



**تأثير مجلس الإدارة:**  
فهم تأثير مجلس إدارة  
الشركة العائلية وقياسه

تتولى مجالس إدارة الشركات العائلية ذات مسؤوليات الحوكمة كغيرها من مجالس الإدارة في الشركات الأخرى، لكن مع فارق وحيد أنه يتعين عليها أيضاً التعامل مع مجموعة من التحديات الإضافية، الأمر الذي يجعل من عملها أكثر صعوبة. تتناول هذه المقالة دور مجالس إدارة الشركات العائلية، وتضع إطاراً نستطيع من خلاله أن نرى إن كانت هذه المجالس تحقق قيمة لأصحاب تلك الشركات ولأصحاب المصلحة المعنيين.

من الطبيعي والمنطقي جداً افتراض أن نجاح أي شركة يعني بالضرورة أن مجلس إدارتها يؤدي عمله على أكمل وجه، ولكن على ضوء تجربتنا، فإن حقيقة هذا الافتراض ليست دقيقة إلى هذه الدرجة، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بمجالس إدارة الشركات العائلية.

بطبيعة الحال، يمكن أن نعزو نجاح أي شركة عائلية إلى مجموعة من العوامل، منها على سبيل المثال وليس الحصر، أن يمتلك مؤسس الشركة، والذي يتولى منصب المدير التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة، موهبة كبيرة وشخصية كاريزمية، وأن تتوفر للشركة نفسها سوق أو ظروف تمويلية مؤاتية أو أن تتمتع بعلامة تجارية راسخة أو سمعة طيبة تجذب قوى عاملة موهوبة ومتحمسة، فضلاً عن وجود مجلس إدارة على درجة عالية من الفعالية.

في الواقع، من الممكن تماماً أن يخفي نجاح أي شركة أوجه القصور أو نقاط الضعف التي يعاني منه مجلس إدارتها. وبناءً على عملنا، يرتبط هذا الأمر على وجه الخصوص بمجالس إدارة الشركات العائلية، حيث يمكن أن يؤدي وجود مزيج فريد من الإرث والشخصية، وفي أغلب الأحيان، الافتقار إلى الخبرة الخارجية والرأي، إلى ظهور مجالس غير قادرة على أداء وظائفها جيداً، وغير فعالة يسيطر عليها شخص واحد أو مجموعة من عدة أشخاص.

### أهمية مجالس إدارة الشركات العائلية

بعبارة بسيطة، بعبارة بسيطة، يهدف مجلس إدارة الشركة العائلية إلى تأمين مستقبل الشركة والحفاظ على إرث العائلة. تأخذ جميع مجالس الإدارة في الاعتبار الاستدامة المستقبلية، ولكن مع احتمال اعتماد أجيال على سبل العيش اعتماداً على نجاح مؤسسة عائلية، فإن مسؤولية الحكم مع التأثير والحفاظ على المستقبل تكون شديدة بشكل خاص بالنسبة للمجالس العائلية. تقوم المجالس بذلك عن طريق تحديد ثلاث نتائج رئيسية على مستوى المؤسسة ورعايتها وحمايتها.

. ثقافة مؤسسية قائمة على القيم - أن تُعبر عن مجموعة مشتركة من القيم والسلوكيات، وأن تمارس أعمالها وتواصل مشوارها وفق تلك القيم والسلوكيات التي تتوافق مع قيم العائلة ورؤيتها وهدفها.

. أداء مؤسسي قوي - أن تنجح في تحقيق الرؤية والأولويات التي حددتها العائلة للشركة، بما في ذلك الأهداف المالية وخطط النمو.

. الرقابة الفعالة - أن تضع أنظمة وعمليات قوية وتطبيقها لحماية أصول العائلة وسمعتها.

عندما تنجح مجالس الإدارة في تحقيق هذه النتائج الثلاثة، فمن المرجح أن تحوز على ثقة أصحاب الشركة العائلية والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.

ينبغي أن ينصب تركيز مجلس إدارة الشركة العائلية في نهاية المطاف على مجالين اثنين هما الإرث والاستدامة، كما يجب أن تكون فعالية المجلس وتأثيره محط اهتمام جميع من له صلة بالشركة. إن تولي منصب في مجلس الإدارة ينطوي على مسؤولية عالية، ويتطلب ممن يشغل هذا المنصب أن يبذل الكثير من الوقت والاهتمام.

### الفروق الدقيقة التي تميز مجالس إدارة الشركات العائلية

في سعيها لتحقيق أهدافها وإضافة قيمة للعائلة وغيرها من المستفيدين وأصحاب المصلحة، تواجه مجالس إدارة الشركات العائلية تحديات معينة تكون أكثر وضوحاً بالنسبة إليهم مما قد تكون عليه بالنسبة لمجالس الإدارة تابعة لأنواع أخرى من المؤسسات. تشمل هذه التحديات:

. الشخصية المهيمنة - يرتبط هذا الأمر بشكل خاص بالشركات العائلية حيث يمكن أن يكون رئيس مجلس الإدارة "مهيماً" جداً ويعمل في بعض الأحيان كمدير تنفيذي للشركة بحكم الواقع. وفي كثير من الحالات قد يكون أيضاً مؤسس الشركة والحجر الأساس فيها.

