

آر.إس.إم العالمية



بناء مجالس إدارة ذات مستوى عالمي - دليل الأعضاء

# بناء مجالس الإدارة ذات مستوى عالمي

## دليل الأعضاء

تحتوي

### الصفحة

١	تقديم رئيس مجلس الإدارة - آر. إس. إم. العالمية	
٢	مجلس الإدارة الفعّال	١
٧	الاستراتيجية المتميزة	٢
١١	ربط مقاييس الأداء بالاستراتيجية	٣
١٦	إدارة المخاطر المركزة	٤
٢٢	لجنة التدقيق الفعّالة	٥
٢٦	الآثار الإيجابية على المجتمع	٦
٣١	التقارير العالمية الجودة للشركات	٧
	الملاحق	
٣٧	مسئوليات مجلس الإدارة (منظمة تنمية التعاون الاقتصادي)	١
٣٩	السياسات العامة للشركات المتعددة الجنسيات (منظمة تنمية التعاون الاقتصادي)	٢
٤٠	مواقع إلكترونية مفيدة	٣
٤١	مراجع ومؤلفات أخرى للقراءة	٤

ندرك نحن العاملين في مجتمع الأعمال العالمية أن تحقيق الشركات لثروات مستدامة<sup>1</sup> في جميع أنحاء العالم يعتبر ضرورياً جداً للتطوير الناجح لمجتمعاتنا العالمية. فإلى جانب تحقيق العوائد المباشرة لموظفيها ولساهميها ولموثريها تساهم الشركات الناجحة أيضاً في المجتمعات التي تمارس أنشطتها فيها وذلك من خلال تطوير قدرات الأشخاص العاملين لديها.

ومع ذلك، فإن انهيار شركة إنرون Enron وورلدكوم WorldCom وفضائح الشركات الأخرى خلال السنوات القليلة الماضية قد أثار العديد من التساؤلات حول دور الشركات الكبرى في تطوير الإقتصاد العالمي. وقد أدى ذلك إلى تدقيق غير مسبوق على مجالس الإدارة وعلى المدققين بشكل خاص، وعلى فحص الأمور المتعلقة بالتحكم المؤسسي<sup>2</sup> في الشركات، بشكل عام. إننا جميعاً، في مجتمعات المال والأعمال، نتحمل بعض المسؤولية عن هذه الأزمة في الثقة. ويجب علينا الآن أن نستجيب بشكل فعال، لهذه التحديات الناتجة عن هذه التطورات ونساعد في بناء شركات مبتكرة ومسئولة ومدارة بشكل جيد وحائزة على ثقة المجتمعات التي تعمل فيها.

إننا بحاجة إلى المزيد من الشركات ذات المستوى الرفيع. ويبدأ التمييز من أعلى هرم الشركة المتمثل بغرفة مجلس الإدارة. إن هذا الدليل يناقش أفضل السبل التي يمكننا من تحقيق هذا الأمر. وكلّي أمل أن يجد أعضاء مجلس الإدارة وكبار المدراء هذا الدليل المعنون «بناء مجلس إدارة ذات مستوى عالمي» مرشداً مفيداً لتحقيق ذلك التمييز المنشود.

تعتبر آر. إس. إم. العالمية إحدى المؤسسات المهنية الرائدة في مجال تقديم الخدمات المحاسبية والاستشارية لمختلف الشركات في جميع أنحاء العالم. لقد كرّسنا جهودنا للعمل مع مجالس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى لمساعدتهم على تحقيق جميع أهدافهم المحتملة بطريقة مسؤولة ومستدامة.

رئيس مجلس الإدارة - آر. إس. إم العالمية

## ١ مجلس الإدارة الفعّال

- هل أعضاء مجلس الإدارة مزيج مناسب من المهارات والخبرات التي تمكن من دفع الشركة إلى الأمام؟
- هل يمتلك أعضاء مجلس الإدارة الوقت الكافي لتنفيذ مسؤولياتهم بتركيز تام؟ هل أعضاء كل لجنة من لجان المجلس المنبثقة عنه مناسبة؟
- هل توجد أهداف واضحة واستراتيجية قابلة للتطبيق لتحقيق تلك الأهداف وأسلوب سليم لإدارة المخاطر التي تعكس تلك الأهداف؟
- هل يُعطي مجلس الإدارة الاهتمام الكافي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية وموضوع الاتصالات مع أصحاب المصالح الخارجيين؟
- هل يتسلم مجلس الإدارة و يناقش مقاييس الأداء المالية والمقاييس الرئيسية الأخرى في الوقت المناسب وبشكل منتظم؟
- هل يوفر مجلس الإدارة بيئة للتحدي ومع ذلك قد تكون مساندة للفريق التنفيذي تمكنه من المناقشة الكاملة للمواضيع الرئيسية الهامة قبل اتخاذ القرارات؟
- هل يقوم مجلس الإدارة بتقييم أدائه بشكل منتظم؟
- هل يتم التركيز على توفير التدريب المناسب لأعضاء مجلس الإدارة؟

## تشكيل مجلس إدارة رفيع المستوى

يعتبر تعيين مجلس الإدارة المناسب والتأكد من قيامه بدوره بشكل فعّال من الأمور الجوهرية للتحكم المؤسسي. وبطبيعة الحال تختلف هياكل مجالس الإدارة من بلد إلى آخر ولكن من الضروري ألا ينفرد شخص واحد بالسيطرة الكاملة على سياسات الشركة واتخاذ القرارات وإنما ينبغي أن يكون هناك عدد قوي من أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين المستقلين في هياكل كل مجلس إدارة متكامل. وبما أن دور مجلس الإدارة هو قيادة الشركة والسيطرة عليها لذلك يجب أن تكون لديه مجموعة واضحة من المسؤوليات التي تحتوي عادة على تلك الأمور الواردة في الشكل ١،١ (انظر أيضاً المستخرج من مبادئ منظمة تنمية التعاون الاقتصادي للتحكم المؤسسي في الملحق ١)

## المزيج المثالي بين المهارات والخبرة

يجب أن يخضع مجلس الإدارة ولجانته المعينة الأخرى، مثل لجنة ترشيح الموظفين التنفيذيين، للمراجعة الدورية وذلك للتأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة يمثلون مزيجاً مثالياً من المهارات والخبرات التي تساعد الشركة وتمكنها من تحقيق أهدافها. ويعتبر هذا الأمر صحيحاً، بشكل خاص، في الحالات التي تمر فيها الشركة بفترة تغييرات جذرية. فإذا كانت الشركة تحاول على سبيل المثال، الدخول في الأسواق العالمية لأول مرة، فقد يكون من الأفضل تعيين عضو مجلس إدارة مستقل من خارج موطن الشركة أو شخص لديه خبرة كبيرة في عمليات التصدير. وفي معظم الدول، يمارس أعضاء مجلس الإدارة المستقلون أدواراً مزدوجة تشتمل على تقديم النصح والمساعدة لدعم وتعزيز الفريق الإداري التنفيذي بالإضافة إلى التأكد من المساءلة المناسبة عن مسؤولياتهم تجاه المستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين. ويتضمن مجلس الإدارة الجيد عادة، أفراداً ذوي مؤهلات وخلفيات مختلفة يوفرون بيئة تتميز بالتحدي وفي ذات الوقت، بيئة مساندة للفريق الإداري التنفيذي. يجب أن تتفادى الشركات أن تكون لها مجالس إدارة تبصم<sup>٦</sup> على القرارات في المجالات التي توجد فيها درجة عالية من التماثل والتشابه في الخبرة والمهارات بين أعضاء مجلس الإدارة.

3 stakeholders

4 Organisation For Economic, Cooperation and Development (Oecd) - Principles of Corporate Governance

5 The right blend of skills and exposure

6 "Rubber stamp"

إن مجالس إدارة مثل هذه تتعرض لمخاطر "التفكير الجماعي"<sup>٧</sup> بحيث تقل درجة المناقشة الحقيقية للخيارات الاستراتيجية أو الأساليب البديلة لتحقيق الأهداف المقررة. وبالمثل يجب أن تتفادى الشركات أن يكون لها مجلس إدارة عاجز بسبب الخلافات المستمرة بين أعضائه حول القضايا المتعلقة بقيادة الشركة.

### اختيار أعضاء مجلس الإدارة المستقلين<sup>٨</sup>

ينبغي على الشركات اختيار أعضاء مجلس إدارة مستقلين بشكل موضوعي، وأن تكون عملية اختيار هؤلاء الأعضاء عملية دقيقة وصارمة ومستقلة، ومبنية على مواصفات علمية وعملية مفصلة عن المرشح المطلوب ويفضل إعداد قائمة بأسماء المرشحين المناسبين ومن ثم اختيار أكثرهم مناسباً للتعين.

ولا ينبغي أن يشارك أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في عملية اختيار أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بصورة مباشرة أو غير مباشرة. بل ينبغي على مجلس الإدارة، في عملية الترشيح والتعيين، أن يسعى، قدر المستطاع، لتسمية عدد كبير من المواهب بدلاً من تعيين الأشخاص المعروفين لرئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب أو أعضاء مجلس الإدارة الآخرين. وعند اختيار عضو مجلس إدارة جديد ومستقل ينبغي أن يأخذ مجلس الإدارة في الاعتبار تشكيله الحالي وما إذا كان، على سبيل المثال، ستستفيد الشركة من تعيين أعضاء مجلس إدارة من النساء أو من الأقلية ذوي الخلفية العرقية. كما يمكن أن تكون المواهب الشابة التي تلي مجلس الإدارة في مستوى المسؤولية الإدارية في كبرى الشركات العالمية أيضاً مصدراً قيماً للمرشحين للشركات الصغرى المسجلة في أسواق الأوراق المالية. ومع ذلك، ينبغي على كل من يتم تعيينه أن يكرس الوقت الكافي لدوره. وهذا لا يعني حضور اجتماعات مجلس الإدارة فقط وإنما أن يعد الإعداد الجيد لها وأن يكون ملماً بأخر المعلومات عن أعمال الشركة، منها على سبيل المثال، زيارة بعض أنشطة الشركة المختلفة خلال السنة، وحضور فعاليات الشركة المعنية.

كما ينبغي أن لا تكون لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين علاقات عمل أو علاقات مالية مع الشركة، باستثناء استلام الأتعاب مقابل عضويتهم في مجلس إدارة، ولا أن يكونوا من المسؤولين التنفيذيين السابقين في الشركة، أو أعضاء في مجلس الإدارة لفترة طويلة، مثلاً لمدة تزيد عن عشر سنوات.

### التخطيط للإحلال<sup>٩</sup>

وعلى المستوى التنفيذي، يعتبر التخطيط لإيجاد بديل للعضو المنتدب وللمناصب الإدارية العليا الأخرى في الشركة من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة. ويمثل هذا جزءاً من التحدي الأكبر لتطوير السياسات الخاصة بالموارد البشرية التي تمكن جميع الموظفين من استخدام مواهبهم بنجاح في الشركة. توجد لدى مختلف الشركات تقاليد وأعراف متباينة فيما إذا كانت ستجد رئيس تنفيذي جديد من داخل الشركة. ومع ذلك، ستجد الشركات صعوبة في الاحتفاظ بمسؤولين تنفيذيين ناجحين إذا اعتقد هؤلاء التنفيذيين العاملين لديها وجود عوائق تمنعهم من التقدم والترقي إلى أعلى المناصب في الشركة. وللتغلب على هذه المعضلة يمكن للشركات إضافة مرشحين من داخلها إلى «قائمة البحث» عن المسؤولين التنفيذيين المطلوبين. ومن المحتمل أن تشمل خطة الإحلال إعطاء الأفراد الرئيسيين في الشركة فرصة الحصول على خبرة أكبر عمقاً داخل الشركة كجزء من برنامج تطوير القيادة التنفيذية، وإتاحة الفرصة لهم ليكونوا معروفين لأعضاء مجلس الإدارة إذا لم يكونوا أعضاء في المجلس. وينبغي على الشركات أيضاً وضع خطط للطوارئ المحتملة لتعيين رئيس تنفيذي جديد بشكل أسرع

<sup>7</sup> Group thinking

<sup>8</sup> Selecting independent directors

<sup>9</sup> Succession planning

مما هو متوقع (على سبيل المثال في حالات انخفاض أداء الشركة وفقدان ثقة المستثمرين أو مرضه). إن خطة الإحلال موضوع يحتاج إلى معالجة حساسة مع كل شاغل وظيفة تنفيذية بما فيها شاغل منصب الرئيس التنفيذي في الوقت الحالي والأشخاص المحتملين لخلافته. وقد تنشأ مصاعب كبيرة إذا كان هناك خلاف كبير على الخلافة أو إذا اعتقد كبار الموظفين أنهم لا يعتبرون منافسين أو مرشحين لذلك المنصب.

## مسئوليات مجلس الإدارة

تتضمن مسؤوليات مجلس الإدارة عادة ما يلي:

- وضع الاستراتيجيات
- مراجعة الأداء مقابل الاستراتيجية؛
- المسؤولية الكلية والشاملة عن إدارة المخاطر؛
- الموافقة على نظام الأخلاق المهنية ومراقبة الأداء مقارنة بالنظام؛
- اختيار أعضاء مجلس الإدارة؛
- خطة الإحلال للإدارة التنفيذية؛
- الموافقة على المصاريف الرأسمالية الكبرى والتحالفات الاستراتيجية / شراء شركات أو عمليات التملك أو الاستيلاء؛
- الموافقة على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، من خلال لجنة مكافآت / تعويضات مستقلة؛
- الموافقة على البيانات المالية (وتشمل لجنة التدقيق أيضاً)

## مسؤوليات مجلس الإدارة

الشكل ١، ١

## مكافآت أعضاء مجلس الإدارة<sup>10</sup>

لا يتعرض هذا الدليل إلى المواضيع المعقدة المتعلقة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة بالتفصيل. ويعود ذلك جزئياً إلى اختلاف الإجراءات المتبعة بمستويات مبالغ التعويضات والأشكال التي تكون فيها اختلافاً كبيراً من دولة إلى أخرى. ومع ذلك، فإن البحث العالمي عن المواهب يؤدي إلى تماثل أكبر للمناهج المتبعة من قبل الشركات الكبيرة المسجلة في أسواق الأوراق المالية. وما زالت الضغوط تتزايد لضمان أن المكافآت الكبيرة أو العلاوات التشجيعية الأخرى لا تدفع إلا للأداء المتميز وليس عن النتائج المتوسطة أو حتى للأداء فوق المتوسط بقليل. ومن المحتمل أن يتنامى الاهتمام بشكل أكبر، في المستقبل، فيما إذا كانت مقاييس الأداء واسعة بما فيه الكفاية، وقد تشمل على سبيل المثال، أن تؤخذ في الاعتبار مسائل الأداء المستدام<sup>11</sup>.

ووفقاً للمراجعات التي أجريت في عدد من الدول على موضوع التحكم المؤسسي بعد انهيار شركة «انرون» فمن المتوقع أن يولي أعضاء مجلس الإدارة المستقلين مزيداً من الوقت لمسئولياتهم في المستقبل، وقد يؤدي هذا وتزامناً مع إدراك الطبيعة الجدية لواجبات أعضاء مجلس الإدارة، إلى الزيادة في مستويات مكافآتهم في بعض الحالات.

<sup>10</sup> Directors' remunerations

<sup>11</sup> sustainable issues.

## مجلس الإدارة الفعّال ١٢

يتضمن الشكل ١،٢ قائمة مراجعة<sup>١٢</sup> لبعض المواضيع التشغيلية التي يجب أن يتعامل معها مجلس الإدارة الفعّال بنجاح تام. إن دور مجلس الإدارة كصانع لقرارات الشركة يتطلب من أعضائه وأولئك المسؤولين تجاههم، مستوى أعلى من الالتزام خلال المداولات في اجتماعات مجلس الإدارة وفي إعداد المذكرات للبنود الذي يتضمنها جدول الأعمال لتلك الاجتماعات. تناقش الأجزاء التالية من هذا الدليل الطريقة التي يتصدى بها مجلس الإدارة لمسئولياته لتحديد استراتيجية الشركة ومجالات ربط قياس الأداء وإدارة المخاطر، وإصدار التقارير. ويجري مناقشة مسؤوليات التوجيه والقيادة<sup>١٤</sup> لمجلس الإدارة في الفصل الخاص بلجنة التدقيق.

## التدريب والتطوير ١٥

قد تستفيد بعض مجالس الإدارة من زيادة التشديد والتصميم الذي تضعه على برامج تدريبهم وتطويرهم. عندما يتم تعيين عضو مجلس الإدارة لأول مرة فقد يساعد برنامج تدريب للتعريف بأنشطة الشركة ومصمم بعناية ذلك العضو الجديد على المساهمة والمشاركة الفعّالة في مناقشات مجلس الإدارة في وقت قصير. فإذا كان التعيين للعضوية في مجلس إدارة شركة مسجلة في أسواق الأوراق المالية هو الأول بالنسبة له، فينبغي أن يغطي التدريب الأساسي لذلك العضو مسؤوليات عضو مجلس الإدارة. كما يجب أن يغطي التدريب اللاحق التغييرات التي تؤثر على أنشطة الشركة في القطاعات التي تعمل فيها الشركة بالإضافة إلى مواضيع الأعمال التجارية العامة المتعلقة بها منها، على سبيل المثال، أفضل الممارسات في النواحي الاستراتيجية وقياس المخاطر والأداء. كما يجب أيضاً تغطية الأمور المتعلقة بالتقارير وإجراءات التسجيل في أسواق الأوراق المالية ومتطلبات السلطات الرقابية والتنظيمية الأخرى.

