

دور رئيس مجلس الإدارة

مركز كي بي إم جي لمنشورات مجالس الإدارة



المسؤوليات الإرشادية والتوجيهية لرئيس مجلس الإدارة :

في حين أنّ البعض قد يميل إلى المبالغة في التبسيط والإشارة إلى أنّ المسؤولية الأساسية لرئيس مجلس الإدارة هي رئاسة اجتماعات مجلس الإدارة وإدارة الديناميكيات والأجندة في مجلس الإدارة فقط، إلا إن ذلك غير صحيح وفيه تقليل من حجم مسؤولية المنصب؛ حيث يلعب الرئيس دوراً محورياً في تهيئة الظروف لفاعلية مجلس الإدارة وأداء المدير الفردي بشكل عام، داخل وخارج مجلس الإدارة، واستناداً إلى نقاشاتنا مع الرؤساء من جميع أنحاء العالم؛ فمن المتوقع من الرئيس الناجح في منصبه أن يؤدي المسؤوليات التالية، مع ضرورة التنويه على أنّ القائمة ليست شاملة ونسرد هنا لكم لغرض التوجيه و أنه ينبغي قراءتها مع دليل أعضاء مجلس الإدارة الذي نشرته هيئة السوق المالية:

- قيادة مجلس الإدارة ووضع جدول أعمال استباقي يركز على المسائل الاستراتيجية بدلاً من الموافقات الروتينية.
- تحديد أسلوب وطريقة الاجتماعات لتعزيز النقاش البناء واتخاذ القرارات الهادفة.
- التمسك بأعلى معايير النزاهة والأمانة.
- التأكد من أنّ المجلس يتلقى معلومات صحيحة وفي الوقت المناسب وموثوقة لاتخاذ قرارات سليمة.
- بناء على علاقات مستدامة والمحافظة عليها مع المساهمين وتوفير قيادة متماسكة.
- التأكد من أنّ مجلس الإدارة يخصص وقتاً كافياً لمناقشة القضايا المعقدة أو الخلافية وترتيب اجتماعات غير رسمية للتحضير كلما لزم الأمر قبل اجتماعات مجلس الإدارة.
- التأكد من أنّ الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين لديهم الوقت الكافي للنظر في القضايا الحرجة وعدم وضع مواعيد نهائية غير واقعية لاتخاذ القرارات.
- المبادرة في تنظيم برنامج تعريف ممتاز للأعضاء الجدد حيث يكون شامل واحترافي ومصمم لهم.
- التدريب المستمر للأعضاء الجدد، داخل وخارج اجتماعات مجلس الإدارة.
- التأكد من أنّ اللجان الفرعية لمجلس الإدارة لديها أعضاء يمثلون المهارات المطلوبة ذات الصلة، والعمل على إجراءات تحليل أعباء العمل على أساس منتظم.
- التأكد من تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة، ومجلس الإدارة ككل، ولجانه الفرعية، مرة واحدة على الأقل في السنة.
- تحديد وتلبية الاحتياجات التطويرية للأعضاء بشكل فردي بهدف تعزيز فعالية المجلس.
- تعزيز نقاشات مفتوحة وشاملة تتحدى التنفيذيين حيثما يقتضي ضمان التنفيذ الفعال لقرارات مجلس الإدارة.
- أن يكون رئيس مجلس الإدارة مرشد وموجه للرئيس التنفيذي.

تستمر مسؤوليات ودور رئيس مجلس الإدارة في التغيير في ظل المشهد المتطور لحوكمة الشركات. ولقد أصدرت هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية دليل أعضاء مجلس الإدارة الذي يحدد مسؤوليات وواجبات رئيس مجلس الإدارة؛ لذلك نسلط الضوء على أهم الأفكار الرئيسية المأخوذة من الدليل من خلال هذه الورقة.

يعد دور رئيس مجلس الإدارة في يومنا الحالي له جوانب عديدة ومن أهمها: قيادة مجلس إدارة فعال، وفي حين أنّ ديناميكيات مجلس الإدارة تختلف من مجلس لآخر نهدف من خلال هذه الوثيقة إلى توضيح بعض العوامل الأساسية التي تساهم في جعلك رئيس مجلس إدارة فعال في منصبك، ومن المهم الإشارة إلى أنّ كل مجلس مختلف وله احتياجاته، وبالنظر إلى الاحتياجات العاجلة؛ فيجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة سريع التصرف وأن يدير إجراءات مجلس الإدارة وفقاً لظروف المنظمة مع الحفاظ على التوافق مع أعضاء مجلس الإدارة الآخرين وإشراكهم في الهدف المشترك المتمثل في نمو المنظمة ونجاحها.

