

تهيئة أعضاء مجلس الإدارة الجدد

مركز كي بي إم جي في السعودية لقيادة مجالس الإدارة



يكون مجلس الإدارة (المجلس) مسؤولاً عن نجاح الجهة على المدى الطويل وتتمثل مسؤوليته الأولى في توفير التوجيه والقيادة وذلك ضمن إطار من الضوابط الحكيمة والفعّالة. يُتَوَقَّع من أعضاء المجلس متابعة أداء الإدارة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه، واتخاذ موقف ثابت لصالح الجهة وأصحاب العلاقة فيها، ويُطلب من المديرين الحصول على معلومات مفصلة بدرجة كافية حول أنشطة عمل الجهة وأدائها المستمر والاحتفاظ بهذه المعلومات لتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن القضايا المعروضة على مجلس الإدارة.

خلال الأشهر القليلة المقبلة، ستعقد معظم الجهات في المملكة العربية السعودية اجتماعات جمعياتها العمومية وسيعيّن المساهمون مديرين جدد عند اقتضاء الحاجة، والذين سيتم ترشيحهم ليصبحوا أعضاء في مجلس الإدارة ولجانه المختلفة. وبطبيعة الحال، سيكون ثمة منحنى تعلّم بالنسبة للمديرين الجدد، ويمكن أن يتوقّف مدى انحدار منحنى التعلّم، وقدرة المدير الجديد على المساهمة الفاعلة في عمل مجلس الإدارة ولجانه، على جودة عملية التهيئة.

في الصفحات التالية، نقتراح عددًا من العناصر التي يمكن لأعضاء مجلس الإدارة الجدد النظر فيها ضمن إطار التهيئة الشامل، وتشمل الآتي:

- مواد القراءة المقترحة
- الجلسة التوجيهية الأولى
- اجتماعات المتابعة الفردية مع الأشخاص الرئيسيين المعنيين لتكوين فهم أعمق حول الشركة وعمليات الحوكمة الرئيسية فيها وقادتها.

مواد القراءة الأساسية المقترحة

سيتميّز على عضو مجلس الإدارة الجديد مراجعة بعض المواد الأساسية في البداية وتشمل:

معلومات عن الجهة

- التقرير السنوي والبيانات المالية
- أحدث المواد المقدّمة إلى مجلس الإدارة واللجان التي سيتم تعيينه بها، إلى جانب محاضر بعض الاجتماعات الماضية لمجلس الإدارة وجميع اللجان
- الخطة الاستراتيجية للجهة، إلى جانب المعلومات التي أعدتها الإدارة أو الأطراف الثالثة فيما يتعلق باحتياجات العملاء والمشهد التنافسي الحالي والمنافسين الناشئين
- تقييمات الأطراف الثالثة وتشمل تقارير المحللين ودراسات مواطن الضعف وأي اتصالات واردة من المستثمرين المؤسسيين بخصوص الجهة أو مجلس الإدارة

يعدّ فهم الشركة، فيما يخص استراتيجياتها ومخاطرها وشؤونها المالية وعملياتها وفريقها الإداري وقواها العاملة وثقافتها وموقعها التنافسي ومصالح وتوقعات أصحاب المصلحة فيها، من المهام الرئيسية لأعضاء مجلس الإدارة الجدد. علمًا أنّ تكوين هذا الفهم عن الشركة والقوى الخارجية التي تؤثر على العمل، إلى جانب أولويات وثقافة مجلس الإدارة ولجانه، يستغرق وقتًا طويلًا.

يمكن لعملية التهيئة الفعّالة، بما فيها المعلومات ومواد الإحاطة الأساسية، والمناقشات النوعية مع الأشخاص الرئيسيين، و"خارطة الطريق" للوصول بالأداء إلى المستوى المنشود، أن تسرع من اندماج المدير الجديد ومساهمته في عمل مجلس الإدارة إلى حد كبير. كما يواجه المديرين الذين ينضمون لأول مرة إلى مجلس إدارة بصفتهم أعضاء خارجيين التحدي الإضافي المتمثل في فهم دور عضو مجلس الإدارة، والاختلاف بينه وبين دور الإدارة، إذ ينطوي على المساعدة في الإشراف على العمل ودفعه قدمًا.