## مراجعة أعمال مجلس الإدارة ١٦

يجب على مجالس الإدارة أن تراجع أداءها بانتظام وتبحث عن كيفية عملها كفريق واحد وتناقش المسائل التشغيلية ذات الصلة بإدارة أعمال مجلس الإدارة ودعمه وجودة القرارات التي تم اتخاذها. ويمكن أن تنفذ هذه المراجعة في خلوة بعيدة<sup>١٧</sup> عن الشركة عندما تتاح الفرصة للتوقف ومراجعة المواضيع الرئيسية بعد زمن من اتخاذها. وكجزء من عملية المراجعة هذه فقد يطلب من كل عضو من الأعضاء وبشكل شخصي أن يقوم بتقييم أدائه. وعندما يشعر أعضاء مجلس الإدارة بالثقة الكافية فإنهم قد يرغبون في أن توكل مهمة التقييم هذه بشخص مستقل وذلك بسؤال كل واحد منهم، على انفراد، عن تقييمه لمساهمات زملائه في أعمال المجلس. ويمكن تقديم نتائج التقييم إلى كل عضو من الأعضاء على أساس سري. وبدلاً من مناقشة مواضيع الأداء بشكل شامل، يمكن لمجالس الإدارة النظر إلى بعض القرارات الرئيسية التي تم اتخاذها في السنة السابقة ليروا ما يمكن تعلمه من النتائج الفعلية. هل مازالت المعلومات التي قدمت إلى مجلس الإدارة عند اتخاذ القرار تبدو أفضل المعلومات المتوفرة؟ أم أن توفر المزيد من المعلومات والتحليل كانت ستكون ذات فائدة ومساعدة أكثر لاتخاذ القرار؟ وأخذاً في الاعتبار ما تم معرفته بعد سنة، فهل تناولت مناقشات مجلس الإدارة المواضيع الرئيسية بشكل إيجابي؟ وهل تم متابعة مناقشات مجلس الإدارة بشكل مناسب؟

12 The well performing board

13 Checklist

14 Stewardship responsibilities

15 Training and development

16 Boardroom review

17 "away day"

وعند مراجعة المجلس لبعض المجالات مثل إدارة المخاطر، فإن عليه أن يأخذ في الاعتبار إن كانت جميع المخاطر التي كان يجب توقعها قد أخذت بعين الاعتبار، وإذا لم يكن توقعها فما هي الأسباب وراء التفاضل عنها. ينبغي أن تكون عملية المراجعة هذه، على أية حال، متوازنة وتتناول النواحي الإيجابية لصنع القرار ومجالات التحسين. إضافة إلى مراجعة أعمال مجلس الإدارة ينبغي أن تُتخذ أيضاً الترتيبات المناسبة لتقييم رسمي للعضو المنتدب أو للرئيس التنفيذي.

### الملاحظات المستخلصة<sup>١٨</sup>

يجب أن تكون الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية واضحة ومطبّقة في غرفة الاجتماعات كما هو الحال في جميع أقسام الشركة الأخرى. وهذا يعني التركيز على اختيار مجلس الإدارة المناسب والتأكد من أنه يعمل كفريق واحد، ووجود استراتيجيات للتعويضات المالية المناسبة، وحصول الأعضاء على التدريب والتطوير المناسب ومراجعة قرارات المجلس السابقة.

### اجتماعات مجلس الإدارة<sup>١٩</sup>

- إعداد جدول أعمال مجلس الإدارة يركز على المواضيع الصحيحة مع الموازنة الصحيحة بين المواضيع الاستراتيجية الطويلة الأجل ومواضيع الأداء القصيرة الأجل.
- تقديم مذكرات فيها معلومات مختصرة عن المواضيع المدرجة في جدول الأعمال.
- توزيع هذه المذكرات بوقت كاف قبل موعد كل اجتماع.
- عقد اجتماعات دورية في فترات متقاربة يكون عددها بين ٦ و١٠ اجتماعات في السنة، وفقاً للاستراتيجية.
- توقع وتحقيق نسبة حضور عالية في الاجتماعات.
- حضور أعضاء مجلس الإدارة إلى الاجتماعات وهم مستعدين جيداً.
- حجم مجلس الإدارة يسهل عملية اتخاذ القرار، مثلاً ينبغي أن لا يزيد عدد الأعضاء عن ١٠ إلى ١٢ عضواً؛ عادة حوالي ٦ للشركات الصغيرة وعشرة للشركات الكبيرة.
- يجري نقاش مستفيض في اجتماعات مجلس الإدارة قبل اتخاذ القرارات الكبرى.
- يشعر جميع أعضاء مجلس الإدارة بقدرتهم على المساهمة والمشاركة في الاجتماعات.
- يحرص رئيس مجلس الإدارة الفعال على أن يركز النقاش حول المواضيع الرئيسية في كل بند من بنود جدول الأعمال.

## اجتماعات مجلس الإدارة

الشكل ١،٢

<sup>18</sup> Conclusion remarks

<sup>19</sup> Board meetings

## ٢ الاستراتيجية المتميزة

- هل يوجد لدى الشركة «رسالة»<sup>٢٠</sup> و «رؤية»<sup>٢١</sup> واضحة؟
- هل قام مجلس الإدارة بتطوير استراتيجية مُعرّفة جيداً تتبع من رسالته ورؤياه؟
- هل تتلاءم الاستراتيجية مع مقدراتها لإعطاء الشركة ميزة تنافسية مستدامة؟
- هل تستطيع الشركة الاستجابة سريعاً وبشكل فعّال للتغيرات في بيئتها التنافسية؟
- هل تستطيع الشركة تطبيق استراتيجيتها بنجاح (على سبيل المثال، إدارة المخاطر، وقياس الأداء، والحوافز التشجيعية المشتقة منها بشكل مناسب)؟
- هل يقضي مجلس الإدارة وقتاً كافياً في مناقشة الأمور الاستراتيجية؟

## من؟ وماذا؟ وكيف؟

ما نوع العملاء الذين يجب استهدافهم؟ وما هي المنتجات أو الخدمات التي يجب عرضها عليهم؟ وكيف يمكن القيام بذلك؟ يقترح كونستانتينوس ماركيدس<sup>٢٢</sup> في كتاب «جميع الخطوات الصحيحة: دليل استراتيجية فعّالة»<sup>٢٣</sup> أن الإجابة على هذه الأسئلة الجوهرية الثلاثة هي مفتاح تحديد الوضع الاستراتيجي الفريد للشركة. ويبين مع ذلك، أنه يجب اتخاذ خيارات صعبة في كل من هذه النواحي ويعتبر عدم اتخاذها السبب الرئيسي للإخفاق الاستراتيجي.

وبالنسبة لماركيدس، تعتبر الاستراتيجية محوراً ديناميكياً رئيسياً، ذلك أن الميزة التي يخلقها وضع فريد معين سيندرثر ويتلاشى حتماً مع مرور الزمن بسبب التحديات التنافسية له وأن السبيل الوحيد لضمان تحقيق نجاح دائم هو الاكتشاف المستمر لمراكز استراتيجية جديدة. إن هامل وبراهالاد<sup>٢٤</sup>، وهما من رواد الاستراتيجية، يشاطران ماركيدس في رأيه في أن التطور التدريجي<sup>٢٥</sup> المتزايد لن يكون كافياً لضمان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (انظر الشكل ١، ٢) وأن هذا يمكن أن يتحقق فقط من خلال الالتزام بإجراء تغييرات جوهرية.

## معرفة نشاط الشركة التي أنت فيها

باستخدام تحليلات ماركيدس، فإنه ينبغي على الشركة تحديد نوع النشاط الذي تمارسه تحديداً ووضوحاً لتتمكن من الإجابة على الأسئلة (من؟ وماذا؟ وكيف؟) المشار إليها أعلاه. إلا أن التحدي هو أكثر تعقيداً مما يبدو عليه لأول وهلة، لأن الإجابات على تلك الأسئلة مترابطة وتعتمد على بعضها البعض: أي أنه ينبغي الإجابة على الأسئلة الثلاثة معاً. ويجب أن يتم التوصل إلى تعريف النشاط بطريقة تتيح للشركة إظهار المؤهلات الفريدة لديها (أو نقاط القوة). ويذكر ماركيدس، كمثال، كيف أن «بي إم دبليو» قد تعالج هذه المهمة وذلك بأن تسأل نفسها: هل هي تمارس نشاط تصنيع السيارات؟ أم نشاط تصنيع السيارات الفاخرة؟ أم نشاط صناعة سيارات النقل؟ أم النشاط الهندسي؟ - وهذه تمثل بعض خياراتها فقط. إن مطاعم ستاربكس<sup>٢٦</sup> على سبيل المثال، تعلم أنها في سوق «الخبرة الاستهلاكية»<sup>٢٧</sup> وليس فقط مجرد بيع القهوة. وبتعريف قطاع أعمالها تكون كل شركة بحاجة إلى تقييم فيما إذا كانت أعمالها ستنمو وفيما إذا كانت تتوفر لديها الحماية الكافية من المعوقات للدخول إلى السوق وتقديم ما تحتاج إلى تقديمه للنجاح فيه. ويتطلب هذا الأمر النظر إلى المنافسين الرئيسيين.

20 Mission

21 Vision

22 Constantinos Markides

23 All the right moves: a guide to crafting breakthrough strategy

24 Hamel and Prahalad

25 incremental improvements

26 Starbucks

27 consumption experience

يتضمن الشكل ٢،٢ مثالاً لهذه الأمور و يلخص العمق المحتمل بالنسبة لماكدونالدز<sup>٢٨</sup>، سلسلة مطاعم الوجبات السريعة المعروفة. فبالنسبة للشركات الناجحة فإن المنافسات والأنشطة الفردية تدعم بعضها البعض. وبطبيعة الحال، فإن قوتها تكمن في انخراطها الفريد في نشاط معين، وأهم القدرات تلك التي لا يمكن تقليدها أو استبدالها بقدرات أخرى بدون تكاليف كبيرة.

توفير المزيد من التكاليف وإيصال المنتج إلى السوق مبكراً والرد على استفسارات العملاء بشكل أسرع وزيادة مستوى الجودة درجة واحدة<sup>٢٩</sup> والاستحواذ على حصة إضافية في السوق وتحريك الشركة مرة أخرى. هذه هي الأفكار التي تسيطر على كل المدراء اليوم. ولكن البحث عن المزايا تزيد تدريجياً في الوقت الذي يقوم فيه المنافسون، بشكل جوهري، بإعادة ابتكار الخلفية الصناعية وهو كمن ينطبق عليه المثل المعروف «يتفج وروما تحترق»<sup>٣٠</sup>.

جاري هاميل وسي كي براهالاد - التنافس للمستقبل<sup>٣١</sup>

الشكل ٢،١

## من هم العملاء المحتملين للشركة؟

### ماذا يمكن للشركة أن تقدم لهم من المنتجات والخدمات؟

إن تحديد العملاء المستهدفين والمنتجات أو الخدمات التي ستقدم لهم يعني تحديد سلسلة واسعة من العملاء المحتملين والمنتجات أو الخدمات قبل تحديد هذه الأمور إلى المجموعة المستهدفة. ويمكن تحديد العملاء بناء على المنطقة الجغرافية أو شرائح العملاء. وتحديد شرائح العملاء ينبغي على الشركة أن تأخذ في الاعتبار قدراتها الفريدة وذلك لتحديد أفضل العملاء الذين يمكن لنشاط الشركة أن يخدمهم. ولا تقتصر عملية اختيار العملاء على تحديد العملاء الجدد فقط ضمن قطاع معين من جميع أنحاء السوق، بل يشمل أيضاً النظر إلى العملاء الحاليين وتحديد العملاء الذين يجب الاحتفاظ بهم والذين لم يعودوا ملائمين للاستراتيجية الجديدة.

يمكن للشركات تحديد منتجات أو خدمات محتملة جديدة بطرق متنوعة وذلك يشمل إجراء أبحاث عن العملاء والقيام بتحليلات عن اتجاهات السوق وإجراء تجارب للأفكار الجديدة والسعي للحصول على الاستشارات من الخبراء الخارجيين.

وتحتاج الشركات بعد ذلك، إلى تطبيق آلية تقارن التكلفة بالفوائد، مع الأخذ في الاعتبار، النواحي التنافسية لأنشطتها والبيانات عن العملاء وذلك لتحديد أيهما سيحقق أفضل النتائج. وبعد تحديد المنتجات والخدمات، وكما هو الحال بالنسبة لأنشطة العمل الأخرى، ينبغي إخضاعها للمراجعة المستمرة، وهي عملية تؤدي إلى الابتكار المستمر.

<sup>28</sup> McDonalds

<sup>29</sup> ratcheting quality up one more notch

<sup>30</sup> Fielding while Rome is burning

<sup>31</sup> Gary Hamel & C.K. Prahalad – Competing for the Future

بيان توضيحي لكفاءة ماكدونالدز الرئيسة<sup>٣٢</sup>

- اختيار مواقع عقارية جيدة.
- تقديم خدمات ترفيهية للعائلات.
- تقديم خدمة سريعة.
- توفير منتجات متسقة وثابتة.
- امتلاك شبكة توزيع ممتازة.
- لديها معرفة جيدة بتجارة الأغذية.
- لديها معرفة جيدة بأسواق تجزئة الأغذية.
- علاقة جيدة بالموردين.

المصدر: ماركيدس - جميع التحركات الصحيحة<sup>٣٣</sup>

الشكل ٢،٢

اكتشاف ما هو في صميم أعمال الشركة<sup>٣٤</sup>

إن البحث الذي قام به كولينز وبوراس والمنشور تحت عنوان «صنعت لتدوم» يضيف أبعاداً إضافية للتحاليل أعلاه. وقد أظهر هذا البحث أن الخصائص الجوهرية المميزة للشركات التي خضعت لهذا البحث والتي حققت أداءً ممتازاً على مدى مدة طويلة هي أن كل شيء كان يخضع للتغيير باستثناء «الأيدلوجية المركزية» الرئيسة<sup>٣٥</sup> التي تتضمن الأغراض والقيم الرئيسة للشركة. إن هذا الغرض الرئيسي يمثل «روح الشركة»<sup>٣٦</sup> (انظر الأمثلة الخاصة ببعض الشركات الناجحة في الشكل ٢،٣) في حين أن القيم الأساسية تمثل المبادئ الإرشادية الدائمة التي لا تحتاج إلى مبررات خارجية. ويمكن أن تتعلق هذه الإرشادات، بخدمة العملاء، والجودة، واستجابة السوق، أو عمل الفريق الواحد، ويعتمد ذلك على الشركة الفردية. وباختصار فإن الأيدلوجية الأساسية هي «الرابط القوي الذي تربط أجزاء الشركة معاً»<sup>٣٧</sup>.

ولو أخذنا، على سبيل المثال، شركة 3M فإن التزامها بالابتكار يدعمه أسلوب العمل الذي تتبعه الشركة. يتم، على سبيل المثال، منح الموظفين الوقت الكافي للعمل في المشاريع غير الرسمية ويمكنهم الحصول على منح للمثابرة وللاستمرار فيها. كما أن فرقاً متعددة الوظائف تكلف بتطوير مشاريع بحوث جديدة ويمنح أولئك المسئولون عن الابتكارات الناجحة مكافآت مالية مجزية وأنواعاً من التقدير الأخرى.

أمثلة على الأغراض الأساسية<sup>٣٨</sup>

3M	حل المشاكل غير المحلولة بطريقة مبتكرة
ميرك	حفظ وتطوير الحياة الإنسانية
سوني	التعرض لمتعة التقدم وتطبيق التكنولوجيا لمصلحة المجتمع
والت ديزني	تحقيق السعادة للناس

المصدر: كولينز اند بوراس - صنعت لتدوم<sup>٣٩</sup>

32 Illustrative list of McDonald's core competence

33 Markides, All the right moves, a guide to crafting breakthrough strategy

34 Discovering what lies at the company's heart

35 "cherished core ideology"

36 captures the sole of the organisation

37 the bonding glue that holds an organization together

38 Examples of core purpose

39 Collins &amp; Porras - Built to last

### دور مجلس الإدارة في تطوير الاستراتيجية<sup>٤٠</sup>

يلعب مجلس الإدارة دوراً هاماً في وضع رؤيا الشركة أو الأيدلوجية الأساسية وفي تحديد مركزها في السوق. ويمتد دور مجلس الإدارة إلى أبعد من ذلك، ليشمل الإشراف على تطبيق الاستراتيجية وذلك من خلال التأكد أنه قد تم تعميمها على جميع أقسام الشركة وأن الهياكل التنظيمية والحوافز والأساليب والطرق المتبعة متوافقة مع الاستراتيجية.

