



## التنوع: قيمة أعمال مقبولة

أصبح التنوع والإنصاف والشمول (DEI) من القضايا الملحة للمنشآت في السنوات الأخيرة. إذ سلطت حركتنا "أنا أيضاً" (#MeToo) و"حياة السود مهمة" (Black Lives Matter) الضوء على الانتهاكات وحالات الظلم التي تشيع في كل جانب من جوانب حياة الأمريكيين وكشفت عن إخفاقات في معالجتها استمرت لفترة طويلة.

فيما يتعلق بأعضاء مجلس الإدارة الذين يسعون إلى تعزيز التنوع والإنصاف والشمول في منشآتهم، فمن الأفضل أن يبدأوا من مستويات القيادة العليا.

«إن تنوع مجلس الإدارة ليس ممكناً فحسب، بل هو أيضاً واجب عمل وواجب أخلاقي»، وفقاً للنسخة المحدثة لعام 2020 من تقرير لجنة بلو ريبون (Blue Ribbon Commission) التابعة للرابطة الوطنية لمدراء الشركات (NACD) عن تنوع مجلس الإدارة. «تنوع رأس المال البشري هو قيمة أعمال مقبولة هذه الأيام»<sup>1</sup>

يوجد دليل قوي على أن تعزيز التنوع مسعى جدير بالاهتمام لأن المنشأة المتنوعة تحصد العديد من منافع الأعمال. وأثبتت الدراسات أنه كلما كانت مجموعة المواهب أكبر، ازدادت المهارات ووجهات النظر والعلاقات، فضلاً عن التحسينات في الأداء التي يمكن قياسها. فعلى سبيل المثال، ثمة زيادة بنسبة 53% في العائد على حقوق المساهمين لشركات واردة في قائمة "فورتنس 500" يوجد بها على الأقل ثلاث عضوات مجلس إدارة وزيادة بنسبة 19% في الابتكار في الشركات ذات التنوع فوق المتوسط في كواردها القيادية، وفقاً لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG).<sup>2</sup>

إلى جانب المعلومات التي تستنتج حالة أعمال قوية بسبب التنوع والإنصاف والشمول، قد تجد مجالس الإدارة التي لا تبادر

إلى التنوع نفسها مضطرة للقيام بذلك، لأن الجهات التنظيمية وحكومات الولايات وأصحاب المصلحة الآخرين أصبحوا يطالبون بتنوع أكبر في مجالس إدارة الشركات (انظر "التوقعات الخارجية" في الصفحة 3). وللبدء بذلك، من المهم فهم الوضع الراهن لتنوع مجلس الإدارة، واتباع أهم الإرشادات لتحسين حالة التنوع، وإدراك أن التوكيد المستقل بشأن فاعلية هذه الجهود أمر بالغ الأهمية.

«المدققون الداخليون، بمنظورهم الواسع عن المخاطر المؤسسية وعلاقاتهم التعاونية مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بمن فيهم مجالس الإدارة والإدارة العليا، يؤدون دوراً في مساعدة المنشآت على تقييم الأساليب الحالية التي تتبعها لتحقيق التنوع والشمول والتفكير في مسار لإحراز التقدم»، وفقاً لما أوردته شركة ديلويت.<sup>3</sup>

## تحقيق تقدم بدرجات متفاوتة

النبأ السار هو أن عدد النساء اللاتي يتم إضافتهن إلى مجالس الإدارة أخذ في الازدياد. وفي السنوات العشر الماضية، ارتفعت نسبة عضوات مجلس الإدارة الجديديات في شركات مدرجة بمؤشر "ستاندرد أند بورز 500" من 21% إلى 47%، وفقاً لمؤشر سبنسر ستيوارت بورد الأمريكي لعام 2020،<sup>4</sup> وجميع الشركات المدرجة بمؤشر "ستاندرد أند بورز 500" يوجد بها امرأة واحدة على الأقل

## نبذة عن معهد المدققين الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 200,000 عضو في أكثر من 170 بلداً وإقليماً. ويعد معهد المدققين الداخليين الجهة الرائدة الداعمة والتعليمية التي تضع المعايير الدولية وتجري الأبحاث في كل ما يخص مهنة التدقيق الداخلي.