. تخطيط التعاقب - ضمان أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالإندفاع، وأن يكونوا على دراية بطبيعة عمل الشركة، ويتحلون بالقدرة والكفاءة عند اختيارهم من ضمن مجموعة محددة بدقة ربما يتمتع أفرادها بخبرة محدودة خارج نطاق الشركة العائلية.

. ديناميكيات المجلس مقابل ديناميكيات العائلة - قد يكون فصل أدوار مجلس الإدارة عن أدوار العائلة - من الناحية التاريخية والعاطفية - أمراً في غاية

الصعوبة عندما يتعرع ويكبر أعضاء مجلس الإدارة معاً، ويقضون أيام العطلة ويلعبون ويتناقشون ويتفائلون معاً تحت إشراف ورعاية مؤسس الشركة.

. إشراك أصحاب المصلحة - يلعب أعضاء مجلس الإدارة، وخصوصاً عند اختيارهم من أفراد العائلة الواحدة، دوراً داعماً كحلقة وصل بين الشركة والعائلة بشكل عام، كما أن فهمهم لهذا الدور وكيفية تنفيذهم له هو أمر بالغ الأهمية.

. ترتيبات الحوكمة العائلية - نظراً لأن ملكية الشركة العائلية تنحدر من مؤسسها، تكتسب الحوكمة العائلية المزيد من الأهمية. لهذا الغرض، تتشكل روابط حوكمة متعددة الأشكال مثل مكتب العائلة أو مجلس العائلة لدعم وإدارة علاقة العائلة بالشركة. لذلك، يتعين على مجالس إدارة الشركات العائلية فهم هيكل الحوكمة الشامل للشركات العائلية، والدور المناط بهذه الروابط، والأمور التي تنحصر صلاحية القرار بها.

. اختلاف الأجيال - من الأمور الحتمية التي لا مناص منها أنه عندما يتعاقب كل جيل من أفراد العائلة على مجلس إدارة الشركة أن يجلب معه وجهات نظر ومستويات التزام جديدة وأولويات مختلفة لإدارته للشركة العائلية تختلف عن الجيل الذي سبقه. بعبارة بسيطة، من الطبيعي أن أفراد الجيل الثالث أو الرابع من العائلة الذين وُلدوا ونشأوا في ظروف تنعم بالراحة والثروة، أن يفكروا بشكل مختلف عن الجيل المؤسس، وربما يشعرون أنهم يتفاعلون بطريقة مختلفة بالعمل الرئيسي للشركة، وأن تكون لديهم وجهات نظر مختلفة حول كيفية إدارة رأس المال والمخاطر، وأن يكونوا أكثر ميلاً من الجيل المؤسس للتركيز على "المواضيع الساخنة" الحالية مثل الأمور البيئية والاجتماعية والحوكمة، والتقنيات الرقمية لتوجيه فرص الاستثمار.

. تشكيل الابتكار - غالباً ما يركز الحفاظ على الإرث في الشركات العائلية على النجاحات التي حققتها في الماضي؛ غير أنه في ظل الوتيرة المتسارعة للتطورات التكنولوجية والمشهد الجيوسياسي الذي تشهده بيئة الأعمال في الوقت الحاضر، ينبغي على مجالس إدارة الشركات العائلية أن توازن بين تركيزها على الإرث واحترام التقاليد من جهة وبين التطور والابتكار بطريقة من شأنها مواصلة التمسك بقيم العائلة من جهة ثانية.

## فهم تأثير مجلس الإدارة

كيف يمكننا إذاً أن نفهم تأثير مجلس الإدارة وقياسه بدرجة من الاتساق والموضوعية على ضوء هدفه وعلى خلفية هذه التحديات؟ كيف يمكننا أن نفصل أداء مجلس الإدارة عن أداء الشركة وتحديد القيمة التي يضيفها بوضوح؟

تتمثل إحدى الطرق للإجابة عن هذا السؤال في دراسة العلاقة بين المجلس وأصحاب المصلحة الآخرين، على سبيل المثال، الإدارة التنفيذية والإدارة العامة، والتي عادة ما يكون أعضاؤها إلى حد كبير من خارج أفراد العائلة، وهم ليسوا أعضاء في مجلس الإدارة، ولكنهم يتعاملون معه بشكل مستمر ومتكرر

من ناحية أخرى، قد يكون لمجلس الإدارة تأثير سلبي أو محدود على شركاتها. ففي مثل هذه الحالات، يشكو المدراء التنفيذيون من استهلاك مجالس الإدارة وأعضائها للوقت الطويل والموارد الكثيرة، ومن فشلهم في تطوير تفكير الإدارة أو قراراتها أو إجراءاتها بشكل واضح، ما يعيق عمل الشركة ويمنعها من التقدم والنمو.