إن أهمية المواضيع الاستراتيجية لمستقبل الشركة تعني أنه يجب على مجلس الإدارة تكريس جزء كبير من الوقت المفيد لهذه الناحية. وتقوم بعض مجالس الإدارة الناجحة بعقد اجتماع خلوة سنوي للتركيز على استراتيجياتها وذلك للأخذ في الاعتبار التغييرات التي تطرأ على البيئة الخارجية وعلى الشركة وتحديد أفضل السبل للتعامل معها.

### أمثلة للاستراتيجيات الفعالة

#### شركة ريان للطيران<sup>٤١</sup> – علامة تجارية قوية منخفضة التكلفة<sup>٤٢</sup>

تقدم «ريان للطيران» خدمات السفر الجوي المنخفضة التكلفة في أوروبا والتي تعتبر شريحة سريعة النمو في السوق. وتتمثل أهدافها الأساسية في «العملاء الذين يدفعون تكاليف السفر من أموالهم الشخصية» سواء المسافرين للمتعة أو مدراء الأعمال العاديين.

يتم تحقيق هذه الخدمة المنخفضة التكلفة والخالية من العقبات بواسطة نموذج تشغيلي يعتمد على الكفاءة ويستخدم مطارات ثانوية تقع في محيط المدينة وذلك للمحافظة على انخفاض انشغال قطاعات المطارات<sup>٤٣</sup>. كما قامت شركة ريان للطيران أيضاً بتطوير نظام بدون تذاكر وبدون حجز مقاعد مقدماً وذلك للتوفير في رحلات العودة وفي خدمات فحص أمتعة العملاء في المطار. وتقوم الشركة ببيع الأغذية والمشروبات على متن الطائرة لزيادة الدخل.

تحافظ شركة «ريان للطيران» على مركزها الأول الريادي من خلال إنفاق مبالغ كبيرة لتظهر نفسها كأرخص شركة طيران. ففي حين يندم وجود حواجز هامة للتقليد – إلا أن نموذج «ريان للطيران» نفسه مبني على أساس نموذج شركة «ساوث ويست للطيران» – إلا أنه توجد الآن حواجز للدخول في هذا النوع من التشغيل لأن ذلك يتطلب وقتاً طويلاً من الداخلين الجدد لتحقيق نفس الكفاءات التشغيلية التي تتمتع بها شركة ريان للطيران. إضافة إلى ذلك فقد أصبح الحصول على أماكن التشغيل في المطارات مكلفاً وفي نفس الوقت قد يكون تطوير علامة أو اسم تجاري جديد مكلفاً أيضاً.

#### شركة «دل»<sup>٤٤</sup> تحدي أساليب السوق التقليدية

لقد تحدثت شركة «دل» أساليب الشركات التقليدية منذ تأسيسها وخاصة من خلال ريادتها في تبني المعاملات «المباشرة إلى العميل»<sup>٤٥</sup> وقيامها بتصنيع الأجهزة حسب الطلب في مجال المنتجات ذات التقنية العالية.

وقد قامت «دل» بمكننة قدراتها لاستيعاب آلاف الطلبات ومن ثم تصنيفها إلى ملايين الأجزاء المطلوبة وتقوم حالياً بمعالجة معظم مشترياتها إلكترونياً. وعندما تستلم مصانع «دل» الطلبات من العملاء فإن الرسالة المرسله إلى المورد تؤدي إلى شحن المواد المطلوبة إلى مصانع «دل» المناسبة لتتمكن تلك المصانع من بناء الأجهزة التي طلبها العملاء. وبالإضافة إلى تلبية الطلبات بأسلوب يعتمد عليه فإن هذا النظام يعني أيضاً أن معدّل المواد في مخازن «دل» تكفي لفترة تقل عن أربعة أيام في حين أن الشركات المنافسة تحتفظ بمخزون لأكثر من ثلاثين يوماً.

40 The board's role in developing strategy

41 Raynair

42 Strong low cost brand

43 Airport slot

44 Dell challenging the market convention

45 Direct to customer

٣ ربط مقاييس الأداء بالاستراتيجية<sup>٤٦</sup>

- هل يوجد لدى مجلس الإدارة منهاج مميز لقياس الأداء أم أن المجلس ينظر فقط إلى النتائج المالية والتوجهات؟
- هل هناك تركيز على أخذ الفرص المستقبلية المحتملة في الاعتبار (ومن ثم تحقيقها) بالإضافة إلى الأداء السابق؟
- هل صادق مجلس الإدارة على العناصر الرئيسية للأداء وهل يتلقى تقارير منتظمة بشأنها (مثال، تقارير عن الأفراد، والقدرة على البحث والتطوير، والعلامات التجارية وسمعة الشركة ورضاء العملاء)؟
- هل نظام قياس الأداء مفهوم؟ هل يركز على المقاييس الرئيسية بدلاً من التركيز فقط على كمية من المعلومات؟
- هل أنظمة الحوافز التشجيعية مرتبطة ارتباطاً ملائماً بالعناصر الرئيسية الدافعة للأداء؟
- هل لدى مجلس الإدارة معرفة واضحة عن كيفية أداء الشركة مقارنة بمنافسيها الرئيسيين؟

إن البروفيسور روبرت كابلان<sup>٤٧</sup> وديفيد نورتون<sup>٤٨</sup>، وهما رائدان منذ عقد من الزمان في موضوع «بطاقة قياس الأداء المتوازنة»<sup>٤٩</sup> - وهي النظام الواسع القاعدة لقياس الأداء - أظهرنا بأن المعلومات البسيطة التي يطلبها قائد الطائرة تستدعي شرح مزايا ابتكارها. لا يستخدم قائد الطائرة مقياساً واحداً فقط (المعلومات المالية) للمساعدة في طيران الطائرة ولكنه يعتمد على العديد من المؤشرات باستخدامه حكمه الشخصي لتفسير كل واحدة منها، وليفهم، على وجه الخصوص، العلاقة المترابطة فيما بينها.

إن الربحية، وهي المبلغ النقدي المحقق، (القيمة الاقتصادية المضافة<sup>٥٠</sup>) تستخدم من قبل الكثير من الشركات لقياس أدائها. ومع أن هذه المقاييس المالية مهمة إلا أنها تغطي جزءاً واحداً من الموضوع فقط. إن منهاج «بطاقة قياس الأداء المتوازنة»، بالمقارنة، يركز على سلسلة أوسع من المقاييس المالية وغير المالية ويهدف إلى تقييم الفرص المستقبلية بالإضافة إلى الأداء الحالي.

كل بطاقة قياس أداء فريدة ومتميزة بذاتها<sup>٥١</sup>

- استنتج روبرت كابلان وديفيد نورتون أنه يجب أن تكون هناك مراحل عامة<sup>٥٢</sup> في عملية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازنة:
- ترجمة الرؤيا<sup>٥٣</sup> - تساعد على بناء الرأي الجماعي حول الاستراتيجية وتظهرها على شكل بنود ترشد نحو التنفيذ.
  - الاتصال والربط<sup>٥٤</sup> - تشمل على توصيل الاستراتيجية وتعميمها على جميع أقسام الشركة وربطها بأهداف الشركة.
  - تخطيط الأعمال<sup>٥٥</sup> - تتيح دمج خطط الأنشطة والأعمال بالخطط المالية.
  - الاستجابة والتعلم<sup>٥٦</sup> - تعطي الشركات القدرة على تعلم الاستراتيجية التي تتكون من جمع المعلومات ومراجعة الافتراضات الاستراتيجية التي بنيت على أساسها وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

46 Linking performance measurement to strategy

47 Robert Kaplan

48 David Norton

49 Balanced scoreboard

50 Economic Value Added

51 Each scorecard is unique

52 Common

53 Translating vision

54 Communication linking

55 Business planning

56 Feedback and learning

وبطبيعة الحال، فإن كل شركة من الشركات متميزة بذاتها ومع ذلك، فإن الطريقة المحددة التي يتم فيها إتمام المراحل واختيار المقاييس الناتجة عنها ستكون بالمثل محددة لكل شركة من الشركات.

### النظر إلى الماضي والنظر إلى المستقبل<sup>٥٧</sup>

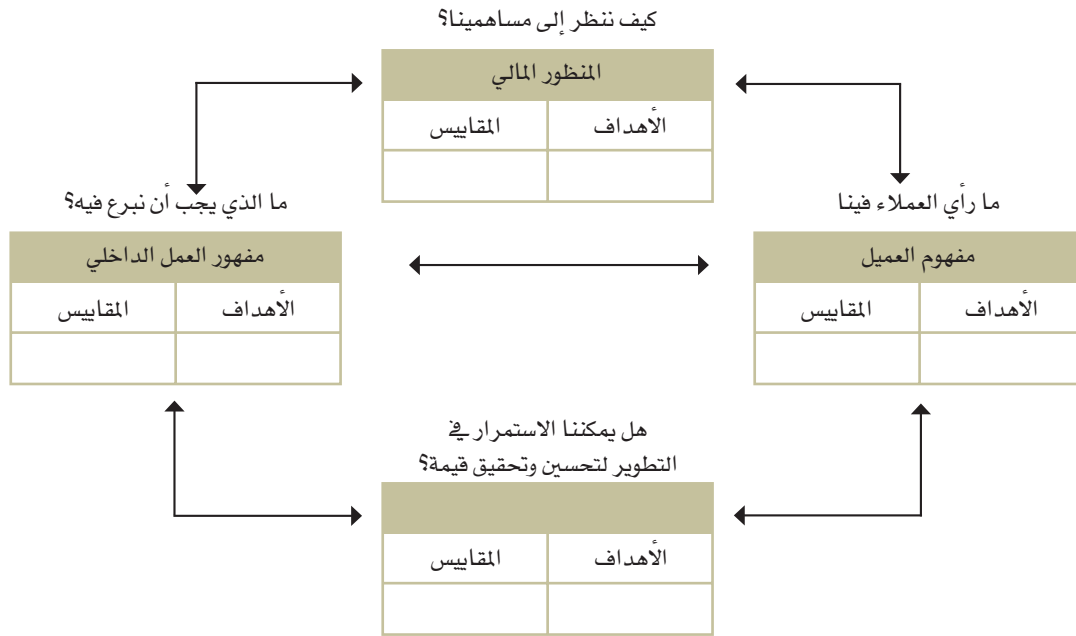
تنظر «بطاقة قياس الأداء المتوازن» إلى الشركة من أربعة نواحي مختلفة (انظر الشكل ١، ٣) وتسعى إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما رأي عملائنا بنا؟
٢. ما الذي يجب أن نبرع به أو نتميز فيه؟
٣. كيف يمكننا الاستمرار في تحسين وتحقيق القيمة؟
٤. كيف نقيس أداءنا المالي؟

في كل من الفئات الأربعة، تُحدد المقاييس التي تُسيطر على أغراض التخطيط الاستراتيجي للشركة مع تحقيق التوازن بين النتائج التي تعكس نتائج الإجراءات المتخذة في الماضي والعناصر «الدافعة للأداء»<sup>٥٨</sup> التي تتنبأ بالنجاح في المستقبل. وبهذه الطريقة تربط الفرص الاستراتيجية بأهداف محددة. تظهر «بطاقة قياس الأداء» أيضاً العلاقة بين المسببات والآثار في المتغيرات الأساسية. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن تؤدي إجراءات تحسين خدمة العملاء إلى تحقيق أرباح أعلى. كما تسمح «بطاقة قياس الأداء» أيضاً بإعطاء وزن ملائم لقيمة أصول الشركة غير الملموسة - موظفيها، وقدرتها على الابتكار، وعلاماتها التجارية وسمعتها. وتعتبر هذه العناصر، في معظم الشركات الحديثة، هي المحركات الرئيسية للنجاح في المستقبل. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن استخدام بعض المقاييس كقاعدة لقياس أداء الشركة مقابل أداء منافسيها. إن «بطاقة قياس الأداء» الفعالة مع ذلك، ستتفادى مصيدة احتواء الكثير من المقاييس. قد ينتج عن هذا الأمر زيادة كبيرة في المعلومات تؤدي إلى إضعاف قوة بطاقة قياس الأداء كأداة إدارية.

<sup>57</sup> Looking back, looking ahead

<sup>58</sup> Performance drivers

بطاقة قياس الأداء المتوازن<sup>٥٩</sup>

(الشكل ٣، ١)

المصدر: روبرت كبلان وديفيد نورتون - بطاقة قياس الأداء المتوازن

مجلة هارفرد للأعمال - ١٩٩٢<sup>٦٠</sup>مقاييس توضيحية<sup>٦١</sup>

يمكن أن يتضمن المفهوم أو المنظور المالي مقاييس مثل التدفقات النقدية، ونمو المبيعات، والأرباح، والعائد على رأس المال المستخدم، أو العائد على صافي الموجودات. كما يمكن أن يتضمن أيضاً مقاييس مؤشرات<sup>٦٢</sup> مثل صافي هامش الربحية مقارنة بهامش ربحية المنافسين. تعتمد أنواع المقاييس التي يتم اختيارها على الاستراتيجية المتبعة. فعلى سبيل المثال، يمكن زيادة قيمة حصة المساهم من خلال نمو الإيرادات أو زيادة الإنتاجية بحيث يؤدي كل منهما إلى مقاييسه الخاصة.

قد يتضمن «مفهوم العميل» تحليلاً لنتائج رضا العملاء، والمحافظة على العملاء، أو الحصول على عملاء جدد. وربما تحقق عناصر تحسين الخدمة للعملاء إلى أوقات قياسية لتقديم الخدمات لهم أو تخفيض معدلات العيوب في المنتجات أو إلى مقارنة الأسعار بالمنافسين. ينبغي أن يكون عرض قيمة العملاء للشركة واضحاً من هذا المفهوم. هل هو على سبيل المثال، يتبع استراتيجية على أساس جودة العلاقة مع العملاء أو التميز التشغيلي أو على جودة المنتج؟ قد تؤدي الاستراتيجية المبنية على تقييم العلاقة مع العملاء، على سبيل المثال، إلى قياس مدى ولاء العملاء.

<sup>59</sup> The balanced scoreboard<sup>60</sup> Harvard Business Review<sup>61</sup> Illustrative measures<sup>62</sup> Benchmark measures

ويمكن تجزئة «مفهوم الشركة الداخلي»<sup>٦٣</sup> أيضاً إلى عملية الابتكار، وإجراءات العمليات، وإجراءات الخدمات ما بعد البيع. ويتناول هذه الجزئية، مواضيع مثل الإنتاجية، ومقاييس الجودة، وأوقات دورة الأعمال<sup>٦٤</sup>.

وأخيراً وليس آخراً يركز «مفهوم الابتكار والتعلم» على الموظفين (مثل دوران الموظفين ورضا الموظفين) والمعلومات والمعرفة (مثل جودة أنظمة المعلومات) والتعلم الداخلي (مثل الاستثمار في تطوير الموظفين).

يتضمن (الشكل ٢،٢) مثلاً للطريقة التي مكنت شركة «أبل»<sup>٦٥</sup> للكمبيوتر من تطبيق مفهوم «بطاقة قياس الأداء المتوازن» للوفاء باحتياجات الشركة.

### استخدام بطاقة قياس الأداء بشكل فعّال<sup>٦٦</sup>

إذا كان الهدف من «بطاقة قياس الأداء المتوازن» هو تحقيق الأهداف المحتملة، فإنه يجب أن يتم استنباط المقاييس المناسبة من استراتيجية الشركة الواضحة. إن مزايا بطاقة قياس الأداء المتوازن الفعّالة (الشكل ٢،٣) مع ذلك، هي لجعل الجهود المبذولة للتطوير والتطبيق ذات قيمة ومفيدة.

### شركة «أبل» للكمبيوتر – أمثلة على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

قامت شركة «أبل» للكمبيوتر بتطوير بطاقة تسجيل قياس الأداء المتوازن وذلك لإعطائها تركيزاً استراتيجياً أوسع يمتد إلى آفاق أبعد من مجرد مناقشة هامش الربح الإجمالي، والعائد على رأس المال، وحصة الشركة في السوق. وقد كانت فئات القياس التالية ضمن كل واحد من المفاهيم الأربعة هي:

المفهوم	المقياس	سبب الاختيار
المفهوم المالي	قيمة حصة المساهم.	
مفهوم العملاء	حصة الشركة في السوق.	كان التركيز سابقاً على التقنية / المنتج. الرغبة هي التحول إلى أن يكون العنصر المحرك هو العملاء.
إجراءات الأعمال الداخلية	رضا العملاء.	الرغبة في الحصول على مقاييس نوعية صعبة القياس للمؤهلات مثل مدى سهولة استخدام العملاء لواجهات الكمبيوتر، وهيكل قوي للبرامج، وأنظمة توزيع فعّالة.
الابتكار والتطوير	تصرفات الموظفين	تم اختيارها للتأكد من فهم الموظفين لاستراتيجية الشركة.