في ظلّ بيئة الأعمال الحالية التي يسودها الاضطراب وعدم اليقين والتقلبات، يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مستعدين للمساهمة منذ البداية. علمًا أنّ احتياجات تهيئة المديرين الجدد تختلف من مدير إلى آخر وذلك تبعًا لعدد من العوامل، تشمل خلفية المدير وخبرته، والدور الذي يُتَوَقَّع أن يضطلع به المدير في مجلس الإدارة ولجانه. وبالتالي حتى لو توفّرت عملية توجيه رسمية، ينبغي للمدير الجديد أن يكون مستعدًا لتحمل المسؤولية عن خطة التهيئة الخاصة به، وذلك بالعمل مع أعضاء فريق الإدارة وغيرهم لتحديد أفضل السبل وأسرعها للوصول بالأداء إلى المستوى المنشود فيما يخص أهم القضايا وبناء أساس قوي يمكنه من الاضطلاع بدوره الإشرافي عن اطلاع ووعي.

- الهيكل التنظيمي للمناصب الإدارية العليا إلى جانب السير الذاتية لفريق القيادة وخطط التعاقب للرئيس التنفيذي وغيره من المديرين التنفيذيين الرئيسيين
- أحدث التقارير و/أو نتائج الدراسات التي تقيّم سمعة الجهة وثقافتها وقوة علامتها (علاماتها) التجارية
- العروض التقديمية التي تم إعدادها لمجلس الإدارة خلال العام الماضي حول المخاطر والاستراتيجية والتعاقب وإدارة الأزمات.
- التقارير عن برنامج امتثال الجهة إلى جانب أي عمليات تفتيش / تحقيقات تنظيمية أو دعاوى قضائية كبيرة
- الأهداف والمخاطر والاستراتيجيات المتعلقة بالبيئة والمجتمع والحوكمة لدى الجهة.

معلومات عن مجلس الإدارة ولجانه

- الأنظمة الداخلية وإرشادات حوكمة الشركات.
- مواثيق اللجان.
- وصف لتأمين مسؤولية المديرين والمسؤولين في الجهة، إن وجدت.
- السياسات المطبّقة على المديرين مثل مدونة قواعد السلوك لدى الجهة وسياسات تضارب المصالح وسياسات التداول من الداخل وغيرها حسب الاقتضاء.

الجلسة التوجيهية الأولى

- تقدّم معظم الجهات حاليًا جلسة توجيهية أولية لعضو مجلس الإدارة الجديد، وتختلف مدة الجلسة التوجيهية وإجراءاتها الشكلية من جهة إلى أخرى، إلا أنها يجب أن تتضمن نبذة عن:
 - الشركة بما في ذلك منتجاتها وخدماتها وعملياتها ومنافسيها.
 - المركز المالي للجهة ككل ووحدات العمل الرئيسية التابعة لها.
 - استراتيجية الجهة على المدى القريب والبعيد.
 - رغبة الجهة في المخاطرة وعملياتها المعنية بتحديد المخاطر وإدارتها إلى جانب "المخاطر المتعلقة بالمهام الأساسية" والمخاطر الرئيسية الأخرى التي تواجه الجهة، بما فيها المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية والمخاطر المتعلقة بالسمعة
 - ثقافة الجهة.

يختلف المشاركون في الجلسة التوجيهية الأولى باختلاف طريقة تنظيم العملية التوجيهية لدى الجهة، على سبيل المثال، ما إذا كان يُنظر إلى الجلسة التوجيهية الأولى باعتبارها خطوة أولى ضمن عملية طويلة، أو باعتبارها جلسة توجيهية شاملة.

اعتمادًا على النهج المتبع لدى الجهة، قد لا يشارك سوى عدد قليل من المديرين التنفيذيين في الجلسة التوجيهية الأولى، مثل: الرئيس التنفيذي ومدير العمليات ومدير الإيرادات والمدير المالي ومدير التقنية ومدير الموارد البشرية وأمين سرّ مجلس الإدارة، أو قد يشارك أفراد آخرون أيضًا (بمن فيهم الخبراء المتخصصون والمستشارون الخارجيون الرئيسيون).