الحفاظ على التوازن

من الضروري أن تعمل الإدارة والمجلس كفريق واحد ويعمل الرئيس كحلقة وصل بينهما ويضمن أنّ كلا الطرفين يسيران على نفس الإيقاع في سبيل نجاح المنظمة، كما من المهم أن يثق الرئيس في مجلس الإدارة والإدارة ذاتها من خلال أخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار والعمل بها.

نسرد في الآتي نقاط رئيسية عامة عن كيف يمكن للرئيس بتعزيز العلاقات المبنية على الثقة والوضوح.

تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة مثل:

الرؤساء التنفيذيين

وجود مستوي عالي من الثقة بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي أمر أساسي لنجاح الأعمال، ومن أجل تحقيق علاقة صحية؛ فيجب على رئيس مجلس الإدارة احترام الحدود بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، كما يجب أن تكون علاقتهم مبنية على الثقة والاحترام ووضوح الأدوار لتجنب الغموض والارتباك.

المساهمين

تساعد معايير الحوكمة القوية على حماية مصالح المساهمين وتعزيز القيمة طويلة الأجل للشركة، ويمكن لرئيس مجلس الإدارة أن يلعب دوراً أساسياً في إقامة التوازن الصحيح بين مصالح الإدارة وأصحاب المصلحة في الشركة، كما من المهم أيضاً أن يحدد رئيس مجلس الإدارة دور مجلس الإدارة بوضوح في حال عدم وضوحها، وإلا قد تبقى العلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة دائماً متوترة، مما يخل بمستوى الفعالية. وبغض النظر عن الأعمال المعتادة التي تهدف لتحقيق التوازن، يتوقع أصحاب المصلحة من الرؤساء بتوضيح الغرض من الشركة وكيفية قيامهم برعاية النوع الصحيح من الثقافة في المنظمة.

لجان مجلس الإدارة

تعد لجان مجالس الإدارة صغيرة؛ وبالتالي ينبغي أن يمتلك أعضاؤها الخبرة المناسبة ويجب أن تكون المناقشات فيها دوماً صريحة، كما يجب أن يكون الرئيس على رأس عمل اللجان من خلال اجتماعات/مكالمات شهرية مع رؤساء اللجان (حسبما يكون مناسباً)، حتى يحصل من خلالها على تحديثات حول خططهم وتحدياتهم وأفكارهم للمستقبل.

ضمان خلق القيمة من قبل مجلس الإدارة

مع نظام عالمي دائم التطور والتغير ومع التقلبات المتزايدة في بيئة الأعمال لقد ازدادت مسؤولية رئيس مجلس الإدارة في ضمان مدى عمق مشاركة مجلس الإدارة في الأمور المهمة. كما يتطلع الرؤساء التنفيذيون في يومنا الحالي وفي العديد من الشركات إلى رئيس مجلس الإدارة عند حصولهم على التوجيه والإرشاد بشأن القضايا والمسائل التي تخص مواجهة المجتمع؛ لمساعدة الأعمال في التركيز على الاستجابة للأحداث غير المتوقعة.

أصبح تكوين مجلس الإدارة وتوزيع مهامه الآن موضوع مهم للغاية فيما يخص جدول أعمال المجلس، حيث يعتبر تنوع مجلس الإدارة أمر بالغ الأهمية لخلق القيمة، ومن المهم أن يضم الرئيس أن يكون لدى مجلس الإدارة المزيج الصحيح من الأعضاء الذين يمثلون مجموعة متنوعة من مختلف المؤهلات والمهارات والخبرات والجنس والخلفية.

دور عامل التغيير

كما من المتوقع من الرئيس أن يتحدى الوضع الراهن وأن يقترح منظوراً جديداً ونهج ابتكاري لحل المشكلات، حيث تنظر المنظمات اليوم إلى مجالس إدارتها وتحديداً إلى رئيس مجلس الإدارة كمكسب يمكن الاستفادة منه في أوقات الحاجة، فهم يبحثون عن الأفراد الذين لديهم خبرة مباشرة في إدارة الأزمات ويمكنهم التعامل مع مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة والمستثمرين عند اقتضاء الحاجة.