المصدر: روبرت كبلان وديفيد نورتن – الشركة التي تركز على الاستراتيجية<sup>٦٧</sup>.

63 Internal Business perspective

64 cycle time

65 Apple Computers

66 Implementing the scoreboard effectively

67 The Strategy – Focused Organisation

مزايا بطاقة قياس الأداء المتوازن<sup>٦٨</sup>

- تجبر على الوضوح الاستراتيجي وعلى ربط<sup>٦٩</sup> المبادرات الاستراتيجية.
- تربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف الطويلة المدى والمبادرات التشغيلية المعينة / الموازنات السنوية.
- تساعد على نشر الاستراتيجية إلى جميع أقسام الشركة.
- تعتبر محفزة أكثر من كونها تركز فقط على الأهداف المالية.
- تعمل على الموازنة بين أهداف الشركة والأهداف الفردية للموظفين.
- تمكن من ربط أنظمة الحوافز بالعناصر الرئيسة المحركة للأداء.
- تنمي الاستفادة من التطور الثقافي والعلمي المستمر.

(الشكل ٣،٣)

<sup>68</sup> Benefits of Balance Scorecard<sup>69</sup> Aligns

٤ إدارة المخاطر المركزة<sup>٧٠</sup>

- هل تتبع المخاطر مباشرة من «رسالة» الشركة وأهدافها؟
- هل قام مجلس الإدارة بتحديد حدود المخاطر التي يمكن للشركة أن تتحملها؟
- هل تم تحديد المخاطر «القاتلة» الكبرى؟
- هل تعتمد عملية تحديد المخاطر على قاعدة واسعة تغطي المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية ومخاطر الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية والمخاطر المالية؟
- هل يتلقى مجلس الإدارة تقارير دورية عن إدارة المخاطر؟
- هل هناك أنظمة إنذار مبكر فعّالة عندما تبدأ المشاكل في الظهور؟
- هل عملية إدارة المخاطر معروفة بالكامل لدى جميع المستويات الوظيفية في الشركة بما في ذلك قرارات مجلس الإدارة ومنها على سبيل المثال، قرارات حيازة شركات أخرى أو قرارات الاستثمار الرئيسية؟
- هل تشجع البيئة السائدة في الشركة الموظفين على الانتباه للمخاطر الجديدة والتعلم من عملية تطبيق أنظمة إدارة المخاطر في الشركة؟

٥ إدارة المخاطر وليس إزالتها<sup>٧١</sup>

نتيجة لما حصل لشركة «انرون» - وشركة «ورلد كوم» - وأسواق الأسهم الهابطة والمتقلبة - والوضع السياسي الدولي، وهي أحداث ظهرت إلى الوجود في العام ٢٠٠١م، سوف تحتاج بعض مجالس الإدارة القليل إلى تذكيرها بأهمية إدارة المخاطر. إن التحدي الذي تواجهه مجالس الإدارة مع ذلك، هي إدارة المخاطر بطريقة فعّالة وليس لإزالتها، وذلك بالنسبة للاقتصاد المعاصر حيث أن الأرباح هي الجائزة على إدارة المخاطر بنجاح، والشركات الشديدة الحذر أكثر من اللازم ستفقد الفرص ومن غير المحتمل أن تتجح على المدى الطويل.

## مسئوليات مجلس الإدارة

تتضمن مسؤوليات مجلس الإدارة بشأن إدارة ورقابة المخاطر على:

- تطوير ثقافة تركز على الاستقامة وتحضن إدارة سليمة للمخاطر من جميع النواحي ولجميع أنشطة الشركة.
- الموافقة على الحدود القصوى للمخاطر التي يمكن للشركة أن تتحملها.
- تحديد المخاطر القاتلة الكبرى<sup>٧٢</sup>.
- وضع السياسات العامة لإدارة ورقابة المخاطر.
- استلام التقارير من الإدارة التنفيذية ومن الآخرين في الأوقات المحددة وبانتظام عن كيفية عمل السياسات والإجراءات في واقع الأمر وأخذ تلك التقارير في الاعتبار واعتماد التغييرات الضرورية.
- دمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار في مجلس الإدارة وتبني الأنظمة المناسبة لتحويل بعض مسؤوليات مجلس الإدارة إلى اللجان المتفرعة منه. وفي حين أن المسؤولية الكلية لمجلس الإدارة تتمثل في التأكد من خضوع الشركة للانضباط الجيد إلا أن الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن إدارة ومراقبة المخاطر بشكل جيد. وهذا يعني إطلاع مجلس الإدارة بشكل مستمر على التطورات الهامة المتعلقة بالمخاطر.

<sup>70</sup> Focused risk management

<sup>71</sup> Risk management not elimination

<sup>72</sup> "Killer" risks

### تحديد «القابلية للمخاطر»<sup>٧٣</sup> والمخاطر الرئيسية.

لا يمكن فصل إدارة المخاطر عن العمليات الإدارية الأخرى، ولذلك ينبغي على الشركات تحديد وإدارة المخاطر التي تهدد أو تؤثر سلباً على تحقيق أغراض الشركة. وهذا يعني أن يقوم مجلس الإدارة بتحديد أغراض الشركة بوضوح تام وبدون أي غموض، وأن يكون تركيز مجلس الإدارة، بمساعدة الإدارة التنفيذية، منصّباً على ما تقرر أنه من المخاطر الرئيسية للشركة، بالرغم من وجوب اقتناع مجلس الإدارة بأن المخاطر الأقل أهمية يتم معالجتها أيضاً بشكل مناسب. إن تحديد المخاطر الرئيسية والطريقة التي تدار بها ستعتمد على قدرة مجلس الإدارة على تحمل المخاطر وهذا يعني حجم المخاطر التي يعتقد مجلس الإدارة أنه مناسب لتقبله الشركة. وبالطبع سيختلف العائد المتوقع وفقاً لدرجة المخاطر، إلا أن مجلس الإدارة بحاجة إلى التأكد من أن لديه القدرات والمصادر التي تتلاءم مع المستوي المختار. وينبغي على مجلس الإدارة أن يكون منتبهاً للظروف التي تدخل فيها الإدارة التنفيذية في معاملات أكثر خطورة مما هو مقرر في محاولة لزيادة الأرباح.

### نبذة عن المخاطر<sup>٧٤</sup>

إن كلمة «خطر» مشتقة من الكلمة الإيطالية «ريسيكار»<sup>٧٥</sup> والتي تعني «الجرأة»<sup>٧٦</sup>. وبهذا الصدد يعتبر الخطر اختياراً وليس قدراً. إن التصرفات، التي نجراً على القيام بها والتي تعتمد على مدى حريتنا لاتخاذ الخيارات، هي كل ما تدور حوله المخاطر.

ونادراً ما يكشف لنا الماضي متي ستحدث الأوقات العصيبة في المستقبل. وبعد وقوع الحقيقة مع ذلك، ونقوم بدراسة ما حدث في الماضي، يبدو لنا أن مصدر الخطر كان واضحاً بحيث أننا نقضي أوقاتاً صعبةً نحاول فيها فهم كيف لم يدرك الناس الذين كانوا موجودين آنذاك ما كان ينتظرهم.

(بيتر بيرنشتاين: مواجهة الآلهة: القصة المدهشة للمخاطر<sup>٧٧</sup>)

### الأسلوب الواسع لتحديد المخاطر وأولوياتها<sup>٧٨</sup>

عند تحديد المخاطر الرئيسية ينبغي على مجلس الإدارة أن يتبنى تصوراً شاملاً آخذاً، في الاعتبار، المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية ومخاطر الالتزام<sup>٧٩</sup> بالإضافة إلى المخاطر المالية. يتضمن الشكل (٤،١) قائمة لبعض المخاطر المحتملة. إن المخاطر الاستراتيجية هي أكثر المخاطر خطورة لأنها تتضمن، على سبيل المثال، مخاطر البطء في تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو الفشل في عملية شراء شركة محتملة أو فعلية أو فشل مشروع كبير أو الآثار العكسية لإعادة تنظيم القطاع مع الرواد العالميين أو خسارة الشهرة الناتجة من أي عدد من الأسباب الأخرى.

<sup>73</sup> Risk appetite

<sup>74</sup> Reflections on risks

<sup>75</sup> Risicare

<sup>76</sup> "to dare"

<sup>77</sup> Peter Bernstein – Against the Gods: the remarkable story of risks

<sup>78</sup> A broad approach to risk identification and prioritisation

<sup>79</sup> Compliance risks

ولتمكين مجلس الإدارة من تقرير أي من تلك المخاطر المحتملة يمكن اعتبارها هامة فإنه ينبغي على الإدارة التنفيذية تقديم المشورة لمجلس الإدارة بالآثار المحتملة والاحتمالات الممكن حدوثها لسلسلة من الأحداث والظروف. ومن ثم يمكن وضع النتيجة على رسم بياني «٢ × ٢» أو وسيلة أكثر تطوراً منها (أنظر الشكل ٤،٢). ويمكن لمجلس الإدارة من واقع ممارسته للنظرية الفوقية<sup>٨٠</sup> على أنشطة الشركة أن يحصل على مصادر معلومات قيمة في هذه العملية ولكنه يحتاج إلى تعزيز دورها بأسلوب المعرفة من «تحت» إلى «فوق»<sup>٨١</sup> لأولئك الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء والموردين والعمليات الداخلية على أساس دوري.

### إدارة المخاطر<sup>٨٢</sup>

حالما يتم تحديد «المخاطر الإجمالية» (وهذا يعني المخاطر قبل أن يتم تطبيق مقاييس تقليل المخاطر)، فإن الخطوة التالية تتمثل في الاتفاق على كيفية تمكين الشركة من تقليل هذه المخاطر إلى المستوى المعقول وذلك بالتوافق مع درجة تقبلها للمخاطر. ويمكن السيطرة على المخاطر من خلال العمليات الداخلية (على سبيل المثال، بالإشراف على، وفحص رقابة الجودة وتوزيع المسؤوليات) أو بتفاديها (على سبيل المثال، من خلال إدراج بنود الاستثناء في العقود) أو تحويلها بالتأمين عليها أو قبول المخاطر في حالة اتخاذ قرار في عدم التأمين على تلك المخاطر. وينبغي لإحكام السيطرة على المخاطر أن يكون مجلس الإدارة مقتنعاً بأن لدى الأفراد فكرة واضحة عن مسؤولياتهم. كما ينبغي على مجلس الإدارة التأكد أيضاً من وجود آلية «تحذير مبكر»<sup>٨٣</sup> تتعرف على المشاكل فوراً وبدون تأخير في الوقت الذي ما زال بالإمكان اتخاذ الإجراءات العلاجية فيه. كما توجد حاجة أيضاً لخطط للطوارئ المحتملة وذلك لتقليل الخسائر إلى أدنى مستوى في أسوأ الحالات، إذا حدثت.

### تطبيق إدارة المخاطر السليمة<sup>٨٤</sup>

يجب على مجلس الإدارة أن يولي عناية خاصة للتأكد بأن إدارة المخاطر مدرجة بالكامل في بيئة وفلسفة الشركة وإجراءاتها وعملياتها. كما ينبغي أن يكون لدى الشركات نظام أخلاق يسعى الجميع على المحافظة عليه والالتزام به. وهذا يعني وضع الأساليب التي تشجع أولئك الذين توجد لديهم بعض المخاوف من حصول أعمال غش أو بعض المخالفات لرفع الأمر إلى جهات عليا مستقلة عن الإدارة التنفيذية إذا ما رغبوا في ذلك. كما يمكن للتدريب والإرشاد أن يبيننا مسؤولية كل شخص بالنسبة للمخاطر. ويجب أن يظهر موضوع المخاطر عند وضع الأهداف لكل شخص وعند تقييمه. كما يجب على الشركات ومجالس إدارتها تطوير بيئة للتحسين المستمر بحيث يتم إدراج اعتبارات المخاطر في جميع عمليات صنع القرارات اليومية.

80 helicopter view

81 bottom up knowledge

82 Managing risks

83 Early warning mechanism

84 Embedding sound risk management

مؤشر المخاطر<sup>٨٥</sup>

## الاستراتيجية

- استراتيجية غير مركزة.
- الاستراتيجية غير مطابقة للقدرات.
- الرضا بالنتائج من النجاحات المتحققة في السابق.
- الشراء غير الناجح للشركات / الخروج من مناقصات.
- الفشل في إدارة مبادرات التغيير الرئيسية.
- مخاطر الشهرة أو السمعة.
- فقدان ثقة المستثمرين.
- المخاطر السياسية / الاقتصادية العامة.

## الناس

- القيادة / الإدارة غير قادرة على دفع الشركة إلى الأمام.
- التخطيط غير السليم لسياسة الإحلال.
- فقدان موظفين تنفيذيين رئيسيين.
- ضعف الدافع لدى الموظفين.
- ضعف الاتصالات الداخلية.

## السوق

- عدم القدرة على الاستجابة لتوجهات السوق / الفشل في الابتكار.
- الفرص المفقودة - البيع عن طريق الإنترنت، الأسواق العالمية.
- منتجات ضعيفة.
- الاعتماد الزائد على عدد قليل من العملاء.
- ضعف مستوى رضا العميل - الجودة / السرعة في تقديم الخدمة.

## الأخلاقية

- الفشل في تطبيق أعلى المعايير الأخلاقية في الشركة.
- الحصول على العقود بطريقة غير أخلاقية.
- مخاوف أصحاب المصالح من سلامة الأعمال / المنتجات.

## الموردون / الخدمات من المصادر الخارجية / التحالفات الاستراتيجية

- الاعتماد الزائد على الموردين / الخدمات من المصادر الخارجية.
- الفشل في إدارة تكلفة / جودة الخدمات من المصادر الخارجية.
- مشاكل سبل التوريد - حقوق الإنسان - توظيف الأطفال.
- المشاريع المشتركة - والتحالفات الاستراتيجية لا تعمل كما هو متوقع منها.

## المالية

- مشاكل التدفقات النقدية / الاستمرارية.
- مخاطر عمليات الخزينة.
- إمكانية التعرض للغش / مخالفات محاسبية.

## المؤشرات القانونية / الالتزام

- الفشل في حماية حقوق الملكية الفكرية.
- مواضيع الصحة والسلامة والبيئة.
- مخاطر المنازعات القضائية.
- مخالفة قوانين المنافسة والشركات والموظفين والضرائب.

الشكل (٤،١)

في غرفة اجتماعات مجلس الإدارة<sup>٨٦</sup>

يجب على مجلس الإدارة أن يتخذ قراره بخصوص تشكيل اللجنة التي ستوكل لها مهمة إدارة المخاطر بشكل جيد. وقد قامت بعض مجالس الإدارة بتشكيل لجان إدارة المخاطر مكونة من مزيج مختلط من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير التنفيذيين. وقامت بعض المجالس الأخرى بتشكيل لجان للبيئة والسلامة والصحة إذا كانت هذه المواضيع ذات أهمية كبيرة في القطاع الاقتصادي الذي تمارس فيه الشركة. ويمكن للجنة التدقيق أيضاً مراجعة التقارير المرفوعة من الإدارة التنفيذية ودائرة التدقيق الداخلي عن كيفية أداء أنظمة إدارة المخاطر والرقابة عملياً عليها. ولكن حتى وإن قام مجلس الإدارة بإسناد بعض المهام التفصيلية إلى لجان متفرعة منه إلا أنه ينبغي عليه أن يناقش بانتظام موضوع إدارة المخاطر وأن يطلب تزويده بتحليلات للمخاطر قبل اتخاذ قرارات هامة.



الالتزام صادق و كامل<sup>٨٧</sup>

إن الالتزام الصادق والكمال لإدارة مخاطر فعّالة سيساعد على إيجاد شركة ذات نظرة مستقبلية ثابتة وعلى إدراك تام بكل من بيئتها الخارجية والداخلية وفي التغيرات في كل منهما. وستجتهد مثل تلك الشركات أيضاً لوضع الأولويات وإدخال التحسينات، وباختصار ستكون شركة «مفكرة»<sup>٨٨</sup> و «منفذة» في نفس الوقت.

أخطاء يجب تفاديها<sup>٨٩</sup>

- ملء المربعات الفارغة بدلاً من منهجية تقود النشاط؛
- الفشل في تحديد المخاطر الرئيسية حسب أولياتها؛
- نظرة حديثة جداً على المخاطر المالية فقط؛
- عدم إعطاء عناية كافية للتغيرات في البيئة الخارجية؛
- مناقشة المجلس للمخاطر إلا أنه لا يدرجها في القرارات المتخذة؛ و
- الفشل في إدراج إدارة المخاطر ضمن سياسة الشركة وإجراءاتها.