### The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 149  
Lake Mary, FL 32746 USA

### الاشتراك المجاني

قم بزيارة

[www.theiaa.org/toner](http://www.theiaa.org/toner)

للتسجيل في الاشتراك المجاني.

### آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى  
البريد الإلكتروني:

[Tone@theiaa.org](mailto:Tone@theiaa.org)

في مجلس إدارتها. ومع ذلك، ظل تمثيلهن العام في المجالس منخفضاً. وفي عام 2020، كان 28% من أعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة بمؤشر "ستاندرد آند بورز 500" من النساء، وازدياداً نقطتين مؤبقتين عن العام السابق. وكانت مشاركتهم في مجالس إدارة شركات عامة مدرجة بمؤشر "راسل 3000" أقل، إذ بلغت حوالي 23%، وذلك بناءً على دراسة أجرتها منظمة مناصرة باسم "النساء في مجالس الإدارة 2020"،<sup>5</sup> وكان هذا ارتفاعاً تاريخياً، من بين الشركات المدرجة بمؤشر "راسل 3000" على الصعيد الوطني، إلا أن 5% منها فقط فيها مجالس إدارة تمتاز بتوازن بين الجنسين وثلاثها كان فيها امرأة واحدة أو لا يوجد أي امرأة في مجالس إدارتها. وقد يتمثل جزء من المشكلة في تباين الآراء بشأن سبب البطء الشديد في التنوع. وكما يوضح الرسم البياني في الصفحة 4، فإن عضوات مجلس الإدارة أكثر ميلاً من أعضاء المجلس بكثير إلى تحديد عدم الالتزام بالتنوع في مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي.

وقال سبنسر ستيفارت إن نسبة الأعضاء الجدد من الأقليات في مجالس الإدارة كانت 22%، بزيادة 10 نقاط مئوية بعد عقد من الزمن، لكنها انخفضت من 23% في عام 2019. ووفقاً لتقرير "مراقبة المجالس في أمريكا 2020" الصادر عن شركة البحث الدولي "Heidrick & Struggles"<sup>6</sup> «كان تحسن التنوع في العرق أو الإثنية والجنسية والعمر مخيباً للآمال، مع عدم إحراز أي تقدم يستحق الذكر في أي مكان في العالم».

## السبيل لتحسين التنوع

توجد بعض الإرشادات التي يمكن أن تتبعها المجالس في مساعيها لتحسين التنوع. ضع في الحسبان أن التدقيق الداخلي يمكن أن يضيف قيمة طوال سير هذه العملية لكونه المصدر الوحيد لتوكيد مستقل داخل الشركة من خلال تقديم آراء شاملة وموضوعية عن فاعلية جهود مجلس الإدارة والمنشأة في سبيل تحقيق التنوع والإنصاف والشمول.

أجر حواراً. يدرج تقرير الرابطة الوطنية لمندراء الشركات (NACD) النقاش على أنه الخطوة الأولى في أي استراتيجية للشمولية. وفي تقييم مجلس الإدارة السنوي، يوجد سؤال عما إن كان مجلس الإدارة يلبي توقعات المنشأة عن التنوع يمكن أن يفتح حواراً عن ماهية المهارات والآراء الجديدة التي قد تستدعي الحاجة إليها.

لا تغفل المخاطر. ستتضح أكثر ضرورات الأعمال من التنوع والإنصاف والشمول، وسيصبح تجنب المشكلات المحتملة أسهل، إذا استوعب أعضاء مجلس الإدارة عواقب تقصيرهم الكبير أو عدم قيامهم بأي شيء على الإطلاق في هذا الأمر. ووفقاً لما أورده معهد المدققين الداخليين: «تمثل قلة التنوع خطراً تنظيمياً بأهمية أي مخاطر أخرى يجدر بنشاط التدقيق الداخلي اكتشافها»، وينطبق هذا الأمر على مستوى مجلس الإدارة وكذلك في جميع أقسام المنشأة.<sup>7</sup> فممارسات التوظيف غير القانونية أو غير العادلة، والدعاوى القضائية التي يرفعها المساهمون بسبب عدم الالتزام بمعايير التنوع والإنصاف والشمول في الشركة ومخاطر السمعة كلها مجالات مخاطر تخص مجالس الإدارة والمنشآت، ويامكان التدقيق الداخلي دعم الجهود المبذولة لإدارة هذه المخاطر. وكما نوهت شركة ديلويت، فيما يخص التدقيق الداخلي: «يستفيد النهج المتبع لتدقيق التنوع والشمول من العديد من ممارسات التدقيق نفسها المتبعة في مشاريع توكيد تقليدية».<sup>8</sup>