يُعاد تعريف دور مجلس الإدارة ورئيس المجلس باستمرار؛ وذلك بسبب تعقيد جدول أعمال المجلس وبسبب التحديات الناشئة، مثل: الاضطرابات الجيوسياسية والتكنولوجية والتغير المناخي، حيث يحتاج الرئيس إلى التكيف مع متطلبات مجموعة من المهارات الجديدة، وتطوير المواهب، وضمان التنوع في المهارات والجنس في مجلس الإدارة، وأن يتأقلم مع استمرارية التوجهات والمواضيع الناشئة؛ حتى يكون فعالاً في منصبه، كما يحتاج مجالس الإدارة ورؤسائها إلى تجاوز العلاقة المستقلة والتطور في مواضيع مهمة؛ مثل: الاستراتيجية وتكامل التكنولوجيا والرقمنة والمواهب وتقييم المخاطر وما إلى ذلك.

اعتبارات إضافية لرئيس مجلس الإدارة

دليل جانبي

إن رؤساء مجلس الإدارة الناجحون يهتمون بالأفعال أكثر من الكلام، فكلما هم قليل وبمحدور تركيزهم على تدخلاتهم العملية وعلى مستوى الأفراد وتشجيعهم بدلاً من التركيز على المحتوى بحد ذاته، وبناءً على ذلك؛ فإن دور رئيس مجلس الإدارة هو تعزيز المناقشة بدلاً من التوصل مباشرة إلى القرار بنفسه، حيث أن الرئيس التنفيذي هو الذي سيكون في مقعد القيادة ولكن دور رئيس مجلس الإدارة هو توجيهه من خلال تجاربه وخبراته.

توحيد الجهود

قد يكون اجتماع مجلس الإدارة بشكل فردي قبل وبعد اجتماعات مجلس الإدارة والتفاعل معهم في وقت مبكر لتحديد جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة فكرة جيدة.

اتخاذ القرارات الصعبة

تزداد التوقعات لرئيس مجلس الإدارة بأن يكون القوة الدافعة أثناء إدارة الأزمات وتحديد توجه مجلس الإدارة والشركة، وبناءً على فهم دقيق للأعمال، فقد يواجه الرئيس بعض التحديات تأتي في صلب الأعمال.

اتباع نهج استباقي تطوعي

من المفيد دائماً أن يكون رئيس مجلس الإدارة على دراية بالظروف الحالية للشركة وذلك بغض النظر عن ماهي منهجية تطوير التوجه المستقبلي للشركة وطريقة طرحها للعالم، حيث إن تقديم الرئيس لـ "صورة أو رؤية استراتيجية طويلة الأجل" للشركة أمر قد يضيف قيمة عالية لها.

البقاء على اطلاع بقطاع الأعمال

من المهم أن يظل الرئيس على اطلاع بالأمور الرئيسية ودراسة المشهد الخارجي للأعمال لتحديد ما قد يحدث مستقبلاً، كما يمكن أن تساعد وجهة النظر الخارجية في تحديد مجالات التحسين والفرص المحتملة الجديدة.

الاستخدام الحكيم لعاملين محوريين هما: الصبر والوقت

إن معرفة متى تأخذ المناقشة مجراها ومتى يجب أن تختتم هي إحدى مهارات رئيس مجلس الإدارة الجيد؛ ونظراً لأن مسؤوليات الرئيس والتوقعات منه تتوسع باستمرار فإنها تحتاج أيضاً إلى التزام كبير بالوقت وتتطلب تقديمه للخبرة بسخاء.

وفي الختام، ننوّه بأن الرئيس الفعال يوفر القيادة ليس للشركة بل لمجلس الإدارة، مما يمكن المجلس من العمل كأعلى كينونة لصنع القرار في المنظمة.

للتواصل:



د. سامر عبدالله

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



عبدالله أكبر

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



كمران سيال

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



محمد الخليوي

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

المساهمون:

بيتر بانك، رئيس قسم التسويق والفكر القيادي
مؤيد العليوي، مدير، الاتصالات والمحتوى العربي
مضاوي الراجحي، محلل أول، قسم التسويق والفكر القيادي

مركز كي بي إم جي لمنشورات مجالس الإدارة

يقدم مركز شركة كي بي إم جي لمنشورات مجالس الإدارة الدعم والتوجيه للمديرين غير التنفيذيين سواء كانوا يدبرون محفظة مهنية غير تنفيذية أو يشروعون في بداية أول منصب لهم، كما يزود المركز أعضائه بالأدوات التي يحتاجون إليها ليكونوا أكثر فعالية في تأدية الأدوار المنوطة بهم؛ مما يتيح لهم التركيز على القضايا التي تهمهم و شركاتهم أيضاً.

kpmg.com/sa



إظاء مسؤولية

إن المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى تغطية ظروف أي شخص معين أو جهة معينة. 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 يتصرف بناءً على هذه المعلومات دون الحصول على المشورة المهنية المناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة المعنية.

© 2024 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 بالضمآن.

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