال تغيرت استراتيجية المؤسسة بسبب جائحة كوفيد-١٩ فيجب التفكير ملياً في التغييرات الثقافية التي قد تكون ضرورية لدعم الاستراتيجية الجديدة.

٧. بناء مواهب أعضاء مجلس الإدارة حول استراتيجية المؤسسة واحتياجاتها المستقبلية

تركز مجالس الإدارة بشكل متزايد على مواهب أعضاء مجلس الإدارة مع استراتيجية المؤسسة على المدى الطويل. كما أن المواهب والتنوع في مجلس الإدارة هما أيضاً من بين أهم المعايير بالنسبة للمستثمرين والجهات الرقابية وأصحاب المصلحة الآخرين. علماً أنه قد تطرأ بعض التغييرات على المستوى العالمي بشكل أسرع من مجالس الإدارة.

إن بطء التغيير في مجالس الإدارة يشير إلى التحدي الرئيسي في عضويتها (بيئة الأعمال والمخاطر المتغيرة). كما أن معالجة التهديدات التنافسية والتكنولوجيا والابتكار الرقمي والمخاطر السيبرانية والتقلبات العالمية تتطلب منهجية أكثر استباقية عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة. وهذا يشمل تنوع المهارات والخبرات والجنس والعرق والعمر والتفكير البناء. يؤكد دليل الحوكمة المؤسسية الصادر عن هيئة الأوراق المالية والسلع للشركات المساهمة في عام ٢٠٢٠ (قرار رئيس مجلس إدارة الهيئة رقم (٣) لعام ٢٠٢٠ على ضرورة التنوع في تشكيل مجلس الإدارة. على سبيل المثال، يتعين على الشركات المدرجة في البورصة أن يكون لديها على الأقل ٢٠٪ من تمثيل المرأة في مجلس الإدارة. علاوة على ذلك، وبموجب قوانين الحوكمة المؤسسية لمصرف الإمارات العربية المتحدة (التعميم رقم ٢٠١٩/٨٣) والمعايير الصادرة في ١٨ يوليو ٢٠١٩، يجب وضع سياسة تنص على أن ٢٠٪ على الأقل من المرشحين الذين يتم تقييمهم يكونوا من الإناث. كما أنه وبحسب قرار مجلس الوزراء رقم (٩٧٢) لسنة ٢٠٢٠ بشأن دليل حوكمة مجالس الإدارة في الحكومة الاتحادية، لا بد أن يضم مجلس الإدارة على الأقل عنصراً من الشباب ممن لا تتجاوز أعمارهم الـ ٣٠ عاماً وعنصراً نسائياً. وبناءً على ذلك، يجب أن تركز مجالس الإدارة على عضويتها وتنوعها في عام ٢٠٢١. وينبغي إبلاغ المستثمرين بذلك، وإدراج هذا في التقرير السنوي للمؤسسة واستخدامه للمساعدة في وضع مجلس الإدارة بشكل استراتيجي للمستقبل.

٨. الاستباقية في التعامل مع المساهمين

لا تزال مشاركة المساهمين أولوية بالنسبة للمؤسسات. كما يحلّ المستثمرين مجالس الإدارة المسؤولية عن أداء المؤسسة، ويطالبون بمزيد من الشفافية، بما في ذلك الاتصال المباشر مع الأعضاء المستقلين. كما يتوقع المستثمرون أن يكونوا قادرين على التعامل مع المؤسسات، خاصة عندما تكون هناك مخاوف بشأن الحوكمة أو عندما تكون هناك حاجة إلى التواصل المباشر لاتخاذ القرارات الصائبة.

في ضوء جائحة كوفيد-١٩، تعتبر الشفافية والثقة (أو غيابهما) هي مواضيع مهمة للتعامل مع المساهمين. ويجب على مجالس الإدارة والإدارة العليا التفكير في التواصل ليس فقط مع المساهمين ولكن مع موظفيها وعملائها ومورديها وأصحاب المصلحة في المجتمع.