## أسئلة لأعضاء مجلس الإدارة

- « هل التنوع والإنصاف والشمول بند معتاد في جدول أعمال مجلس الإدارة؟
- « ما نسبة أعضاء مجلس الإدارة الحاليين الذين يندرجون ضمن تعريف المنشأة للتنوع؟
- « ما نسبة رؤساء اللجان الذين يندرجون ضمن تعريف المنشأة للتنوع؟
- « هل فكر مجلس الإدارة في كيفية استفادته من المستوى الحالي للتنوع؟
- « هل يفوت مجلس الإدارة فرصاً استراتيجية للاستفادة من وجهات نظر وخبرات جميع أعضائه؟



## التوقعات الخارجية

عندما يتعلق الأمر بالتنوع والإنصاف والشمول، فإن عددًا من الجهات التنظيمية وأصحاب المصلحة وضعوا قواعد أو توقعات للمنشآت.

### هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC)

تتطلب قواعد هيئة الأوراق المالية والبورصات من الشركات الإفصاح عما إن كانت لجان الترشيح تراعي التنوع عند تحديد مرشحي أعضاء مجلس الإدارة وكيفية قيامها بذلك. فإن كان لدى لجنة الترشيح أو مجلس الإدارة سياسة بشأن تحديد مرشحين متنوعين، فيجب عليها الإفصاح عن كيفية تنفيذها وكيفية تقييم فعاليتها.

### مؤشر ناسداك المركب (NASDAQ)

في ديسمبر الماضي، قدم مؤشر ناسداك مقترحًا للجنة الأوراق المالية والبورصات لمطالبة جميع الشركات المدرجة في بورصة ناسداك الأمريكية بالإفصاح عن "إحصاءات تنوع متنسقة وشفافة فيما يتعلق بمجالس إدارتها". وسيطلب من الشركات المدرجة في البورصة أيضًا أن يكون لديها عضوان متنوعان على الأقل في مجلس الإدارة، أحدهما يعرف نفسه بأنه أنثى والآخر يعرف نفسه بأنه إما أقلية ممثلة تمثيلاً ناقصًا أو من المثلثين والمتحولين جنسيًا، وإلا عليها أن توضح لماذا لا تفعل ذلك.

### قوانين الولاية

تطلب قانون كاليفورنيا لعام 2018 أن يكون لدى الشركات الحكومية والمملوكة للقطاع العام ما لا يقل عن عضوة مجلس إدارة واحدة بحلول نهاية عام 2019 وزيادة عدد عضوات مجلس الإدارة بحلول نهاية عام 2021. وتطلب قانون 2020 أن تضيف مجالس الإدارة أعضاء من فئات أخرى ناقصة التمثيل، منها أشخاص يعرفون أنفسهم بأنهم سود أو أمريكيون من أصل أفريقي أو أسباني أو لاتيني أو آسيوي أو من جزر المحيط الهادئ أو أمريكيون أصليون أو من سكان هاواي الأصليين أو من سكان الأسكا الأصليين أو مليونيين أو مثليات أو ثنائيو الجنس أو متحولون جنسيًا.

يتطلب قانون واشنطن لعام 2020 أن يكون لدى الشركات العامة مجالس ذات تنوع جنساني بحلول الأول من يناير 2022. ويُعرف مجلس الإدارة "ذو التنوع الجنساني" بأنه مجلس يعرف فيه 25% على الأقل من أعضائه أنفسهم بأنهم نساء.

تدرس عدد من الولايات الأخرى أو أصدرت تشريعات لتشجيع التنوع في مجلس الإدارة، وفقًا لمقال نشرته بلومبرج.

### المستثمرين المؤسسيون وغيرهم

رفعت مؤسسة "Institutional Shareholder Services" وشركة "Glass Lewis" لخدمات الاستشارة بالوكالة من مستوى توصياتها لتنوع مجلس الإدارة على المدى القريب.