ويُعد إعداد دليل توجيهي لأعضاء مجلس الإدارة الجدد من أفضل الممارسات المطبّقة في هذا الصدد، والذي يتضمّن عمومًا السير الذاتية وقائمة جهات الاتصال التي تضمّ أعضاء مجلس الإدارة وكافة المديرين التنفيذيين، وقائمة بالأطراف ذات الصلة، ونماذج الاستقلالية والإفصاح السنوية، وتكوين اجتماعات مجلس الإدارة واللجان، وأدلة حوكمة الشركات، والأنظمة الداخلية، وآخر العروض التقديمية الموجهة للمستثمرين، وتفاصيل التأمين والمكافآت وسداد المصاريف.

تكوين فهم أعمق حول الجهة ومجلس الإدارة

قد يرغب عضو مجلس الإدارة الجديد في إجراء مناقشات فردية مع عدد من القادة الرئيسيين في الشركة لتكوين فهم أفضل حول الجهة فيما يتعلق بثقافتها واستراتيجيتها ومخاطرها الرئيسية ومواطن قوتها والفرص المتاحة لها ومخاوفها وما إلى ذلك، وللتعرّف على القادة بعيدًا عن الإجراءات الشكلية لمجلس الإدارة، بغض النظر عما إذا كان يشكل ذلك جزءًا من العملية التوجيهية الرسمية.

في البداية، قد يكون من المفيد فهم الطريقة التي تحقق فيها الجهة أرباحها، وأهم القضايا التي تواجه الشركة، والقضايا التي يقضي أعضاء فريق الإدارة ومجلس الإدارة معظم وقتهم عليها، وعمليات الحوكمة الفعّالة وغير الفعّالة، وثقافة الجهة ومجلس الإدارة.

يمكن للأمين (أو المستشار العام) تقديم معلومات حول مجلس الإدارة من وجهة نظر قانونية وعملية، وتشمل هيكل اللجان، ودور كل لجنة، وطرق التنسيق والتواصل بين اللجان بشأن الأنشطة الإشرافية. كما يمكنه تقديم المشورة بشأن مسؤوليات المدير ومتطلبات استقلالية المدير إلى جانب آخر مستجدات الدعاوى القضائية المهمة أو التحقيقات أو المسائل الأخرى المتعلقة بالامتثال.

في الأسابيع والأشهر التي تلي الجلسة التوجيهية الأولى، قد يتعيّن على عضو مجلس الإدارة الجديد، حسب الدور المنوط به في مختلف اللجان، الاجتماع بشكل فردي مع قادة آخرين في الشركة، بمن فيهم المديرون التنفيذيون وقادة المبيعات وسلاسل التوريد والعمليات والتسويق وعلاقات المستثمرين والموارد البشرية؛ وذلك للتعرف على وجهات نظرهم حول عدد من القضايا الرئيسية على مستوى الجهة، وتشمل:

- الاتجاه الاستراتيجي للجهة والمخاطر الرئيسية على الاستراتيجية
- فاعلية عمليات إدارة المخاطر وبيئة الرقابة الشاملة
- أسلوب عمل المؤسسة وثقافتها بما في ذلك الامتثال الأخلاقي/القانوني/التنظيمي وما إذا كانت المؤسسة تركّز على المستقبل ومبتكرة ومنفتحة على التغيير والتحوّل حسب الاقتضاء
- مواطن القوة والضعف لدى فريق الإدارة ومجلس الإدارة
- استراتيجية الاستحواذ المتّبعة في الجهة وتشمل أي عمليات استحواذ قيد النظر
- أولويات تخصيص رأس مال الجهة
- الفلسفة المتبعة فيما يتعلق بعلاقات المستثمرين
- بما في ذلك التواصل مع المستثمرين بصورة استباقية
- حالة المبادرات البيئية والاجتماعية وتلك المتعلقة بالحوكمة وخرطة الطريق للمضي قدماً
- معلومات حول التقنية لدى الجهة وتشمل أهم المبادرات الحديثة أو المقترحة للتحوّل الرقمي.

سيقدّم قادة الشركة أيضًا أفكارًا ورؤى مهمة بشأن القضايا التي تقع ضمن نطاق تركيزهم ومسؤوليتهم. يرد في الملحق بعض القضايا التي يمكن البحث فيها.

يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أيضًا التعرف على الجهة بطرق غير الاجتماع بالمديرين التنفيذيين، وتشمل زيارة المصانع والمتاجر والجولات الترويجية وغيرها حسب الاقتضاء.

كما يمكن لأعضاء مجلس الإدارة تكوين فكرة عن ثقافة المجلس من خلال مراقبة أنشطة المجلس عن كُتب والاعتماد على عضو مجلس إدارة يتمتع بالخبرة ويحظى بالاحترام بصفته مرشدًا وموجهًا لهم.

التهيئة ليست عملية موحّدة تناسب الجميع

لا تُعدّ التهيئة عملية موحّدة تناسب الجميع، وقد تختلف إلى حد كبير باختلاف الجهة وخلفية عضو مجلس الإدارة الجديد وخبرته ومجالات اهتمامه. وتلعب الإدارة بالتأكيد دورًا رئيسيًا في تشكيل برنامج التهيئة، غير أنه يتعيّن على كل عضو مجلس إدارة جديد تحمّل المسؤولية عن عملية التهيئة الخاصة به لضمان ملاءمتها تمامًا لاحتياجاته.

وفي نهاية المطاف، ينبغي لعملية التهيئة الفعّالة أن تزوّد المدير بالمعلومات اللازمة حول الجهة مما سيُمكنه من إضافة القيمة بناءً على خبرته ومنظوره الفريد، على ألا تنتهي عملية التعلّم أبدًا؛ حيث سيكون البحث المستمر عن المعلومات ذات الصلة (من المصادر الداخلية والخارجية) وتكوين فهم أعمق عن الشركة والمشهد التنافسي والفرص والتحديات الناشئة أمرًا ضروريًا لتوفير الإشراف الفعّال وطرح الآراء المستنيرة وإبداء بعد النظر على طاولة نقاش مجلس الإدارة.



رئيس مجلس الإدارة

- كيف يتفاعل مجلس الإدارة مع الرئيس التنفيذي والمسؤولين الآخرين، وكيف يتم اتخاذ القرارات المهمة (العمليات الرسمية وغير الرسمية)
- أصعب القضايا التي تواجه مجلس الإدارة/اللجان
- ما هي الإجراءات التي تتبعها الجهة فيما يتعلق بحوكمة التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة؟
- تخطيط التعاقب
- ثقافة مجلس الإدارة وتشمل روح الانفتاح والصراحة في الاتصالات والنقاشات بين الإدارة ومجلس الإدارة وبين المديرين.

رؤساء مختلف لجان المجلس

- توقعات أعضاء اللجان ودورهم
- التشكيلة الحالية للجنة (المهارات والخلفيات والتجارب والخبرات)
- أصعب القضايا التي تواجه اللجنة
- نطاق المسؤوليات الإشرافية للجنة
- قوة العمليات الإشرافية للجنة
- نتائج آخر تقييمين ذاتيين للجنة.

الرئيس التنفيذي

- أي قضايا أو فرص أو مخاوف مهمة تم تحديدها أثناء المناقشات مع القادة الآخرين في الشركة
- الأمور التي يعتبرها الرئيس التنفيذي أهم الفرص والتحديات بالنسبة للجهة
- القضايا التي يتوقع الرئيس التنفيذي أن يتم قضاء معظم الوقت عليها خلال الأشهر القليلة المقبلة
- القضايا التي تشغل تفكير الرئيس التنفيذي طوال الوقت
- أفضل الطرق للاستفادة من مهارات وخلفية عضو مجلس الإدارة الجديد، وأعضاء مجلس الإدارة ككل، لصالح المجلس والجهة

مدير العمليات

- كيف تستفيد الجهة من سلسلة الإمداد الخاصة بها لتحقيق ميزة استراتيجية
- استمرارية أعمال الجهة وخطط إدارة الأزمات والتحديات المباشرة

مديرو التسويق/المبيعات/الاستراتيجية

- كيف تحدد الجهة عملاءها المستهدفين والطرق التي تستخدمها لفهم وتطوير المنتجات التي تلي احتياجات العملاء
- النهج الذي تتبناه الجهة في الابتكار
- كيف تراقب الجهة الاتجاهات التنافسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتطورة وتستفيد منها
- عملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى تكرار مراجعة الاستراتيجية، والعملية التي يتم من خلالها تقييم الاتجاهات الخارجية فيما يتعلق بأثارها المترتبة على استراتيجية الجهة، والمؤشرات والمقاييس المستخدمة لمتابعة التقدم المحرز.