ويتوجب على مجالس الإدارة طلب تقارير دورية من الإدارة حول ممارسات التواصل: هل تم تحديد أكبر مساهمين وأصحاب

vii <https://www.sca.gov.ae/en/regulations/regulations-listing.aspx#page=1>

viii <https://centralbank.ae>

ix <https://www.wam.ae/en/details/1395302865596>

هذه التطورات وتأثيرها الكبير؟ هل يمكن تقييم استمرار صحة الافتراضات الرئيسية التي تسترشد بها استراتيجية المؤسسة ونموذج أعمالها؟ كما أنه يمكن أن يكون منافسو الغد مختلفين عن منافسي الأمس.

عندما يتم استخدام التكنولوجيا كأداة لإدارة المخاطر، هل تمتلك المؤسسة المهارات المناسبة لاستخدامها؟ إن فهم المخاطر والفرص التي تطرحها التقنيات هو لا يعني القدرة على إدارتها أو الاستفادة منها بفعالية. وهذا يتطلب مهارات يصعب إيجادها في الإدارة الحالية، ولكنها عادة ما تكون متواجدة وبقوة بين الجيل الشاب.

١. بيئة الأعمال المتغيرة في الإمارات: اتفاقية ترسيخ العلاقات بين دولة الإمارات وإسرائيل

في أغسطس من عام ٢٠٢٠، أصدر الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة المرسوم الاتحادي رقم ٤ لسنة ٢٠٢٠ الذي يلغي الحظر المفروض على التعاملات التجارية مع إسرائيل والذي كان قد فرض منذ عام ١٩٧٢. ومن المتوقع أن تزدهر قطاعات النفط والسياحة والمعدات الطبية والأدوية والتكنولوجيا والابتكار نتيجة لهذا التطور في العلاقات بين البلدين. وفي ديسمبر ٢٠٢٠، وقع سوق أبوظبي للأوراق المالية وبورصة تل أبيب مذكرة تفاهم من شأنها أن تساهم في نمو أسواق رأس المال في دولة الإمارات و دولة إسرائيل. وتشمل أهداف هذا التعاون ما يلي:

- طرح المتبادل للأوراق المالية
- التداول المتبادل بين أعضاء أسواق الأوراق المالية
- تسهيل وصول المستثمرين إلى أسواق البلدين
- إنشاء تقنيات مالية جديدة وتقنيات أخرى للبنية التحتية للسوق
- تبادل البيانات والمعلومات الأخرى للتمكن من تطوير منتجات جديدة

كما سيجذب أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك الشركات المدرجة والمستثمرون والوسطاء، فضلاً عن مقدمي المعلومات والمستهلكين.

وقد تنظر المجالس في الفرص التي قد تنشأ نتيجة لهذه الاتفاقية. وهل هناك حاجة إلى أن تعيد المؤسسات تقييم استراتيجياتها الاستثمارية؟ وما هو تأثير ذلك على القرارات الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات، وقاعدة عملائها الحالية والمستقبلية وغيرها من أصحاب المصلحة؟ وما هي آراء المساهمين في طرح المتبادل للأوراق المالية؟



المصلحة الرئيسيين والتواصل معهم؟ هل ندرك أولوياتهم؟ هل لدينا الأشخاص المناسبون في فريق التواصل؟ ما هو موقف مجلس الإدارة من الاجتماع مع المستثمرين وأصحاب المصلحة؟ من هم الأعضاء المستقلون الذين ينبغي إشراكهم؟ والأهم من ذلك كله، هل توفر المؤسسة للمستثمرين وأصحاب المصلحة تقارير واضحة عن رؤيتها على المدى الطويل وأدائها والتحديات التي قد تواجهها؟

ستبقى الاستراتيجية، ومكافآت الإدارة التنفيذية، والأداء الإداري، والمبادرات البيئية والاجتماعية والخاصة بالحوكمة المؤسسية، وإدارة رأس المال البشري، وعضوية مجلس الإدارة وأدائه ضمن أولويات المستثمرين خلال العام. حيث نتوقع تركيز المستثمرين وأصحاب المصلحة على كيفية تكييف المؤسسات لاستراتيجياتها لمواجهة التأثيرات المستمرة لجائحة كوفيد-١٩ والتقلبات الاقتصادية والجيوسياسية التي تشكل بيئة الأعمال والمخاطر في عام ٢٠٢١.