في سياق منفصل، وفقًا لهيئات الحوكمة المؤسسية الخاصة بالشركات الأمريكية المدرجة في البورصة الصادرة عن مجموعة "Investor Stewardship Group"، «ينبغي أن يجسد مجلس الإدارة الجيد التكوين التنوع ويشجع عليه، بما في ذلك تنوع الأفكار والخبرة». وذكر تقرير راسل رينولدز أن شركتي "State Street Global Advisors" و "BlackRock" من بين من ناشدوا بحاسبة المجالس.

كما أعلنت مؤسسة جولدمان ساكس (Goldman Sachs) العام الماضي أنها ستطلب من الشركات التي تطرح المؤسسة أسهمها للاكتتاب العام أن يكون لديها عضو مجلس إدارة واحد متنوع على الأقل.

فكر مليًا في تعريفك للتنوع. إن وجود خليط من الرجال والنساء لديهم قيم وخبرات ومعرفة متشابهة قد لا يحسن وجهة نظر المجموعة على وجه التحديد، وذلك بحسب ما أشارت إليه شركة الاستثمار الناشط "Barrington Capital Group LP".<sup>9</sup> ولتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة ومستنيرة، سيتطلب الأمر «تنوعًا في العرق والإثنية والهوية الجنسية والتوجه الجنسي والعمر والخبرة ووسط مجلس الإدارة لتوسيع نطاق وجهات نظر ومهارات وخبرات أعضاء مجلس الإدارة الأفراد» وذلك وفقًا للجنة بلو ريبون (Ribbon Blue) التابعة للرابطة الوطنية لمدرء الشركات. «هذا هو جوهر تنوع مجلس الإدارة».

اطرح الأسئلة المناسبة. يعد جمع المقاييس الرئيسية والتوصيات ذات العلاقة جزءًا مهمًا من العملية. وعند تناول تنوع مجلس الإدارة، على سبيل المثال، يمكن أن تشمل الأسئلة ما يلي: ما هو تكوين مجلس الإدارة والمناصب القيادية الأخرى؟ هل يوجد تنوع في رؤساء لجان مجلس الإدارة؟ هل زاد تنوع أعضاء مجلس الإدارة المضافين مؤخرًا في السنوات الأخيرة؟ هل السياسات المتعلقة بالتعاقب أو حدود مدة المنصب تمنع الجهود المبذولة لجلب أصوات جديدة؟ ما هي الخطوات التي اتخذها مجلس الإدارة لإيجاد أعضاء جدد متنوعين، وما مدى فعاليتهم؟ يمكن أن يعمل التدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة لتحديد أفضل الأسئلة التي يمكن طرحها وجمع المقاييس الأكثر فائدة.

قسى الفعالية. وسيشمل ذلك تقييم مدى توافق إجراءات وأهداف واستراتيجيات التنوع والإنصاف والشمول لدى مجلس الإدارة أو المنشأة بأكملها مع رسالتها وقيمتها. وإذا اختارت المنشأة أو كانت مطالبة بالإبلاغ عن مقاييس التنوع والإنصاف والشمول، فيمكن أن يتحقق التدقيق الداخلي من دقة أي تقارير مطلوبة أو اختيارية عن جهود التنوع في المنشأة.

لا تحقق التنوع لمجرد التنوع فحسب. في إطار جهود مجالس الإدارة لتعزيز التنوع، ينبغي أن تراعي النطاق الكامل لما يجب أن يقدمه كل مرشح لمجلس الإدارة. وعندما أدركت امرأة أن أعضاء مجلس الإدارة الذين أجروا مقابلات معها لم يعرفوا سوى القليل عن خبرتها، قالت لهم مقولة مقبسة من مقال في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو: «إن كنت تعتقد أن القيمة الوحيدة لي هي أنني أنثى، فلا يمكنني إضافة قيمة إلى مجلس إدارتك».<sup>10</sup> وقد لا تختار المجالس أعضاء المجلس الجدد المناسبين إن رأيتهم مجرد إحصائيات تنوع محتملة.