المدير المالي

- اتجاهات أرباح الجهة
- فلسفة الإفصاح بما في ذلك درجة الشفافية

- مدى ملائمة بيئة الرقابة، بما في ذلك ضوابط الاحتيال والضغط ومواطن الضعف
- عمليات تخصيص رأس المال، ودرجة التوافق بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

مدير التقنية

- كيف تستفيد الجهة من التقنية لتحقيق ميزة استراتيجية
- كيف تدير الجهة مخاطر أمن البيانات وأخلاقيات البيانات وغيرها من مخاطر تقنية المعلومات "الدفاعية"
- طبيعة وتواتر اتصالات مدير التقنية مع مجلس الإدارة و/أو لجنة التدقيق و/أو لجنة المخاطر
- البرامج والموارد التي توظفها الجهة لتحديد تهديدات الأمن السيبراني والوقاية منها والاستجابة لها
- سياسات الجهة وممارساتها المتعلقة بحوكمة البيانات واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي واعتماد التقنيات الناشئة.

أمين سرّ مجلس الإدارة / المستشار القانوني

- التأثير على مجلس الإدارة وأعضائه بشأن تنفيذ اللوائح التنظيمية الجديدة للشركات
- عملية حوكمة التعاملات والأرصدة مع الأطراف ذات العلاقة
- العملية المتصلة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة
- الدعاوى القضائية الكبيرة ونتائج عمليات التفتيش التنظيمي

مدير المخاطر

- وجهة نظر مدير المخاطر بشأن الوعي بالمخاطر، والرغبة في المخاطرة، ومدى تحمّل المخاطر
- نظرة مدير المخاطر إلى أسلوب عمل الإدارة العليا وثقافتها.
- مقارنة مخاطر الجهة بمخاطر الجهات الأخرى في القطاع
- مواطن القوة والضعف في عمليات الرقابة على المخاطر التي تطبقها الإدارة ومجلس الإدارة
- درجة تأثير مسؤولي المخاطر ومساهماتهم في اتخاذ قرارات العمل المهمة.

مدير الموارد البشرية

- فلسفة المكافآت لدى الجهة، ومراجعة برامج التعويضات، والصلة بين الحوافز والتعويضات وبين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- الطرق التي تتبناها الجهة في استقطاب أصحاب المواهب والمهارات والخبرات والخلفيات المتنوعة، وتحفيزهم والاحتفاظ بهم في سبيل تصميم استراتيجية الجهة وتنفيذها
- التحديات الرئيسية السابقة بما في ذلك مشاكل التمييز والمضايقة.

مدير علاقات المستثمرين

- المساهمون الرئيسيون في الجهة ومركزها في السوق (مثل استراتيجية النمو أو قيمة الأسهم)
- استراتيجية التواصل مع المستثمرين والقضايا السابقة (أو الحالية).

مدير الاستدامة

- فلسفة الجهة وأهدافها ونتائجها المتعلقة بقضايا البيئة والمجتمع والحوكمة على صعيد السياسات الموضوعية ودرجة الشفافية.

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 يشرون 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 أعضاءه بالأدوات التي يحتاجون إليها ليكونوا أكثر فعالية في تأدية الأدوار المناطة بهم، مما يتيح لهم التركيز على القضايا التي تهمهم وتهم شركاتهم أيضاً.

عبدالله أكبر

مدير تنفيذي رئيسي، خدمات المراجعة ورئيس BLC
البريد الإلكتروني: amakbar@kpmg.com



كمران سيال

مدير تنفيذي رئيسي، خدمات الضرائب
البريد الإلكتروني: ksial@kpmg.com



الدكتور سامر عبدالله

مدير تنفيذي رئيسي، قسم خدمات الاستشارات
البريد الإلكتروني: samerabdallah@kpmg.com



محمد الخليوي

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



محمد الرسلان

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 معيّن. وبالرغم من محاولتنا تقديم معلومات دقيقة وحديثة، فمن غير الممكن ضمان دقتها في تاريخ استلامها أو ضمان أنها 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 مقفلة 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.