أخطاء يجب تفاديها

<sup>87</sup> Wholehearted commitment

<sup>88</sup> Thinking and doing

<sup>89</sup> Pitfalls to avoid

٥ لجنة التدقيق الفعّالة<sup>٩٠</sup>

- هل تمتلك لجنة التدقيق الخبرة اللازمة في المسائل المتعلقة بالأنشطة التي تمارسها الشركة وفي إعداد التقارير والتدقيق والتحكم المؤسسي؟
- هل جرى وضع التنغم والتفاعل الأخلاقي في قمة سياسات الشركة؟
- هل تقوم اللجنة بمراجعة جميع التقارير المالية والرقابية المرسله للسلطات الرقابية كسوق الأوراق المالية قبل إصدارها؟
- ما هي وجهة النظر الخارجية عن جودة تقارير الشركة؟
- هل تُنفذ مهمة التدقيق بجودة عالية من قبل مدققين مستقلين حقيقة وتكون علاقتهم الأساسية بلجنة التدقيق؟
- هل نطاق عمل وجودة التدقيق الداخلي مُرضٍ؟
- هل يقدم رئيس دائرة التدقيق الداخلي تقارير فعّالة ومحددة إلى لجنة التدقيق؟
- هل يعمل النظام المتبع لمراجعة إدارة ورقابة المخاطر والتقارير عنها بشكل جيد؟

## مقدمة

يدور النقاش حالياً عن لجان التدقيق، وتكوينها، ومسئولياتها، وفعاليتها في الكثير من غرف اجتماعات مجالس الإدارة وعلى مستوى الحكومات والسلطات الرقابية في كثير من الدول. إن الدور الفعّال والحيوي الذي يمكن أن تلعبه لجنة التدقيق الفعّالة والذي يتمثل في تنمية روح المحاسبة والمساءلة على المستوى المؤسسي يحظى باهتمام كبير وواسع. ومع ذلك، فإن هذا لا يقلل بأي شكل من الأشكال، من المسؤوليات التي يتقاسمها أعضاء مجلس الإدارة للتأكد من أن شركتهم تُدار بأمانة وبأسلوب فعّال ومسؤول لمساعدتها على تحقيق مهامها.

إن وظيفة لجان التدقيق سوف، بطبيعة الحال، تختلف إلى حد ما، من دولة إلى أخرى لاختلاف المتطلبات القانونية والرقابية والمهنية في كل منها. ويتضمن هذا الدليل مناقشة الممارسات الجيدة والفعّالة بالنسبة لسلسلة واسعة من المواضيع القابلة للتطبيق.

تكوين لجنة التدقيق<sup>٩١</sup>

ينبغي أن تكون لجنة التدقيق مكوّنة بالكامل من أعضاء مجلس إدارة مستقلين وخارجيين، ومن ثلاثة أعضاء على الأقل لضمان إجراء مناقشات مستفيضة وكاملة للمسائل المتعلقة بالتدقيق. وينبغي أن تتوفر في أعضاء لجنة التدقيق مجتمعين، الخبرة الكافية واللازمة والمعرفة المناسبة بالنشاط التجاري للشركة، وفي نوعية التقارير المعدة، وإجراءات التدقيق والتحكم المؤسسي وذلك لتنفيذ واجباتهم على أكمل وجه. وبالرغم من أنه ليس مطلوباً أن تتوفر في كل عضو من أعضاء اللجنة الخبرة المتعمقة في مجالي المحاسبة والتدقيق إلا أنه ينبغي أن تتوفر في واحد منهم، على الأقل، تلك الخبرة والمعرفة وأن يتوفر لديه المستوى الأساسي من المفاهيم المالية. وعلى نفس القدر من الأهمية، هناك أيضاً الحاجة إلى أن يفهم أعضاء اللجنة عملية سير أعمال الشركة وأن يكونوا مستعدين لطرح أسئلة جريئة وحرّة على الإدارة التنفيذية وعلى كل من المدققين الداخليين والخارجيين والآخرين. ويجب على لجنة التدقيق أن تراجع باستمرار عدد وطول الاجتماعات التي تعقدها وذلك للتأكد من توفر الوقت الكافي لها للبحث والمناقشة. ويجب عليها أيضاً توفير التدريب والتطوير لأعضائها. إن حصول أعضاء اللجنة على ملخص لمختلف المواضيع يوفر لهم معرفة آخر التغييرات في المحاسبة والتدقيق والمتطلبات القانونية وأفضل الممارسات المتبعة في تلك المجالات. كما أن التطورات في أنشطة الشركة. بما في ذلك التغييرات في المخاطر التي تواجهها تعتبر من الأمور الهامة الأخرى التي يجب أن يطلع عليها أعضاء مجلس الإدارة. يتضمن الشكل (٥.١) المسؤوليات الأساسية للجنة التدقيق.

<sup>90</sup> A robust audit committee  
<sup>91</sup> Composition of audit committee

### لجنة التدقيق – أنماط مجالات المسؤولية الأساسية ٩٢

- مراجعة البيانات المالية قبل إصدارها (البيانات الأولية – البيانات المالية المرحلية – التقارير السنوية – التقارير المرفوعة إلى السلطات الرقابية وأسواق المال ومصحة الضرائب)؛
  - التدقيق الخارجي؛
  - التدقيق الداخلي؛
  - مراجعة أنظمة إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية؛
  - تنمية معايير أخلاقية عالية؛
  - المسائل المتعلقة بالغش وبالمخالفات؛
- الشكل (٥،١)

### العلاقة الحيوية بالمدققين ٩٣

للجنة التدقيق دور حيوي تضطلع به للتأكد من أن المدققين المستقلين ذوي المهارات اللازمة، ينفذون مهمة التدقيق بجودة عالية وأن نتائج عملية التدقيق يتم متابعتها وتعكسها البيانات المالية المدققة للشركة، وهناك قبول متزايد أن لجنة التدقيق هي نقطة الاتصال الرئيسة بين المدققين الخارجيين والشركة بدلاً من الإدارة التنفيذية. ورغم اختلاف مدة تعيين المدقق الخارجي من دولة إلى أخرى، إلا أن على لجنة التدقيق أن تقوم، من وقت إلى آخر، بإجراء مراجعة كاملة لعملية التدقيق وتقرر إن كان يجب أن تطلب عروضاً من مدققين آخرين وهو إجراء قد يؤدي إلى تعيين مدققين جدد.

ويجب أن تشارك لجنة التدقيق في مرحلة التخطيط لعملية التدقيق السنوية وأن تكون راضية عن نطاق التدقيق بما في ذلك "درجة الأهمية"<sup>٩٤</sup> الذي يتم اتباعه، وهذا يعني درجة الأخطاء التي يمكن اعتبارها مقبولة عندما يتم تخطيط وتنفيذ التدقيق. ويجب على اللجنة وضع المواعيد النهائية لتسليم التقارير لتوفير الوقت الكافي لمناقشة الأمور الناتجة عن التدقيق مع فريق الإدارة والمدققين.

وبعد إتمام تنفيذ التدقيق فإن لجنة التدقيق ستحتاج إلى مراجعة الأمور المثارة من قبل المدققين مع الإدارة التنفيذية ومدى ملاءمة ردود الإدارة التنفيذية عليها. كما أن قبول عدم تعديل أو تصحيح أية أخطاء في البيانات المالية تم اكتشافها من قبل المدققين الخارجيين ستحتاج أيضاً إلى تقييمها بعناية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تناقش اللجنة مع المدققين الخارجيين الجودة الإجمالية للمعلومات التي تنشرها أو تصدرها الشركة مع التركيز، بشكل خاص، على أية مؤشرات للإدارة التنفيذية على إظهار أرباح غير محققة. يتضمن (الشكل ٥،٢) قائمة ببعض العناصر التي تدق جرس الخطر. ويجب أن لا تنحصر المناقشات على البيانات المالية الرئيسة فقط بل يجب أن تتعداها لتغطي المواضيع المتعلقة، على سبيل المثال، بأية مناقشات أو تحاليل أو عرض تقدمه الإدارة التنفيذية عن الأمور الأخرى في تقريرها التي لا تغطيها البيانات المالية. وينبغي أن توجد ترتيبات لتمكين المدققين الخارجيين ولجنة التدقيق من مناقشة الأمور بدون حضور الإدارة التنفيذية.

92 Audit committee – typical areas of responsibility

93 Pivotal relationship with the auditors

94 "materiality level"

ينبغي على لجنة التدقيق أيضاً أن تحدد السياسات المناسبة التي تسمح للمدقق الخارجي بتقديم الخدمات الأخرى. وأن يتم الاتفاق على الخدمات التي تزيد عن الحد المقرر مسبقاً مع اللجنة. ويمكن للجنة أيضاً أن تقرر عدم ضرورة تقديم المدقق الخارجي لبعض الخدمات حتى وإن كانت المتطلبات المهنية أو المتطلبات الأخرى تسمح له بتقديمها. ويجوز للجنة التدقيق أيضاً أن تقرر السماح له بتقديم الخدمات الأخرى فقط بعد طلب تقديم عروض من أطراف أخرى أو إذا لم تكن هناك أي جهة أخرى يمكن تقديم تلك الخدمة.

يلخص الشكل (٥،٣) دور لجنة التدقيق بالنسبة للتدقيق الخارجي.

### مراجعة البيانات المالية قبل إصدارها<sup>٩٥</sup>

يجب على لجنة التدقيق أن تراجع مراجعة شاملة وكاملة جميع البيانات المالية قبل إصدارها. وتشتمل هذه المراجعة على البيانات المالية المرورية والإعلانات الأولية وكذلك التقرير السنوي. وتعتبر البيانات المالية المرورية أكثر أهمية لأنها تستقطب اهتماماً أكبر في سوق الأوراق المالية من البيانات المالية السنوية التي تصدر متأخرة. وعند مراجعة المعلومات المالية التي على وشك أن تصدر ينبغي على لجنة التدقيق أن تدرك الضغوط التي قد تنشأ في وقت ما لتحقيق نتائج معينة. ويمكن أن تنتج هذه الضغوط من محاولة الشركة القيام بعملية شراء شركة (أو أن تكون الشركة ذاتها مستهدفة للتملك) عندما يكون السوق المالي في وضع ينتقد فيه أداء الإدارة التنفيذية أو عندما يعتمد التعويض المادي للإدارة التنفيذية على تحقيق الأهداف أو عندما تكون هناك مشاكل متعلقة بالاستمرارية.

### إدارة المخاطر – الرقابة الداخلية – التدقيق الداخلي<sup>٩٦</sup>

يتناول جزء آخر من هذا الدليل دور مجلس الإدارة في «إدارة المخاطر». سوف تعتمد مشاركة لجنة التدقيق في هذا المجال على الطريقة التي يوزع فيها مجلس الإدارة المسؤوليات، على سبيل المثال، إن كانت توجد لجنة مستقلة لإدارة مخاطر. ومع ذلك، يمكن للجنة التدقيق أن تساهم مساهمة فعالة وذلك بدراسة محتوى التقارير الخاصة بمراجعة إدارة ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة التنفيذية. ومع ذلك يجب أن يكون واضحاً أن الإدارة التنفيذية هي الجهة المسؤولة عن الاحتفاظ بنظام رقابة فعال وخضوع هذا النظام للمراجعة الدورية.

وعلى غرار المدققين الخارجيين ينبغي أن يكون لرئيس التدقيق الداخلي خط اتصال مفتوح بلجنة التدقيق وأن يرفع لها تقارير منتظمة بالملاحظات والتوصيات. ومن واجب لجنة التدقيق أن تدعم دائرة التدقيق الداخلي بالعناصر المؤهلة والكفاء والذين تتوفر فيهم المهارات المتعددة والدعم التقني المناسب، وأن تكون للجنة على قناعة تامة بالدور الذي تضطلع به دائرة التدقيق الداخلي وأن تراجع خطط عملها وتطورها تجاه تحقيق أهدافها وتوافق على التغييرات الضرورية لتواكب التغييرات في أنشطة الشركة.

### السلوك الأخلاقي<sup>٩٧</sup>

يعتبر الإتجاه والإرشاد المحددين من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بالمسائل الأخلاقية من الأمور الهامة المؤثرة على سمعة الشركة. ويمكن للجنة التدقيق دعم معايير عليا للسلوك الأخلاقي على مستوى الشركة ككل وذلك بمناقشة كل من المدققين الخارجيين والمدققين الداخليين فيما إذا كانت هناك أية أدلة على أن المعايير المعتمدة لا يتم تطبيقها. ويمكن للجنة التدقيق التأكد أيضاً من أن إجراءات الاتصال والرقابة المناسبة المتعلقة بالمسائل الأخلاقية مطبقة على مستوى الشركة وأنه يتم متابعة أي مخالفة للمعايير الأخلاقية للشركة. وينبغي أن تكون لجنة التدقيق على حذر من المخاطر الأخلاقية الجوهرية،

<sup>95</sup> Pre-publication review of financial statements.

<sup>96</sup> Risk management, internal control and internal audit

<sup>97</sup> Ethics

مثل العمليات في الدول التي سجلها ضعيف بالنسبة للفساد، والمخاوف من قيام أعضاء مجلس الإدارة بتحقيق مصالح شخصية باستخدام مسرف ومبذر لأصول الشركة لأغراضهم الشخصية أو من التغييرات المتكررة في فريق الإدارة التنفيذية العليا أو المستشارين. بالإضافة إلى ذلك، يجب إبلاغ اللجنة عن بعض المعاملات والأحداث، بما في ذلك عمليات التفتيش التي تقوم بها السلطات الرقابية ومبالغ الغرامات التي فرضت نتيجة لتلك المخالفات الأخلاقية، وتفاصيل المبالغ التي قد تم دفعها للحصول على بعض الأعمال.

ولا يمكن للجنة تدقيق فعّالة تقديم ضمانات أكيدة بأنه لن تنشأ مشاكل متعلقة بإصدار التقارير أو المخالفات الأخرى ولكن يمكنها أن تعمل بشكل رئيسي لتقليل فرص حدوثها، بسبب تصرفاتها وإجراءاتها المحددة ومن خلال مساهمتها في المحافظة على الجانب الأخلاقي.

### المراجعة الدورية للبيانات المالية<sup>٩٨</sup>

- اختلاف السياسات التي تتبعها الشركة عن تلك المتبعة في القطاع الاقتصادي للشركة.
- الاعتراف بالإيرادات - الاعتراف بالإيرادات مسبقاً - معاملات المقايضة.
- شطب مبالغ كبيرة من الأرباح أو أرصدة دائنة غير عادية.
- مصروف استهلاك منخفض - أعمار الموجودات الإنتاجية طويلة بصورة غير معقولة.
- سياسة رسملة غير صحيحة.
- التردد في أخذ مخصص للموجودات التي انخفضت قيمتها.
- أخذ مخصصات كبيرة أو عكسها حتى تظهر أن أرباح الشركة تسير باتجاه مرض.
- تمويل بنود خارج الميزانية العمومية.
- اتجاهات غير متوقعة - مثل بقاء التدفقات النقدية في نفس المستوى بينما الأرباح في تزايد.

الشكل (٥،٢)

### دور لجنة التدقيق بالنسبة للتدقيق الخارجي<sup>٩٩</sup>

- تقوم بدور ريادي في عملية تعيين المدققين الجدد.
- تكون نقطة الاتصال الرئيسة بالمدققين الخارجيين.
- تقييم استقلالية المدقق الخارجي.
- توافق على أتعاب المدقق الخارجي.
- تدرس سياسة تقديم المدقق الخارجي لخدمات استشارية أخرى غير التدقيق.
- تجري مناقشات في مرحلة التخطيط للتدقيق.
- تراجع ملاحظات التدقيق الخارجي بما في ذلك الأخطاء التي لم يتم تصحيحها.
- تجري مناقشات مع المدقق الخارجي بدون حضور أي فرد من الإدارة التنفيذية.
- تجري مراجعة دورية كاملة لاتخاذ قرار إن كان ينبغي استدراج عروض مهمة التدقيق الخارجي.

الشكل (٥،٣)

<sup>98</sup> Financial Statements – Health Check

<sup>99</sup> Role in relations to external audit

## ٦ الآثار الإيجابية على المجتمع ١٠٠

- هل قام مجلس الإدارة بتحديد سياساته الشاملة المتعلقة بالاستدامة والتي تغطي النواحي الاجتماعية والبيئية والأخلاقية؟
- هل تم تقييم المخاطر والفرص الرئيسية للشركة ١٠١ والنتيجة عن مسائل الاستدامة؟
- هل يوجد برنامج لمناقشة / مشاركة أصحاب المصالح الرئيسيين بشأن مواضيع الاستدامة؟
- هل توجد هياكل وإجراءات لرصد وتحسين الأداء المستدام؟ هل تتضمن هذه مؤشرات أداء رئيسية مالية وغير مالية؟
- هل تؤخذ مواضيع الاستدامة بالحسبان عند قيام مجلس الإدارة باتخاذ قرارات الاستثمار الهامة بما فيها تلك المتعلقة بعمليات شراء الشركات الأخرى؟
- هل تم إدخال التركيز على الأداء المستدام ضمن ثقافة الشركة، مثل وضع الأهداف والتقييمات والتدريب والتطوير؟
- هل توجد سياسات لإصدار تقارير الأداء المستدام؟

## المبررات لدراسة الأداء الاجتماعي والبيئي ١٠٢

أصبحت العديد من الشركات الرائدة في السنوات الأخيرة تهتم اهتماماً كبيراً بأدائها الاجتماعي والبيئي لإدراكها بأهمية هذا الأمر في تحقيق قيمة طويلة المدى لمساهميها ولأصحاب المصالح الآخرين. إن أولئك الذين ينجحون سيكونون قد وضعوا "حلقة فعالة" ١٠٣ حول موظفيهم وفي المجتمعات التي يمارسون نشاطهم فيها، والعملاء، والمستثمرين. وسوف يظهر جميع هؤلاء من أصحاب المصالح مستوى عالي من الالتزام تجاه الشركات التي تعطي اهتماماً لاحتياجاتهم وتوقعاتهم. وعلى النقيض من ذلك، تعرض الشركات التي تركز كلياً على الأداء المالي بغض النظر عن المشاكل التي تسببها عملياتها للآخرين نفسها لخطر انزلاقها في عمليات مشبوهة تؤدي إلى تردي سمعتها وتجعلها تواجه صعوبات في استقطاب عملاء أو موظفين جيدين، وسيؤدي هذا حتماً إلى ضعف تقييمها في السوق. يلخص الشكل (٦،١) سلسلة من المصادر التي تزيد الضغط على الشركات لتبني معايير عالية من السلوك الأخلاقي للشركات.