لا تزد التنوع ثم تكبته. وصفت شركة "Barrington Capital Group" تشابه المجالس بأنه نقطة ضعف شائعة في الحوكمة المؤسسية، ولكن لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة المختلفين ديموغرافيًا عن جميع أعضاء مجلس الإدارة الآخرين تقديم مساهمة إذا لم تُسمع رؤاهم أو آرائهم. ونظرًا لأن وجهات النظر الجديدة هي إحدى الفوائد العظيمة للتنوع، يُفترض أن تبذل مجالس الإدارة جهدًا واعيًا للبحث على مناقشة صريحة وشاملة. فوفقًا لتقرير الرابطة الوطنية لمدرء الشركات: «تحقيق تنوع مجلس الإدارة مع عدم الاستفادة النشطة من وجهات النظر المتنوعة هذه سيفوتّ الفوائد التي يمكن أن يحققها مجلس إدارة متنوع لصالح المنشأة».

## خيار واضح

«المجالس بيدها الخيار الآن: مواصلة المسار الحالي والمخاطرة بالتخلف عن الركب، أو إعادة هيكلة تكوين مجلس الإدارة والعمل بأعلى مستويات الأداء» وفقاً لتقرير الرابطة الوطنية لمدراء الشركات. وبالتشاور مع الإدارة التنفيذية والرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي وآخرين، بإمكان مجالس الإدارة البدء في إجراء تغيير هادف في صفوفها وفي التنوع والإنصاف والشمول بمنشأتها.



## سؤال الاستطلاع السريع

هل لدى مجلس إدارتك (أو من يمثله) استراتيجية محددة للتنوع والإنصاف والشمول؟

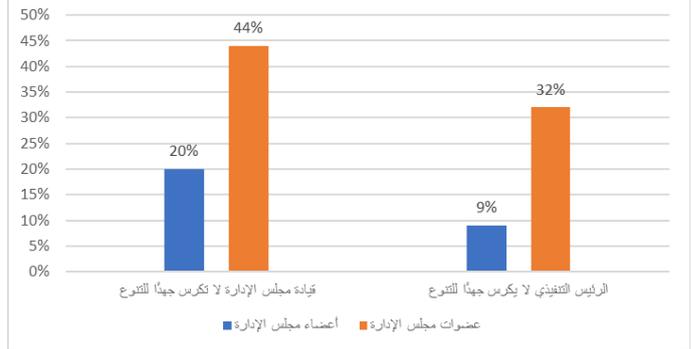
نعم

لا

لا أعرف / لا ينطبق

تفضلوا بزيارة الصفحة [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) للإجابة على السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

## لماذا لم يكن تنوع مجالس الإدارة أسرع؟



المصدر: PwC, Annual Corporate Directors Survey, September 2020

<sup>1</sup> "2020 Update of the Diverse Board: Moving from Interest to Action," NACD BlueRibbon Commission on Board Diversity, 2020

<sup>2</sup> "Embrace the Business Imperative of Diversity," Boston Consulting Group, 2021

<sup>3</sup> "Internal Audit's Role in Driving Diversity, Inclusion," August 3, 2020, Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

<sup>4</sup> 2020 U.S. Spencer Stuart Board Index

<sup>5</sup> 2020 Women on Boards Gender Diversity Index

<sup>6</sup> Board Monitor US 2020, Heidrick & Struggles

<sup>7</sup> Global Perspectives and Insights: Understanding the Effects of Diversity and Inclusion on Organizations, The Institute of Internal Auditors, 2020

<sup>8</sup> "Internal Audit's Role in Driving Diversity, Inclusion," Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

<sup>9</sup> "Maximizing the Benefits of Board Diversity: Lessons Learned From Activist Investing," Jared Landaw, Barington Capital Group LP, July 14, 2020, Harvard LawSchool Forum on Corporate Governance

<sup>10</sup> "When and Why Diversity Improves Your Board's Performance," March 27, 2019, Stephanie J. Creary et al., Harvard Business Review

## نتائج الاستطلاع السريع

ما هي الطريقة التي من المرجح أن يتجاوب بها مجلس الإدارة في منشأتك مع المعلومات الواردة من الإدارة؟

%47

يطرح الأسئلة على الإدارة بانتظام بطريقة بناءة.

%28

في بعض الأحيان يناظر الإدارة أو يشكك في المعلومات التي يتلقاها، ولكن ليس في كثير من الأحيان.

%24

يقبل عموماً معلومات الإدارة مع طرح القليل من الأسئلة



المصدر: استطلاع Tone at the Top فبراير 2021.

حقوق النشر © 2021 معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة