

مبادئ تعيين عضو مجلس إدارة مستقل

مركز كي بي إم جي لقيادة مجالس الإدارة



يقتضي على مجالس الإدارة في السعودية تأدية مهامها على نحو مسؤول وبجدية وبالتزام أخلاقي وفقاً لهيئة السوق المالية. وقد نصت المادة ١٦ من لوائح إدارة الشركات الصادرة عن مجلس إدارة الهيئة على ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن اثنين أو ما يعادل ثلث عدد الأعضاء في المجلس، يعتمد على أي منهما أكثر؛ واستناداً إلى هذا الشرط القانوني و المتطلبات العامة نقدم في هذه الوثيقة الاعتبارات اللازمة للجان ومجالس الترشيح لدعم تنفيذ خطط التوظيف الخاصة بها.

تنص المادة ١٨ من هذه اللوائح - رغم أنها ليست إلزامية - على أن عضو المجلس يجب أن يكون قادراً مهنيًا ويتمتع بالخبرة والمعرفة والمهارة والاستقلالية اللازمة التي تمكنه من تأدية مهامه بكفاءة وفعالية تامة، وكما تحدد المادة ١٨ المؤهلات الموصى بها لأعضاء المجلس على النحو التالي:

- القدرة على القيادة والتوجيه
- الكفاءة (المؤهلات الأكاديمية والمهنية والخبرة العملية والمهارات الشخصية)
- المعرفة المالية
- اللياقة البدنية

السؤال الرئيس الذي يطرح نفسه هنا: هو كيفية تعيين مجلس إدارة قوي وفعال بحيث يضم أعضاء متوافقين مع ثقافة ورؤية الشركة؟ ففي حين أنه ليست هناك إجابة واحدة تناسب جميع الشركات؛ فهدفنا من خلال هذه الورقة هو تقديم مجموعة من الاعتبارات الأساسية للجان ومجالس الترشيح ليتسنى لهم الاستفادة منها، ولتساعدتهم في تحديد احتياجاتهم، وتعيين الأشخاص المناسبين، ووضع خطة التعاقب المناسبة.

يُنظر إلى أعضاء مجلس الإدارة المستقلين كمرشدين وموجهين للآخرين، فهم إضافة قيّمة بما يحملونه من خبرات عميقة ومتنوعة تمثل أصولاً راسخة من شأنها خلق تحولات إيجابية كبرى.

بالرغم من أن هناك من يقلل من أهمية وجود أعضاء مجلس الإدارة المستقلين كركيزة لتعزيز جودة العمل الإداري في الشركة، إلا أننا نؤكد أن دورهم أهم بكثير من مجرد قيامهم بسد الفجوة المعرفية والمهارة بما لديهم من خبرات.

وقد يكون العثور على عضو مجلس إدارة مناسباً عملية شاقة، إلا أن يشكّل أمراً أساسياً في ضوء الأدوار والمسؤوليات المتزايدة، وحجم الصلاحيات المُسندة إليهم والحاجة إلى خلق التجانس والتكامل بين أعضاء مجلس الإدارة.



أهمية السمات
السلوكية



تخطيط التعاقب



عملية التوظيف
المحددة والفعالة



أهمية التحقق من
خلفية المرشحين



الأخذ بعين
الاعتبار التجانس
الصحيح بين
العوامل المؤثرة



الأخذ بعين الاعتبار التجانس الصحيح بين العوامل المؤثرة

لا بدّ أن تكون عملية اختيار أفضل عضو مجلس إدارةٍ مستقلٍ عمليةً مدروسةً وفق تقدير أولويات الأعمال وتوقّعات الحوكمة على نحو متساوٍ، وفيما يلي سرد لبعض النقاط الرئيسة التي يتعيّن على لجنة الترشيحات والمكافآت أخذها بالاعتبار:

التنقيب عن الخبرات

الخبرة التشغيلية

البحث عن الشخص الذي لديه خبرة عملية وتمعّقة في مجالات محددة بحيث يمكنه مشاركة تجاربه الواقعية وأفضل الممارسات في القطاعات.

الخبرة السوقية

لا بدّ للجنة من مواصلة البحث عن الخبراء في هذا المجال، فبغض النظر عن حجم الشركة أو القطاع التي تعمل به، فجميع الشركات تواجه عددًا كبيرًا من التحديات المتمثلة في تقلبات السوق أو المنافسة، أو التكنولوجيا المغيّرة، أو المراجعة الإعلامية في بعض الأحيان. إلّا أن المجالس التي تضم مجموعة متنوعة من الخبرات والمهارات، تكون معدة لمواجهة تلك التحديات على نحو أفضل، حيث يتيح هذا التنوع الاستفادة من عمق واتساع الخبرة عبر الوظائف الرئيسة في الشركة، كما يمكنه أن يساعد في سد الفجوات أو استغلال الفرص.

المواضيع الناشئة

لا بدّ للشركات من البحث عن الأفراد الذين يمكنهم فهم تأثير المشاكل والتحديات والعمل كذلك على تعزيز نمو الشركة، بالأخص في حين ازدياد أهمية التركيز على مواضيع مثل التحول الرقمي، والإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، ومخاطر سلاسل الإمداد، والامتثال.

الخبرة الوظيفية

يتعين على اللجنة النظر في مدى الحاجة لاستقطاب الخبراء الوظيفيين (مثل: مدير مالي سابق أو نائب رئيس للمبيعات الدولية) الذين يمكنهم مشاركة خبراتهم في قطاعات أعمال محددة.

المفكرون الاستراتيجيون

لدى أعضاء مجلس الإدارة المستقلين الصلاحيّة بتقديم آرائهم والمساهمة في القرارات الأكثر استراتيجية؛ ولذا يجب البحث عن شخص يتمتع بالقدرة على التفكير الاستراتيجي وبإمكانه تقديم منظور مميز ليتم توظيفه في الشركة لاتخاذ تلك القرارات.

فهم المتطلبات

صياغة الوصف أو المهام الذي يُحدد ما تُفضله اللجنة ومناقشة ذلك مع أعضاء المجلس ومعرفة على وجهات نظر أصحاب المناصب التنفيذية، إضافة إلى الحصول على المشورة والدعم من المستثمرين الاستراتيجيين عند الحاجة، حيث تساعد هذه العملية على تحقيق توافق في الآراء وتشكيل فهم مشترك واستكشاف المواهب.

سد الفجوات

أثناء ترشيح وتعيين أعضاء المجلس الجدد لا بدّ من التحليل المتعمق للمهارات والمعارف ومدى التنوع الحالي في المجلس، ومن ثم تعيين الأفراد الذين لديهم الخبرات والقدرات التي يحتاج إليها المجلس؛ ومن المهم أيضًا عند النظر في مجموعة المهارات المطلوبة، الاطلاع على موثيق اللجنة بالتفصيل، والتحقق من مدى توافق المرشحين المحتملين مع متطلباتها، حيث يعزز هذا التوافق أداء الشركة في الجوانب الرئيسة التي يُخطط لها المجلس مثل: النمو والتوسع، والممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، ومعرفة المخاطر، ومدى الامتثال. وكما يتعين على اللجنة أن تتجنب الوقوع في فخ تعيين الخبراء والمتخصصين لوجود العلاقات الشخصية، أو الاقتصار على أولئك الذين يتواجدون في سوق العمل فقط.

قياس إمكانية الوصول

يتعين على اللجنة قبل الشروع في البحث عن عضو مجلس إدارة كفاء أن تقيس دائمة إمكانية الوصول إليه، ومن المهم أيضًا معرفة طاقاتهم والتزاماتهم الحالية والوقت الذي يمكنهم تخصيصه للشركة. كما تنص المادة 17 على أنه لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن يكون عضوًا في أكثر من خمس شركات مساهمة مدرجة في نفس الوقت.

تقييم الاستقلالية

تُوصي ممارسات الحوكمة الرشيدة بالألا يتم تعيين عدد كبير من أعضاء مجلس الإدارة من داخل الشركة، كما تحدد المادة 19 من لوائح هيئة السوق المالية بالتفصيل المسائل التي تؤثر على الاستقلالية، وتشترط أيضًا أن تُقيم مدى استقلالية أعضاء المجلس سنويًا أيضًا، بالإضافة إلى التأكد من عدم وجود أي علاقات أو أسباب يمكن أن تؤثر على استقلاليتهم.



أهمية التحقق من خلفية المرشحين

٢

يجب أن يتم التحقق من خلفية عمل المرشح، وخبرته في المجال، بالإضافة إلى التأكد من أن المرشح ليس لديه قضايا أو أحكام متخذة ضده، وكذلك التحقق من عدم وجود تضارب مصالح.