## لماذا الاستدامة مهمة ١٠٤

لقد أصبحت الحاجة إلى التصدي المتفاعل لمخاطر ١٠٥ وفرص التطوير المستدام الشغل الشاغل لمجالس الإدارات. إن الأسلوب التي تعالج به شركة ما هذا الموضوع الهام يمكن أن يعزز أو يضعف سمعتها أو حصتها في السوق أو قدرتها على المنافسة أو الابتكار أو الإنتاجية أو الكفاءة أو نوعية المخاطر أو سهولة حصولها على رأس مال أو الترخيص لها بالعمل أو قدرتها على استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم. ولذلك، يمكن أن يكون له أثراً بالغاً على نجاح الشركة على المدى الطويل أو على القيمة الإضافية المحققة للمساهمين. ونتيجة لذلك لا تستطيع مجالس الإدارة تجاهل هذا الموضوع الهام.

(نيلسون جيه وآخرون - منتدى استدامة رواد الأعمال الدولية - «القدرة على التغيير»: تعبئة قيادة مجلس الإدارة لتقديم قيمة مستدامة للأسواق والمجتمع) ١٠٦.

100 A positive impact on society

101 principal risks and opportunities.

102 The case for considering social and environmental performance

103 virtuous circle

104 Why sustainability is so important

105 proactively

106 The International Business Leaders Forum and Sustainability, The Power to Change. Mobilising board leadership to deliver sustainable value to markets and society

بالنسبة للمفهوم العادي، يجب أن لا تشكل مناقشة التطوير المستدام فصلاً منفصلاً من هذا الدليل وإنما ينبغي تضمينه في كل فصل من الفصول الأخرى، وأن يشكل جزءاً لا يتجزأ من القيم الأساسية للشركة وكل شيء تقوم به ومع ذلك، من المهم بيان أهمية مواضيع الاستدامة وتوفير إرشادات محددة عن كيفية خلق شركة مستدامة النجاح وعلى وجه الخصوص لأولئك الذين ما زالوا في بداية المشوار.

### الدور القيادي لمجلس الإدارة ١٠٧

حتى يكون الالتزام بالتطوير المستدام فعالاً ينبغي أن يحظى بدعم قوي من مجلس الإدارة. وقبل إعطاء مثل هذا الالتزام ينبغي أن يقوم مجلس الإدارة بتقييم الفرص المتاحة والمصاعب التي قد تواجهها ومخاطر الفشل من القيام بذلك. وبعد اتخاذ القرار ينبغي أن ينعكس مركز الشركة في بيان «رسالتها»<sup>١٠٨</sup> وبيان «قيمها»<sup>١٠٩</sup> أو بيان أغراضها ومبادئها الأساسية لتلك الأنشطة. وينبغي على مجلس الإدارة أيضاً التأكد من إعطاء الوقت الكافي لمواضيع الاستدامة وأن تعتبر هذه المواضيع من المواضيع الهامة الدائمة وذلك على سبيل المثال، عند القيام بعمليات شراء شركات أخرى أو المشاركة في الاستثمارات الكبرى الأخرى. ويجب على مجلس الإدارة أن ينظر في إمكانية إسناد هذه المسؤولية إلى عضو من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين لتنسيق مواضيع الاستدامة على مستوى الشركة. بالإضافة إلى ذلك، توجد عند اختيار أعضاء مجلس إدارة مستقلين، ميزة معينة في تعيين شخص تتوفر فيه خبرة في هذا المجال. وقد يرغب مجلس الإدارة أيضاً في تعيين لجنة منبثقة منه تكون حلقة الوصل المركزية لأعماله المتعلقة بالاستدامة.

إن التوقيع على التحالف العالمي للأمم المتحدة<sup>١١٠</sup> (انظر الشكل ٦،٢) أو الإعلان عن النية لتطبيق إرشادات طوعية (مثل تلك المتعلقة بمبادرة التقارير العالمية (انظر الفصل ٧) أو منظمة تنمية التعاون الاقتصادي<sup>١١١</sup> (انظر الملحق ٢) ستوفر برهاناً على التزام مجلس الإدارة بالمواطنة الحقة والانتماء الفعلي للشركة.

### مشاركة ذوي المصالح – البت في المواضيع الحقيقية ١١٢

ينبغي لتحقيق المصادقية أن تعالج سياسة الاستدامة للشركة وخطط العمل جميع المواضيع الهامة والجوهرية التي تواجهها الشركة. ستوجد في بعض القطاعات مخاوف شائعة عن التلوث المنبعث عن عمليات الطاقة، وتوفر الأدوية في الدول النامية أو وجود أخطار صحية محتملة من استعمال الهواتف النقالة. وبالمثل قد تكون للشركة عمليات في بعض الدول التي قد تنتشر فيها مخاوف عن تقشي الفساد أو انتهاك حقوق الإنسان أو استغلال وتشغيل الأطفال.

107 Board leadership

108 Mission statement

109 Statement of values

110 UN Global Compact

111 Organisation of Economic Cooperation and Development (OECD)

112 Stakeholders engagement – taking the real issues



الشكل (٦،١)

وبشكل عام، ينبغي على الشركات التي يقودها أعضاء مجلس الإدارة أو موظفين من ذوي المناصب العليا، التحدث إلى ذوي المصالح الرئيسيين لتحديد مواضيع الاستدامة الرئيسية. ويمكن أن يكون ضمن «ذوي المصالح» الموظفون والمحللون الماليون والمؤسسات المستثمرة، ومجموعات المستهلكين، والموردين، والمجموعات ذوي الاهتمامات الخاصة<sup>١١٤</sup>، مثل المؤسسات غير الحكومية ومجالس المجتمعات المدنية في المناطق التي توجد فيها أنشطة للشركة، والسلطات الرقابية. وفي بعض الحالات، تكون الآلية موجودة سلفاً لمناقشة الاستدامة، مثل اجتماعات الموظفين والاجتماعات مع المحللين. وفي حالات أخرى، تحتاج الشركات إلى وضع ترتيبات جديدة. ويمكن أن تكون هذه الترتيبات على شكل اجتماعات تشمل أفراداً أو مجموعات منهم أو لجان استشارية دائمة. يعتبر كل من اجتماع الجمعيات العمومية للمساهمين السنوي وموقع شبكة الشركة من الوسائل التي يتم من خلالها تشجيع الحوار بين الجمهور والشركة.

113 Licence to operate

114 Special interest groups

## تضمين منهاج الاستدامة في الشركة ١١٥

إذا كان لالتزام الشركة بالاستدامة أن يكون ذا أثر دائم، ينبغي للتغييرات الضرورية التي تتبع من بيان «الرسالة» المعدل ومن «الاستراتيجية» أن تشكل جزءاً رئيسياً من طريقة عمل الشركة. وهذا يعني تشجيع وتحفيز الموظفين على بناء أنشطة تجارية أفضل. ويتطلب التطبيق الفعّال لها أن توجد اتصالات جيدة وتدريب مناسب يؤديان إلى تقاسم أفضل ممارسات العمل ومنهاج عمل بحل المشاكل وبالتعامل مع الصعوبات.

ويجب أن يتم إدخال مواضيع الاستدامة في إدارة المخاطر وأنظمة قياس الأداء. حققت عدد من الشركات تقدماً كبيراً خلال السنوات الأخيرة في تطوير الأهداف والمؤشرات المتعلقة بالمواضيع البيئية ولكنها كانت أقل تقدماً بشكل عام في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لمواضيع الاستدامة الاجتماعية. ومع ذلك، بدأت بعض هذه الشركات كشركة «شل» في القيام بذلك والتخطيط لتقسيمها إلى مراحل خلال السنوات القليلة القادمة. إن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية يعتبر خطوة هامة في عملية تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات المالية وغير المالية التي يمكن الاعتماد عليها فيما يتعلق بأداء الشركة من الناحية الاجتماعية والبيئية والفرص المحتملة.

## ”التحالف العالمي للأمم المتحدة“ ١١٦

في منتدى التجمع الاقتصادي العالمي - المسمى بمنتدى دافوس<sup>١١٧</sup> والذي عقد بتاريخ ٣١ يناير ١٩٩٩م دعا الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان قادة الشركات في العالم قبول وتطبيق «التحالف العالمي» في كل أنشطة شركاتهم الفردية ومن خلال دعم السياسات العامة المناسبة. توجد تسعة مبادئ رئيسة تدعم موضوع «التحالف العالمي» و تغطي مواضيع تتعلق بحقوق الإنسان والعمالة والبيئة.

## حقوق الإنسان

طلب الأمين العام من الشركات العالمية في مجال حقوق الإنسان ما يلي:

- المبدأ ١ : دعم واحترام حماية حقوق الإنسان الدولية في مناطق تأثيرهم، و
- المبدأ ٢ : التأكد من عدم تورط شركاتهم بانتهاك حقوق الإنسان.

## العمالة

طلب الأمين العام من الشركات العالمية المحافظة على:

- المبدأ ٣ : حرية التجمع والاعتراف الفعّال بحق المساومة الجماعية؛
- المبدأ ٤ : التخلص من جميع أشكال العمل الإجباري والقهري؛
- المبدأ ٥ : القضاء الفعّال على تشغيل الأطفال؛ و
- المبدأ ٦ : القضاء على التمييز فيما يتعلق بالتوظيف والأعمال.

115 Embedding sustainability in the organisation

116 UN Global Compact

117 World Economic Forum , Davos

## البيئة

طلب الأمين العام من الشركات العالمية ما يلي:

- المبدأ ٧ : مساندة الأسلوب الاحتياطي لمواجهة التحديات البيئية؛  
 المبدأ ٨ : تبني مبادرات لتنمية الوعي بزيادة المسؤوليات البيئية؛ و  
 المبدأ ٩ : تشجيع عملية تطوير ونشر التقنيات البيئية.

المصدر: UN Global Compact 2000

الشكل (٦،٢)

يشير التقرير بعنوان ”القدرة على التغيير“<sup>١١٨</sup> إلى أنه يبدو أن الشركات تواجه ضغوطاً كبيرة في المجال التنافسي بجانب الضغوط بين تحقيق قيمة رأسمالية واقتصادية للمساهمين وقيمة اجتماعية وبيئية، وبين المستثمرين وذوي المصالح الآخرين وبين الربحية على المدى القصير وتحقيق الأرباح على المدى الطويل وبين متطلبات السرية التجارية والشفافية بشكل أكبر. إن التوفيق بين هذه الأهداف المتعارضة الواضحة وبيان أنه، في العديد من الحالات، لا توجد أية مبادلة تجارية بسيطة بين طرفين متضادين وإنما توجد عملية توازن معقدة، ستكون، كما يقول التقرير، أحد التحديات الرئيسية التي سيواجهها قادة الشركات الكبرى في القرن الواحد والعشرين حيث سيكون لمجلس الإدارة دوراً هاماً في مواجهة هذا التحدي.

مواقع شبكة مفيدة للشركات بخصوص مواضيع الاستدامة

بعض مواقع الشركات المفيدة بخصوص مواضيع الاستدامة

<a href="http://www.bp.com">www.bp.com</a>	BP	شركة البترول البريطانية
<a href="http://www.danonegroup.com">www.danonegroup.com</a>	Danone	مجموعة دانون
<a href="http://www.shell.com">www.shell.com</a>	Shell	شركة شل للبترول
<a href="http://www.skandia.co.uk">www.skandia.co.uk</a>	Skandia	شركة اسكانديا، المملكة المتحدة

٧ التقارير العالية الجودة للشركات<sup>١١٩</sup>

- هل تعتبر التقارير العالية الجودة للشركات عنصراً هاماً لضمان العلاقة الفعّالة بالمساهمين أم أن إصدار التقارير هو مجرد إجراء أكثر من كونه تقييداً والتزاماً بالقوانين والتشريعات؟
- هل هناك أسلوب متكامل لإصدار التقارير أم أنه ينظر إلى مختلف المواضيع كل على حدة؟
- هل هناك نقاش كافٍ للاحتتمالات المستقبلية وأداء الماضي؟ هل تم تحديد المخاطر الرئيسية والتقلبات التي تواجه الشركة؟
- هل تم تغطية الموجودات غير الملموسة - قدرة الشركة على البحث والتطوير، والعلامات، والشهرة، والأشخاص والتي تعتبر عناصر الأداء الرئيسية في معظم الشركات، بشكل كافٍ؟
- هل يتضمن قسم مناقشات وتحليلات الإدارة مقاييس الأداء المناسبة سواء المالية وغير المالية؟
- هل توجد إفصاحات واضحة عن التحكم المؤسسي؟
- هل يعتبر موقع الشركة على الإنترنت وسيلة اتصال فعّالة؟

الالتزام بالمتطلبات والاتصال بأصحاب المصالح<sup>١٢٠</sup>

تدرك مجالس الإدارة العالمية أن التقارير العالية الجودة للشركات تعتبر هامة جداً في بناء العلاقات الناجحة مع أصحاب المصالح في الشركة. ستكون المعلومات المقدمة ملتزمة بالمتطلبات وتتعدى تلك المتطلبات لتتناول احتياجات أصحاب المصالح التي تم تحديدها من خلال التفاوض والمناقشة معهم. إنها جزء من الاتصال المستمر الذي يشمل عقد الاجتماعات والبيانات المصدرة للسوق بالإضافة إلى التقارير الخطية الدورية على هيئة إصدارات أولية والنتائج المرحلية والتقارير السنوي الرئيسي وتقارير الموظفين والتقارير عن الاستدامة والمعلومات الحديثة المنشورة عبر موقع الشركة الإلكتروني.

مفهوم جودة تقارير الشركة<sup>١٢١</sup>

بالنسبة لمجلس الإدارة الذي يطمح في أن يحتل المقدمة في عملية إصدار التقارير فإن الخطوة الأولى تتمثل في تحديد كيف يُنظر إلى الشركة حالياً. يمكن اسناد هذه المهمة إلى لجنة التدقيق وأن تكون على شكل مناقشات مع أصحاب المصالح والتحدث إلى وسيط أسهم الشركة في سوق الأوراق المالية والاطلاع على تقارير المحللين ومراجعة التعليقات الإعلامية الدولية والمتخصصة وتقييم مركز الشركة في عمليات المسح المتعلقة بعملية الإفصاح. ويمكن للشركة أيضاً أن تقيم نفسها ضمن قطاعها وذلك بمقارنة جودة معلوماتها المعلنة مع معلومات منافسيها. ويمكن أن يتم القيام بذلك عادة بالإشارة إلى المواقع الإلكترونية. ولا ينبغي أن تكون عملية المراجعة هذه مجرد عملية لمرة واحدة بل ينبغي أن يتم تحديثها دورياً.

التركيز على الأداء والفرص المحتملة<sup>١٢٢</sup>

ينبغي بشكل عام، أن تُمكن المعلومات التي يقدمها مجلس الإدارة لأصحاب المصالح من قيامهم بتقييم متوازن لأداء الشركة وتوقعاتها. وهذا يعني على سبيل المثال، أن تحتوي الآراء التي يبديها مجلس الإدارة في «تقارير المناقشات وتحليلاته»<sup>١٢٣</sup> لأنشطة الشركات المبادئ العامة للإفصاح الواردة في الشكل ٧،١ وتشمل المعلومات الواردة في الفئات المبينة في الشكل ٧،٢. وفي الحالات التي تساعد على حسن الفهم ينبغي على مجلس الإدارة تقديم معلومات عن كل قطاع من قطاعات الشركة الرئيسية

119 High quality corporate reporting

120 From compliance to communication

121 Perception of the company's quality of reporting

122 Focus on performance and prospects

123 Management discussions and analysis report (MD &amp;A)

وعن الشركة بشكل عام. وعلى وجه الخصوص، يجب أن تعطي كل من مقاييس الأداء والبيانات المالية وغير المالية والبيانات الأخرى نظرة شاملة عن الطريقة التي ينظر بها مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية إلى المواضيع المتعلقة بعمليات وأنشطة الشركة.