٩. تضمين التقنيات الناشئة والمؤثرة في طريقة تفكير مجالس الإدارة حول الاستراتيجية والمخاطر

مع استمرار التطور في التقنيات الرقمية، مثل الحوسبة السحابية (Cloud Computing) والذكاء الاصطناعي سواء من حيث القدرة أو التطبيق، التي أصبح تأثيرها على تقييم المخاطر مهماً وصعباً في نفس الوقت. مما يشمل كلاً من التعطيل وحلول الحماية.

تدرك مجالس الإدارة أن معظم عمليات إدارة المخاطر المؤسسية قد لا تكون بالشكل الفعال، لأنها غير قادرة على تحديد المخاطر الناشئة والمؤثرة. الأمر الذي يستوجب طرح أسئلة حول هذا الموضوع، والأهم من ذلك المتابعة الفعالة للإجراءات المقترحة. هل عمليات إدارة المخاطر المؤسسية كافية لمعالجة سرعة

*<https://www.bizzmosis.com/advantages-for-israeli-companies-to-do-business-in-the-uae/>

*<https://adxservices.adx.ae/WebServices/DataServices/contentDownload.aspx?doc=2246496>

يقدم مركز كي بي ام جي القيادي لمجالس الإدارة الدعم والتوجيه للأعضاء غير التنفيذيين، سواء كانوا يديرون محفظة مهنية غير تنفيذية أو يشعرون في التعيين لأول مرة. وتوفر لكم العضوية مكاناً في مجتمع بين أقرانكم على مستوى مجالس الإدارة مع إمكانية الوصول إلى ندوات موضوعية وذات صلة، وموارد هامة، والقيادة الفكرية، بالإضافة إلى فرص تواصل فعلية. ونوفر لكم الأدوات اللازمة لتقوموا بأدواركم بفعالية، مما يتيح لكم الفرصة للتركيز على عملكم والقضايا التي تهتمكم.

للتواصل معنا:



مريم زمان

شريك | رئيس قسم حوكمة الشركات
كي بي ام جي لوار جالف المحدودة

mzaman@kpmg.com



فهد كاظم

شريك | استشارات الصفقات -
تمويل الشركات
كي بي ام جي لوار جالف

fahadkazim@kpmg.com



جايمس بابب

شريك | رئيس القطاعات والأسواق
كي بي ام جي لوار جالف

jbabbar@kpmg.com



إيميليو بيرو

شريك | رئيس قسم التدقيق
كي بي ام جي لوار جالف

emiliopera@kpmg.com

www.kpmg.com/ae
www.kpmg.com/om

تابعنا على:



@kpmg_lowergulf

إن المعلومات الواردة في هذه الوثيقة ذات طبيعة عامة ولا يقصد بها تناول ظروف أي فرد أو جهة معينة. نحن نبدل كل ما في وسعنا لتقديم معلومات دقيقة في الوقت المناسب، إلا أننا لا نضمن أن تنسجم تلك المعلومات بالدقة الكافية في تاريخ استلامها أو أنها ستبقى دقيقة في المستقبل. ولا يجوز لأي فرد أن يعول على تلك المعلومات دون الحصول على استشارة مهنية ملائمة بعد إجراء اختبار كامل لموقف محدد.

© ٢٠٢١ كي بي ام جي لوار جلف ليمتد، تعمل في الإمارات العربية المتحدة وعمان، أحد أعضاء في شبكة كي بي ام جي للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لشركة كي بي ام جي إنترناشيونال كورپوريتف («كي بي ام جي إنترناشيونال»)، شركة سويسرية. جميع الحقوق محفوظة.

إن اسم وشعار «كي بي ام جي» هما علامتان تجاريتان مسجلتان باسم كي بي ام جي إنترناشيونال. تم التصميم بواسطة كي بي ام جي إل جي كيريتيف