يتولى أعضاء مجلس الإدارة المستقلين تنفيذ عمليات الحوكمة السليمة في الشركات؛ لذا عند تعيين عضو مجلس إدارة مستقل، لا بدّ من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المرشحين والتحقق من خلفياتهم بشكل شامل وسري.



عملية التوظيف المحددة والفعّالة

٣

يرجى النظر في التوصيات التالية في هذا الإطار:

- تحديد احتياجات المجلس، ولا سيما في المجالات التي تتطلب الخبرة والمهارات.
- تحديد وصف وظيفي لتمكين العضو من فهم الدور المطلوب منه وتحديد تطلعات الشركة.
- إنشاء لجنة توظيف يمكنها جمع السيرة الذاتية للمرشحين ومراجعتها لتكوين ملف بمجموعة المؤهلات المتوفرة والمتوافقة مع الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً لهذا المنصب.
- إجراء المقابلات للكشف عن السمات الشخصية اللازمة لعضو مجلس الإدارة الناجح.
- التحقق من الجهات المرجعية للتأكد من الإمكانات والمؤهلات التي يتمتع بها المرشح المحتمل، والقيمة التي سيضيفها إلى الشركة.

لن يكون العثور على المرشحين المحتملين أمراً صعباً إذا حُدّد الاختيار بدقة ووفق منهجية صحيحة، وقد تكون خطة التوظيف التي تسعى ببساطة لتلبية احتياجات الحوكمة وتمثيل أصحاب المصلحة واضحة تمامًا، إلا أنّ مزاياها وفوائدها محدودة، ومع ذلك، تتطلب الشركات في إطار البيئة التنافسية والديناميكية اليوم المزيد من أعضاء مجالسها، حيث تبحث عن مهارات وخبرات محددة تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة؛ لذا يمكن أن تضمن عملية التوظيف المحددة والفعّالة عدم انشغال الشركات بالجزء الإجرائي لتلك العملية والتركيز أكثر على إيجاد المرشح المناسب.





تخطيط التعاقب

٤

كما قد توفر مجموعة المواهب هذه فرصة أكبر لتنويع المرشحين، وفي حالة الاستقالة المفاجئة لأحد الأعضاء المستقلين في المجلس، يقل الوقت المستغرق في عملية التعيين بشكل كبير، حيث يمكن للجنة الاختيار بسرعة من مجموعة المواهب تلك، والتعامل مع المفاجآت التي قد تطرأ.

يبدأ التخطيط لتعاقب أعضاء المجلس بمنهجية مثالية من خلال صياغة وثيقة رسمية تؤكد وتحدد الواجبات والخصائص التي يجب أن يمتلكها رئيس مجلس الإدارة، والتي يمكن استخدامها لتقييم عضو مجلس الإدارة من وقت لآخر.

يعد اختيار القائد المناسب في الوقت المناسب أحد القرارات المهمة التي تتخذها اللجنة للمحافظة على استمرارية النجاح. فإن التخطيط للتعاقب بحد ذاته يمثل استراتيجية لتحديد ورعاية قادة المستقبل في الشركة لإعدادهم لمواجهة حالات الطوارئ المختلفة التي ربما تمر بها الشركة.

تحديد مجموعة المواهب المطلوبة أمر فعّال لتخطيط التعاقب، حيث يمكن الشركات من تخصيص الفرص وتدريب الأفراد على أدوار مجلس الإدارة المحتملة.



أهمية السمات السلوكية

٥

في حين يُتوقع من أعضاء المجلس أن يُضفوا كفاءات وسمات جديدة إلى مجلس الإدارة، فإن قوة الشخصية والسمات السلوكية هي ما يُميز القائد عن سواه، حيث تؤثر القيمة الداخلية على اتخاذ القرارات، فعندما يتصف عضو المجلس بالشجاعة والتعاطف والقدرة على الإقناع، سيُمكنه ذلك من إجراء الحوارات المقنعة والمفتوحة.

يُشير ذلك إلى العوامل الرئيسية التي تُشدد على المظهر والسلوك الشخصي في المجلس أيضاً، ولخدمة المجتمعات التي تعمل فيها الشركة بشكل أفضل، من المهم أن يكون لديك مجلس إدارة يقدم وجهات نظر وخبرات جديدة وواقعية، ويساهم في إثراء التنوع في المجالس ليس فقط من الناحية الهيكلية، بل في طريقة التفكير أيضاً.