### الرؤيا والاستراتيجيات وعمليات الشركة ١٢٤

يجب على مجلس الإدارة أن يضع «رؤيا» للمدى الطويل للمركز الذي يريد الوصول إليه وكيف يرى مركزه الاستراتيجي في السوق والطريقة التي سيحقق بها أهدافه المرغوبة. ويجب أن يتم التعبير عن الاستراتيجية بطريقة تسمح بقياس عملية التقدم تجاه تحقيقها. إن قرارات المستثمرين المتعلقة بمدى ملاءمة استراتيجية الشركة وإمكانية تحقيقها تشمل ضمناً حكمهم على كفاءة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتكون عاملاً رئيساً لتحديد سعر السهم. ويجب أن يتضمن تقرير «مناقشات وتحليلات الإدارة» أيضاً مراجعة لأنشطة الشركة بحيث يغطي هيكلها والأسواق الرئيسية التي تعمل فيها، بالإضافة إلى العلاقة الاستراتيجية مع العملاء والموردين والمولين الذين تعتمد عليهم.

### عوامل ومؤهللات النجاح الهامة ١٢٥

إن تقييم قدرة الشركة على تقديم استراتيجيتها المقترحة يتطلب تحليلاً لعوامل النجاح الهامة للشركة وكيف ستساعد تلك العوامل الشركة على تحقيق أو خلق قيمة إضافية. كما أن المجالات التي يجب أن يتميز فيها أداء الشركة هي بتزايد مستمر، نواحي غير ملموسة وقد تشمل العلامة التجارية للشركة أو سمعة الشركة والمناقشات والتحليلات في التقارير المقدمة والقدرة على الابتكار، وجودة موظفي الشركة، وطبيعة الشركة، وجودة علاقاتها مع أصحاب المصالح. إضافة إلى ذلك ستكون القيادة في النواحي التقنية مهمة للكثير من الشركات. وبتوفير مقاييس متعلقة بعوامل وقدرات النجاح الهامة، يمكن للشركة أن تربط رؤياها واستراتيجيتها بالنتائج المحققة. وأن تتم مناقشة الفجوات بين القدرات الحالية والقدرات المطلوبة لتحقيق النجاح، مثل، الحاجة إلى تعيين وتطوير المزيد من الأشخاص المتميزين وزيادة رأس مال الشركة وزيادة الاستثمار في الأبحاث والتطوير وذلك لإيجاد منتجات وخدمات جديدة.

### مبادئ الإفصاح العامة ١٢٦

يجب أن تهدف «مناقشات وتحليلات الإدارة» المرفقة بالبيانات المالية إلى:

- تمكين القراء من النظر إلى الشركة من خلال أعين الإدارة.
- أن تكون مكملة وتضيف إلى المعلومات الواردة في البيانات المالية.
- أن تكون لها نظرة مستقبلية.
- التركيز على خلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين.
- دمج التصورات القصيرة والطويلة الأجل.
- عرض المعلومات المهمة التي تمكن مستخدمي البيانات المالية من اتخاذ القرارات المناسبة.
- تجسيد الثقة في الاعتماد على تلك المعلومات وإمكانية مقارنتها مع مثيلاتها، وثباتها واتساقها، ومدى ملاءمتها وسهولة فهمها.

المصدر: المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين المعتمدين - مناقشات وتحليلات الإدارة - مسودة مراجعة ١٢٧

124 Vision, strategy and business operations

125 Critical success factors and capabilities

126 General disclosure principles

127 Canadian Institute of Chartered Accountants, Management's Discussions and Analysis, review Draft

### النتائج والتوقعات المستقبلية<sup>١٢٨</sup>

يجب أن تهدف التقارير إلى مراجعة الأداء للفترة الحالية كحجر أساس ومقارنته بخلفية الأهداف الطويلة الأجل للشركة والمركز الحالي للشركة فيما يتعلق بأي مراحل سابقة أساسية تم الإفصاح عنها سابقاً. ولذلك، فإنه يجب أن تتم مناقشة الاتجاهات الظاهرة من النظر إلى أداء الفترات السابقة والحالية وإلى التغييرات في أعمال الشركة وبيئتها الخارجية في الحالات التي يكون لها تأثير على الأداء الحالي و/أو المستقبلي. إضافة إلى ذلك، ينبغي نشر عمليات التقييم للشركات الأخرى المشتراة لبيان إن كانت حسب التوقعات. إلا أن الواقع يخالف ذلك حيث أظهرت الأبحاث إخفاق الشركات في العديد من الحالات عن الإفصاح عن هذه الحقائق.

### المخاطر والتحكم المؤسسي<sup>١٢٩</sup>

لن تكون أية مناقشات معلن عنها للتوقعات المستقبلية كاملة بدون فهم فهماً كاملاً المخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركة واستراتيجيات التحكم المؤسسي الشاملة لإدارتها ومرافقتها. وتوجد في بعض المناطق متطلبات حالية للتأكيد من أن مجلس الإدارة قد وضع نظاماً لإدارة المخاطر ونظاماً للرقابة الداخلية وأنه يخضعهما للمراجعة المنتظمة. وعموماً يوجد بعض التردد في تحديد المخاطر نفسها بالرغم من أن هناك دلائل على أن الضغوط التي يمارسها أصحاب المصالح على الشركة سوف تؤدي إلى التغييرات المطلوبة في هذا المجال.

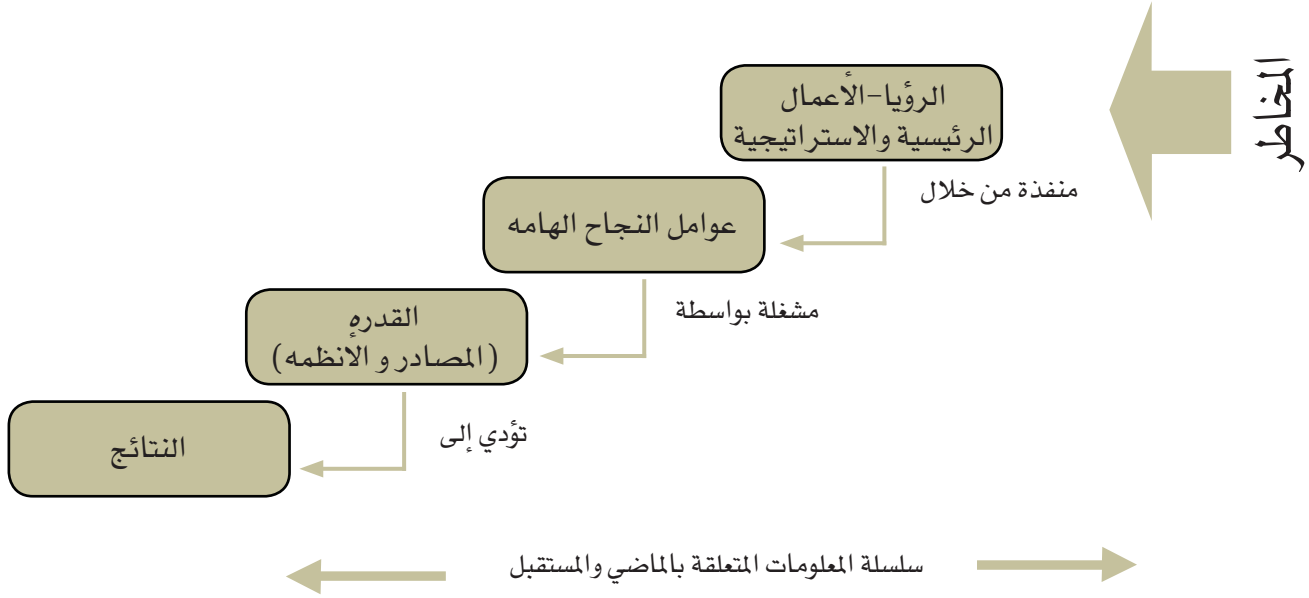
يقول مدراء<sup>١٣٠</sup> الصناديق الإستثمارية والمحللون الماليون والآخرون دائماً بأن آراءهم عن جودة مجلس الإدارة للشركة وإدارته التنفيذية هي عناصر قائدة في عملية اتخاذ القرار للإستثمار أو في تقييم الشركة ذاتها. ويمكن أن تحتوي الكثير من هذه التقارير على بيانات شخصية أكثر تفصيلاً عن أعضاء مجلس الإدارة بحيث تبين نواحي خبراتهم ومناصبهم. وهناك أيضاً مجال للمزيد من المعلومات المتعلقة عن الطريقة التي يدير بها مجلس الإدارة الشركة، منها على سبيل المثال، إن كانت توجد عملية مراجعة لمجلس الإدارة، عن الطريقة التي يتم فيها اختيار الأعضاء الجدد، وطريقة قياس الأداء، وطريقة اتصال الشركة بأصحاب المصالح، والرابط بين الأداء والتعويض المادي للمدراء التنفيذيين.

<sup>128</sup> Results and future expectations

<sup>129</sup> Risk and governance

<sup>130</sup> Fund managers

إطار الإفصاح عن المناقشات والتحليل في تقرير الإدارة التنفيذية



المصدر: المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين - مناقشات وتحليلات الإدارة - مسوده المراجعة

الشكل (٧،٢)

### الاستدامة وتقارير الموظفين<sup>١٣١</sup>

مثل المعلومات التي يتم تصنيفها حسب البلد أو الموقع الجغرافي الرئيسي. فقد تم نشر الخطوط الإرشادية المتعلقة بمحتويات تقارير الاستدامة من قبل «مبادرة التقارير الدولية»<sup>١٣٢</sup> (انظر الشكل ٧،٣) ويتم تحديثها بانتظام. ولكن حتى في الحالات التي يتم فيها نشر تقارير مستقلة عن الاستدامة، ينبغي توفير معلومات عالية المستوى في التقرير السنوي حيث أن الأسلوب الإيجابي للاستدامة سيكون المحرك الرئيسي في أداء المستقبل.

### موقع الشبكة الإلكتروني<sup>١٣٣</sup>

يمكن لموقع الشبكة الإلكتروني مساعدة مجالس الإدارة في تطوير عملية تقارير عالية الجودة للشركة بعدة طرق (انظر الشكل ٧،٤). يسمح موقع الشركة بأن تكون جميع تقارير ومنشورات الشركة معروضة في مكان واحد يسهل الدخول إليه كما يسمح بتحديث بيانات الأداء بانتظام بدلاً من القيام بذلك عندما تتاح الفرصة. يمكن أيضاً توفير المزيد من المعلومات عن خلفية الشركة وأنشطتها في هذا الموقع. ينبغي أن يكون الموقع الإلكتروني دائماً أرشيفاً قيماً ومصدراً لآخر الأخبار. كما أن عرض التقارير المقدمة للمحللين الماليين على الموقع الإلكتروني يساعد صغار المساهمين الذين قد لا تكون لهم فرصة الحصول على هذه المعلومات من مصادر أخرى.

131 Sustainability and employees reports

132 Global Reporting Initiative

133 Website

الخلاصة المستنتجة<sup>١٣٤</sup>

إن منهاجاً شفافاً ومرتبطاً وجيداً لإصدار تقارير الشركة هو مؤشر على أن مجلس الإدارة يتمتع بالثقة ووضوح الرؤيا بخصوص الاتجاه الذي يقود به الشركة وفهمه لكيفية تحقيق الأهداف.

تقارير الاستدامة<sup>١٣٥</sup>

- (١) الرؤيا والاستراتيجية<sup>١٣٦</sup> - وصف لاستراتيجية الشركة لإصدار التقارير عن الاستدامة بما في ذلك كلمة أو بيان رئيس المدراء التنفيذيين.
- (٢) البيانات<sup>١٣٧</sup> - نظرة عامة على هيكل نظام التقارير والعمليات ونطاق التقرير.
- (٣) هيكل التحكم المؤسسي وأنظمة الإدارة<sup>١٣٨</sup> - وصف للهيكل التنظيمي والسياسات وأنظمة الإدارة بما في ذلك جهود مشاركة المساهمين.
- (٤) فهرس محتويات مبادرة التقارير الدولية<sup>١٣٩</sup> - جدول أصدرته هيئة إصدار التقارير يبين مكان تسجيل المعلومات في الجزء ج من الإرشادات ضمن تقرير الهيئة.
- (٥) مؤشرات الأداء<sup>١٤٠</sup> - قياس أثر أو تأثير تقرير الشركة المصدر، مقسماً إلى مؤشرات أداء اقتصادية وبيئية واجتماعية متكاملة.

(ملاحظة: الجزء ج من الدليل يشمل الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المباشرة (ممارسات العمالة - حقوق الإنسان ومسئولية المجتمع والمنتجات)

الشكل (٧،٣)

المصدر: إرشادات مبادرة التقارير العالمية - ٢٠٠٢م

الموقع الإلكتروني الفعال<sup>١٤١</sup>

- خريطة موقع واضحة وسهولة التنقل في الموقع؛
- معلومات حديثة ممكن نقلها أو نسخها منه؛
- النشر الفوري للمعلومات عند إصدارها إلى السوق؛
- المعلومات الاجتماعية والبيئية ومعلومات الموظفين والمعلومات المالية؛
- معلومات مالية محفوظة أيضاً؛
- عروض المحللين على الموقع حالما يتم تقديمها؛
- معلومات مفيدة للمساهمين؛
- مواقع ذات علاقة بالصناعة / الجهات الرقابية.

الشكل (٧،٤)

<sup>134</sup> Concluding remarks

<sup>135</sup> Reporting on sustainability

<sup>136</sup> Vision and Strategy

<sup>137</sup> Profile

<sup>138</sup> Governance Structure and Management Systems

<sup>139</sup> Global Reporting Initiative - Content Index

<sup>140</sup> Performance Indicators

<sup>141</sup> An effective website

الملاحق

## الملحق ١: مستخرجات من مبادئ منظمة تنمية التعاون الاقتصادي (أوسيد) للتحكم المؤسسي<sup>١٤٢</sup>

### مسئوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن يؤكد إطار عمل التحكم المؤسسي التوجيه الاستراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة لمجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية ومصادقية مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين.

- (أ) يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس المعرفة التامة، وبحسن نية، مع بذل العناية والدقة اللازمتين وللمصلحة القصوى للشركة والمساهمين.
- (ب) في الحالات التي قد تؤثر فيها قرارات مجلس الإدارة على مجموعات مختلفة من المساهمين بشكل متباين، فإن على مجلس الإدارة معاملة جميع المساهمين بعدالة.
- (ج) يجب على مجلس الإدارة التأكد من الالتزام بالقوانين السارية المفعول وأن يأخذ في الاعتبار مصلحة أصحاب المصالح.
- (د) يجب على مجلس الإدارة أن يقوم ببعض الوظائف الرئيسة بما فيها:
  - (١) مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط الإجراءات الهامة وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية السنوية، وخطط العمل، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة ورصد التطبيق والتنفيذ، وأداء الشركة، والإشراف على المصاريف الرأسمالية الهامة، وعمليات شراء الشركات الجديدة وبيع بعض الشركات أو الأقسام؛
  - (٢) اختيار المسؤولين التنفيذيين وتحديد رواتبهم وتعويضاتهم الأخرى ومراقبتهم واستبدالهم، عند الضرورة، والإشراف على خطط الاستبدال؛
  - (٣) مراجعة التعويضات المدفوعة لأعضاء مجلس الإدارة وللمديرين التنفيذيين وضمان وجود عملية رسمية وشفافية لانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
  - (٤) مراقبة حالات تعارض المصالح المحتملة لكل من الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام أصول الشركة والمخالفات في معاملات الأطراف ذوي الصلة؛
  - (٥) ضمان مصادقية أنظمة التقارير المحاسبية والمالية للشركة بما في ذلك إجراءات التدقيق الخارجي المستقل ووجود أنظمة رقابية مناسبة وخاصة أنظمة مراقبة المخاطر والرقابة المالية والالتزام بالقوانين؛
  - (٦) مراقبة مدى فعالية إجراءات التحكم المؤسسي التي تعمل بموجبها الشركة وادخال التغييرات اللازمة عليها حسب الحاجة؛
  - (٧) الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.
- (هـ) ويجب أن يكون مجلس الإدارة قادرًا على ممارسة القرارات المتعلقة بأمور الشركة بصورة مستقلة عن الإدارة التنفيذية بشكل خاص.

- (١) يجب على مجلس الإدارة أن يدرس تعيين عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين القادرين على ممارسة الحكم الصحيح باستقلالية تامة في المهمات والمعاملات التي قد ينشأ عنها تعارضاً في المصالح. ومن الأمثلة على هذه المسؤوليات الرئسية التقارير المالية والتعيين لملء الوظائف الإدارية التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة.
- (٢) يجب أن يعطي أعضاء مجلس الإدارة الوقت الكافي للقيام بمسئولياتهم.
- (و) ولأجل تنفيذ مسئولياتهم على أكمل وجه ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يحصلوا على المعلومات الدقيقة الملائمة في الوقت المناسب.

المصدر: مبادئ التحكم المؤسسي لمنظمة تنمية التعاون الاقتصادي (متوفرة على موقع [www.OECD.org](http://www.OECD.org))

## الملحق ٢: مستخرج من إرشادات منظمة تنمية التعاون الاقتصادي للشركات المتعددة الجنسيات<sup>١٤٣</sup> السياسات العامة للشركات المتعددة الجنسيات

يجب أن تأخذ الشركات في اعتبارها السياسات المطبقة في البلدان التي تمارس أنشطتها فيها وأخذ آراء أصحاب المصالح الآخرين في الاعتبار. وبهذا الخصوص فإنه يجب على الشركات أن:

- (١) تساهم في التطور الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لغرض تحقيق التطور المستدام.
  - (٢) تحترم حقوق الإنسان بالنسبة لأولئك الذين تؤثر عليهم أنشطة الشركة وتكون منسجمة مع الالتزامات والمسئوليات الدولية للحكومة المضيفة.
  - (٣) تشجع بناء القدرة المحلية من خلال التعاون الوثيق مع المجتمع المدني المحلي بما في ذلك مصالح الشركة وكذلك تطوير أنشطة المشروع في الأسواق المحلية والأجنبية على أسس منسجمة ومتفقة مع متطلبات الممارسات التجارية السليمة.
  - (٤) تشجع بناء الطاقة البشرية وخاصة من خلال إيجاد فرص التوظيف وتسهيل فرص التدريب للموظفين.
  - (٥) تمتنع عن السعي وراء أو قبول الاستثناءات غير الواردة في القوانين أو الأنظمة المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة والعمالة والضرائب والحوافز المالية أو المواضيع الأخرى.
  - (٦) تدعم وتحافظ على مبادئ التحكم المؤسسي الجيدة وتطبق إجراءات التحكم المؤسسي المناسبة.
  - (٧) تطور وتطبق إجراءات فعّالة وأنظمة إدارة ذاتية ترمي علاقة الثقة المتبادلة بين الشركات والمجتمعات التي تعمل فيها.
  - (٨) تشر الوعي لدى الموظفين والتزامهم بسياسات الشركة من خلال وسائل النشر المناسبة عن تلك السياسات ومن خلال البرامج التدريبية.
  - (٩) تمتنع عن اتخاذ إجراءات تأديبية أو تمييزية ضد الموظفين الذين يتقدمون بحسن نية بتقارير صحيحة إلى الإدارة أو إلى السلطات المختصة بخصوص أية إجراءات أو أفعال مخالفة للقانون أو للإرشادات أو لسياسات الشركة.
  - (١٠) تشجع الشركاء التجاريين، حيث يكون ذلك عملياً، بمن فيهم الموردين ومقاولي الباطن على تطبيق مبادئ سلوك الشركة المتسقة مع تلك الإرشادات.
  - (١١) تمتنع عن أي مشاركة غير مناسبة في أية أنشطة سياسية محلية.
- المصدر: مبادئ التحكم المؤسسي لمنظمة تنمية التعاون الاقتصادي متوفرة على موقعها<sup>١٤٤</sup>.

<sup>143</sup> Extract from Organisation For Economic, Cooperation and Development (OECD). - Guidelines for Multinational Enterprises.

<sup>144</sup> www.oecd.org

الملحق ٣: مواقع إلكترونية مفيدة<sup>١٤٥</sup>

[www.ecgi.org](http://www.ecgi.org) المعهد الأوروبي للتحكم المؤسسي

يتضمن الموقع الإلكتروني للمعهد مكتبة مفيدة لقوانين ومبادئ إدارة الشركات المرتبة حسب كل دولة. ويحتوي أيضاً على قسم للأخبار وملخص لمشاريع منظمة تنمية التعاون الاقتصادي.

[www.oecd.org](http://www.oecd.org) منظمة تنمية التعاون الاقتصادي

يتضمن قسم الشركات لمنظمة تنمية التعاون الاقتصادي تفاصيل عن مبادئ التحكم المؤسسي للشركات المتعددة الجنسيات وعدد من المنشورات والإصدارات الأخرى ذات العلاقة.

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) مبادرة التقارير العالمية<sup>١٤٦</sup>

إن «مبادرة التقارير العالمية» هي عبارة عن مؤسسة عالمية تسعى إلى تطوير أطر لتقارير الاستدامة تكون مقبولة من الجميع. إن إرشادات «مبادرة التقارير العالمية» المتوفرة لتنزيلها من الموقع الإلكتروني تهدف إلى تمكين الشركات من إعداد تقارير هامة عن أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وقد تم الاعتراف ب «مبادرة التقارير العالمية» من قبل قمة الأمم المتحدة بشأن التطور المستدام<sup>١٤٧</sup>. ويتضمن هذا الموقع أيضاً تحديث منتظم للأخبار.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) التجمع العالمي<sup>١٤٨</sup>

لقد تم إطلاق موقع «التجمع العالمي» الذي يغطي حقوق الإنسان ومواضيع العمالة والبيئة رسمياً من قبل الأمين العام لهيئة الأمم المتحدة في يوليو ٢٠٠٠. يتضمن الموقع تفاصيل للمبادئ التسعة التي تم إدراجها في موقع «التجمع العالمي» بالإضافة إلى التفاصيل الخاصة بكيفية مشاركة أصحاب الأعمال فيه والاتصالات المفيدة بالمواقع الأخرى.

[www.irbestpractice.org](http://www.irbestpractice.org) أفضل الممارسات

يحتوي هذا الموقع على أفضل الممارسات الإرشادية في العرض والأسلوب ومحتوى المواقع ونوع وأسماء الشركات في المواقع. تعني بتحديث هذا الموقع «جمعية علاقات المستثمرين»<sup>١٤٩</sup> في المملكة المتحدة.

[www.carol.co.uk](http://www.carol.co.uk) كارول العالمية<sup>١٥٠</sup>

هو موقع يسمح بالدخول الإلكتروني إلى تقارير شركات في جميع أنحاء العالم مع التحاليل المناسبة وفقاً للقطاع والمنطقة الجغرافية.

[www.ifac.org](http://www.ifac.org) الاتحاد الدولي للمحاسبين<sup>١٥١</sup>

يحتوي هذا الموقع على تقرير عن التقارير المالية على الإنترنت وخطوط الاتصال بمواقع الهيئات المحاسبية في جميع أنحاء العالم والتي يحتوي عدد منها على تقارير أو دراسات حول التقارير المالية والتدقيق والتحكم المؤسسي ومواضيع الاستدامة.

<sup>145</sup> European Corporate Governance Institute.

<sup>146</sup> Global Reporting Initiative.

<sup>147</sup> UN World Summit on Sustainable Development.

<sup>148</sup> The Global Compact.

<sup>149</sup> Investor Relations Society in the UK.

<sup>150</sup> Carol World.

<sup>151</sup> International Federation of Accountants

## الملحق ٤ - مراجع ومؤلفات أخرى للقراءة ١٥٢

## مجلس الإدارة الفعّال ١٥٢

## الملحق ٤ - مراجع ومؤلفات أخرى للقراءة

- جيه كونجور وآخرون - مجالس إدارة الشركات: استراتيجية تطوير القيمة المضافة - جوسي باس، ٢٠٠١م. ١٥٤
- أوسيد مبادئ للتحكم المؤسسي - أوسيد ١٩٩٩م.
- وورد آر. دي - تطوير مجالس إدارة الشركات: دليل اجتماعات مجلس الإدارة - جون ويلي اند سنز ٢٠٠٠م. ١٥٥

## الاستراتيجية المتميزة ١٥٦

- جيه سي كولنيز وجيه أي بوراس البناء للبقاء: السلوك الناجح للشركات ذات النظرة المستقبلية - راندوم هاوس، ٢٠٠٠م. ١٥٧
- حي هاميل و سي كيه براهالاد - المنافسة للمستقبل - مطبعة كلية هارفارد للأعمال ١٩٩٤م.
- سي ماركيدس: جميع الإجراءات الصحيحة: دليل لتصميم اختراق استراتيجي - مطبعة كلية هارفارد للأعمال ٢٠٠٠م.

## ربط مقاييس واستراتيجية الأداء ١٥٨

- معهد المحاسبين القانونيين لمحاسبي الإدارة - بطاقة قياس الأداء المتوازن: نظرة عامة - ملخصات فنية - ٢٠٠١م. ١٥٩
- آر. إس. كبلان ودي. بي. نورتون - بطاقة قياس الأداء المتوازن: المقاييس التي تُفعل الأداء، كتيب هارفارد للأعمال - يناير - فبراير ١٩٩٢م.
- آر. إس. كبلان و دي بي نورتون - استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام استراتيجي للإدارة - كتيب هارفارد للأعمال - يناير - فبراير ١٩٩٦م.
- آر. إس. كبلان و دي بي نورتون - الشركات المبنية على الاستراتيجية: كيفية نمو الشركات المسجلة في بطاقة قياس الأداء في بيئة الشركات الجديدة - مطبعة كلية هارفارد للأعمال - ٢٠٠٠م.
- جمعية المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز ١٦٠ دليل الممارسات الفعّالة - بطاقة قياس الأداء - جمعية المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز كلية المال والإدارة ١٦١ ١٩٩٩م (المؤلفون - باوندر اند بينتلي - مع شاكتون).

152 Bibliography and further reading

153 The effective board

154 Conger, J. et al. Corporate Boards , Strategy for Adding Value at the Top. Jossey-Bass, 2001

155 Ward, R. D. - Improving Corporate Boards, The Boardroom Insider Guide book, John Wiley &amp; Sons, 2000

156 A distinctive strategy

157 Collins, J.C. and Porras, J.L., Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies. Random House, 2000.

158 Linking performance measurement and strategy

159 Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), the Balanced Scorecard - An Overview

160 Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)

161 Faculty of Finance and Management

إدارة المخاطر المركزة<sup>١٦٢</sup>

- بي ال بيرنشتاين - م واجهة القضاء والقدر: القصة المثيرة للمخاطر - شركة جون ويلي وأولاده ١٩٩٦م.
- إم. جونز وجي سوزرلاند - تطبيق التقلبات: موجز مجلس الإدارة - معهد المحاسبين المعتمدين في إنجلترا وويلز ١٩٩٩م.

لجنة التدقيق الفعّالة<sup>١٦٣</sup>

- إم ائي جونز - ايه كاري - و جي هنت - لجنة التدقيق الفعّالة: الدور الفعّال - ICAEW ٢٠٠١م.

الآثار الإيجابية على المجتمع<sup>١٦٤</sup>

- جيه نلسون وآخرون - القدرة على التغيير: تطويع رئاسة مجلس الإدارة لتقديم القيمة القابلة للتحقيق إلى الأسواق والمجتمع - منتدى قادة الأعمال الدوليين والاستدامة - أمير ويلز الدولية - ٢٠٠١م.
- أوسيد - إرشادات للشركات المتعددة الجنسيات - أوسيد عام ٢٠٠١م.
- الأمم المتحدة - التحالف العالمي - الأمم المتحدة - ٢٠٠٠م.

تقارير الشركات عالية الجودة<sup>١٦٥</sup>

- مبادرة التقارير العالمية - دليل تقارير مبادرة التقارير العالمية - ٢٠٠٢م.
- المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين المعتمدين - تحاليل ومناقشات الإدارة<sup>١٦٦</sup> - مسودة مراجعة - سي أي سي ايه ٢٠٠١م.
- هيئة المعايير المحاسبية<sup>١٦٧</sup> - مراجعة لبيان «مراجعة تشغيلية ومالية» إيه إس. بي ٢٠٠٢م.
- بورصة لندن<sup>١٦٨</sup> - الدليل العملي لعلاقات المستثمرين - ٢٠٠٠م، لندن بيزينس أسكول.
- جمعية علاقات المستثمرين<sup>١٦٩</sup> - وضع معايير لأفضل الممارسات في العلاقات مع المستثمرين عبر الإنترنت - ٢٠٠٢م.

162 Focused risk management

163 A robust audit committee

164 A positive impact on society

165 High quality corporate reporting

166 Good Practice Guidelines

167 Accounting Standards Board, Revision of the Statement of "Operating and Financial Review", ASB 2002

168 London Stock Exchange, A Practical Guide to Investor Relations, LSE, 2000

169 Investor Relations Society, Setting the Standard for Best Practice in Online Investor Relations, IRS 2002

إن المؤلف انطوني كاري هو الشريك المسؤل عن مواضيع التحكم المؤسسي على الشركات في RSM Robson Rhodes وهي الشركة البريطانية العضوية في RSM International ويود انطوني أن يعبر عن شكره وامتنانه للمساعدة التي تلقاها لإعداد هذا الدليل من قبل باتريس فرنيون الذي يدرس حالياً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية لندن للأعمال.

يهدف هذا الدليل إلى تقديم الإرشادات المفيدة إلى أعضاء مجالس الإدارة والآخرين فيما يتعلق بالمواضيع التي يتم نقاشها داخل غرف الاجتماعات. لا يتحمل المؤلف أو RSM International أية مسؤولية عن أي خطأ أو سهو أو خسائر يتكبدها أي شخص أو شركة تتصرف أو تمتنع عن التصرف نتيجة لأي من المحتويات الواردة في هذا الدليل. ولا تتحمل المترجمه أيه مسؤوليه عن اي خصاً أو سهو أو خسائر يتكبدها أي شخص أو أي شركة تتصرف أو تمتنع عن التصرف نتيجة لأي من المحتويات الواردة في هذا الدليل ولا يجب الاعتماد على المعلومات الواردة في هذا الدليل بديلاً عن الحصول على الاستشارات المهنية بخصوص بعض المواضيع المعنية.

تم ترجمة هذا الدليل إلى اللغة العربية من قبل الأستاذة إمتان دحمان، الشريك المسؤل عن المجالات المهنية في دحمان ومشاركوه في الإمارات العربية المتحدة.

المكاتب الرئيسية لآر. إس. إم. العالمية في الشرق الأوسط (ترتيبها أبجدياً)

تلفون: +٩٧١ ٤ ٢٢٧ ١١١٢  
فاكس: +٩٧١ ٤ ٢٢٨ ٤٤٩٩

الإمارات العربية المتحدة  
- دحمان ومشاركوه  
ص.ب ١١٨٥٥  
دبي

تلفون: +٩٦١ ١ ٤٩٥٣٩٤  
فاكس: +٩٦١ ١ ٤٨٠٨٢٢

جمهورية لبنان  
- فريد جبران  
ص.ب ٤٥٥٣٥١  
بيروت

تلفون: +٢٠ ٢ ٥٢١ ١٥١٠  
فاكس: +٢٠ ٢ ٥٢١ ١٥٧٤

جمهورية مصر العربية  
- المحاسبون القانونيون العرب - حشيش وحمودة  
٤٠ شارع ٢٥٤  
بناية شل، الدجلة، المعادي ١١٤٣١  
القاهرة

تلفون: +٩٦٧ ١ ٢١٤٣٥٥  
فاكس: +٩٦٧ ١ ٢١٤٣٦٠

الجمهورية اليمنية  
- دحمان  
ص.ب ١٦١٤٦  
صنعاء

تلفون: +٩٦٥ ٢٤١ ٠٠١٠  
فاكس: +٩٦٥ ٢٤١ ٢٧٦١

دولة الكويت  
- البزيع وشركاهم،  
ص.ب. ٢١١٥، الصفاة  
١٣٠٢٢١، الكويت

تلفون: +٩٦٦ ٦٥٢ ٥٣٣٣  
فاكس: +٩٦٦ ٦٥٢ ٢٨٩٤

المملكة العربية السعودية  
- البسام محاسبون قانونيون واستشاريون  
ص.ب ١٥٦٥١  
جدة، ٢١٤٥٤

آر. إس. إم العالمية	.دحمان ومشاركوه آر. إس. إم	دحمان آر. إس، إم
المكتب التنفيذي	المكتب الرئيس في الإمارات العربية المتحدة	المكتب الرئيس في اليمن
11 Old Jewry	ص.ب. ١١٨٥٥	ص.ب. ١٦١٤٦
ECZR BDU	دبي، الإمارات العربية المتحدة	صنعاء، الجمهورية اليمنية
U K	+ تلفون: ٩٧١ ٤ ٢٢٧ ١١١٢	+ تلفون: ٩٦٧ ١ ٢١٤ ٣٥٥
Tele: + 44 (0) 20 7601 1080	+ فاكس: ٩٧١ ٤ ٢٢٨ ٤٤٩٩	+ فاكس: ٩٦٧ ١ ٢١٤ ٣٦٠
Fax: + 44 (0) 7601 1090		
Email:rsmcommunications@rsmi.com	بريد إلكتروني: dahamn@dahman-rsm.net	بريد إلكتروني: dahmanco@ye.net
http://www.rsmi.com	http://www.dahman-rsm.com	http://www.dahman-rsm.om

جميع الحقوق محفوظة لآر إس أم العالمية المحدودة.  
جميع حقوق الترجمة محفوظة لدحمان و مشاركوه ، دبي