من المهم أن يشغل تلك المناصب في مجلس الإدارة شخص يتمتع بمجموعة من القيم المشتركة، ولديه عقلية ومنظور عالمي، وذو التزام بتعزيز التنوع وتكافؤ الفرص والمساواة والشمول.

تواجه بيئة الأعمال الحالية العديد من المخاطر والتحديات والتي تشمل التغيرات الحادثة بعد الجائحة؛ وتقلبات الاقتصاد الكلي؛ وتغيير نماذج الأعمال بالإضافة إلى عوامل أخرى تشكل ضغطاً على الأعمال، والتي أخضعت أيضاً آلية الإدارة في الشركات للمراقبة على نحو غير مسبوق. في حين أنّ هناك العديد من الضغوطات على الشركات من مصادر متنوعة، يزيد التحول الرقمي من تلك الضغوطات، فهو يوفّر العديد من الفرص، ولكن بالمقابل يزيد من احتمالية حدوث المخاطر.

تقع المسؤولية في نهاية المطاف على مجالس الإدارة لإنقاذ الشركة وتخطي تلك التحديات، إلا أنه ونظراً لطبيعة وتعقيد تلك القضايا، لا بد للأدوار والمسؤوليات المناطة بالأعضاء المستقلين أن تتغير وتتطور تبعاً لذلك، حيث يحتاج أعضاء مجلس الإدارة المستقبليين استخدام الأدوات والموارد والفرص المتاحة، لتوسيع نطاق فهمهم لمواضيع الحوكمة الرئيسية وذات الأهمية من جهة، ومعرفة كيفية التعامل معها ومواجهتها من خلال الفضول وحب التعلم المتأصل فيهم من جهة أخرى. كما سيُشكل اكتساب المعرفة والمهارات والثقة لاتخاذ الإجراء المناسب في خضم كل ذلك مؤشراً رئيساً ومهماً على فاعلية ونجاح تعيين أو اختيار عضو المجلس المحتمل.

تواصلوا معنا

مركز كي بي إم جي لقيادة مجالس الإدارة

يقدم مركز شركة كي بي إم جي لقيادة مجالس الإدارة الدعم والتوجيه للمديرين غير التنفيذيين، سواء كانوا يديرون محفظة مهنية غير تنفيذية أو يشجعون في تقلد أول منصب لهم. توفر العضوية للأعضاء مكاناً في مجتمع يضم نظراءهم على مستوى مجلس الإدارة، كما تتيح لهم الوصول إلى ندوات حول المواضيع ذات الصلة، وموارد لا تقدر بثمن وقيادة فكرية متميزة، بالإضافة إلى فرص تواصل حيوية وجذابة. يزود المركز أعضائه بالأدوات التي يحتاجون إليها ليكونوا أكثر فعالية في تأدية الأدوار المناطة بهم، مما يتيح لهم التركيز على القضايا التي همهم وتهم شركاتهم أيضاً.



عبدالله أكبر

شريك، قسم خدمات المراجعة ورئيس مركز BLC
البريد الإلكتروني: amakbar@kpmg.com



كمران سيال

شريك، قسم خدمات الضريبة
البريد الإلكتروني: ksial@kpmg.com



الدكتور سامر عبدالله

شريك، قسم خدمات الاستشارات
البريد الإلكتروني: samerabdallah@kpmg.com



محمد الخليوي

مدير تنفيذي، قسم خدمات المراجعة
البريد الإلكتروني: malkhailwi@kpmg.com



محمد أرسلان

مدير أول، قسم خدمات المراجعة
البريد الإلكتروني: muhammadarsalan1@kpmg.com

kpmg.com/sa



إخلاء مسؤولية

إنّ المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى تغطية ظروف أي شخص معيّن أو جهة معيّنة. وبالرغم من محاولتنا تقديم معلومات دقيقة وحديثة، فمن غير الممكن ضمان دقتها في تاريخ استلامها أو ضمان أنّها ستستمر في كونها دقيقة مستقبلاً. لا ينبغي لأحد أن يتصرّف بناءً على هذه المعلومات دون الحصول على المشورة المهنية المناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة المعنية.

© ٢٠٢٣ كي بي إم جي للاستشارات المهنية هي شركة مساهمة مغلقة سعودية وشركة عضو غير شريك في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لشركة كي بي إم جي الدولية المحدودة، وهي شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان.

اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مسجلتان أو علامتان تجاريتان لشركة كي بي إم جي الدولية.