بناءً على خبرتنا في تقديم المشورة لمئات مجالس الإدارة ومراجعتها وتطويرها على مدار سنوات عديدة، وضعنا إطاراً يستفيد من خبرة الموظفين مع مجالس الإدارة لفهم وقياس تأثير هذه المجالس.

يرتكز هذا الإطار على ثلاثة أدوار رئيسية يؤديها أي مجلس إدارة وهي: القوامة والإشراف والمساءلة، تم شرح كل منها بالتفصيل في الجدول 1 أدناه.

ويتأثرون به بصورة ملموسة. نلاحظ في الشركات التي تتمتع مجالس إدارتها بدرجة عالية من التأثير أن المدراء التنفيذيين فيها قادرين على شرح المبادرات والمقترحات التي أحدثت تغييراً للأفضل وذلك كنتيجة مباشرة لعملية التدقيق والمتابعة التي يمارسها مجلس الإدارة وحوارهم المفتوح مع أعضاء المجلس؛ كما نلاحظ أنه بإمكانهم سرد قصص طويلة توضح كيف أضافت المشورة والدعم الذي تلقوه من أعضاء مجلس الإدارة قيمة إلى عملهم بشكل واضح. على نحو مماثل، سيكون مالكو الشركات العائلية قادرين على إعطاء أمثلة توضح كيف استطاع مجلس الإدارة توسيع نطاق مصالح العائلة، أو توجيه الشركة بفعالية، أو التعامل معهم بطريقة إيجابية عبر هيكل حوكمة الشركة العائلية.

### ٣. المساءلة



. التعامل بطريقة استباقية وهادفة مع أصحاب الشركة العائلية والمستفيدين وأصحاب المصلحة الآخرين والحصول منهم على الملاحظات حول أنشطة الشركة وأدائها.

. شرح توجه الشركة وأدائها وسير أعمالها بشكل صريح وواضح.

. شرح التأثير الذي أحدثته مجلس الإدارة وفعالية ترتيبات الحوكمة التي يتبناها بشكل صريح وواضح.

### ٢. الإشراف



. الإشراف على الأداء الاستراتيجي للشركة وسير أعمالها وتنفيذها للأهداف الموضوعية من خلال الحصول على الأدلة والضمانات التي تثبت ذلك، ومن خلال مساءلة الإدارة.

. التأكد من أن إدارة الشركة توفر جميع المعلومات المناسبة في الوقت المحدد، بما في ذلك المعلومات التي يمكن لغير الخبراء الحصول عليها.

. مراقبة مستوى امتثال الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية لالتزاماتهم وواجباتهم الوظيفية.

. تقييم أداء المدير التنفيذي.

. الإشراف على إطار المخاطر والمخاطر الرئيسية على الشركة.

. مراقبة الالتزام بترتيبات الحوكمة المؤسسية والتأثير الشامل لهذه الترتيبات.

### ١. القوامة



. توفير القيادة الاستراتيجية للمساعدة في ضمان أن أهداف ورؤية ورسالة الشركة العائلية - بما في ذلك ما يتعلق بالإنجاز والاستدامة والعمل الخيري - قد تم تحديدها بوضوح، وتم إسناد "ملكيتها" أو مسؤولية تحقيقها للإدارة، بحيث تتجلى في أنشطة الشركة وتنعكس في أداء الموظفين فيها.

. توضيح وتجسيد قيم الشركة التي حددها المؤسس/المؤسسون والافتداء بها بشكل واضح، ورعاية ثقافتها المؤسسية وحمايتها بشكل استباقي.

. اختيار المدير التنفيذي وفريق الإدارة العامة والمساعدة في تطويرهم المهني.

. التطلع إلى المستقبل وتخطيط جداول الأعمال لضمان تركيز أعضاء مجلس الإدارة على المجالات الصحيحة وفي الوقت المناسب، بما في ذلك إجراء عملية فحص دقيقة وفعالة للبيئة التجارية والظروف العائلية لاكتشاف الفرص والمخاطر الكامنة.

. المساعدة في وضع ترتيبات حوكمة فعالة تشمل ضمان تمتع أعضاء مجلس الإدارة بمزيج مناسب من المهارات والمعرفة والخبرات اللازمة للإدارة الجيدة والسعي للاستفادة من الخبرة والمشورة من خارج العائلة عند اللزوم.

. المشاركة في عملية التفكير الذاتي والتقييم والتعلم والتطوير، بما في ذلك إدراك الحدود بين الحوكمة والإدارة في الشركة العائلية واحترام تلك الحدود وعدم تجاوزها.

## إطار تأثير مجلس الإدارة: كيفية قياس تأثير المجلس

في إطار العمل الذي وضعناه، يُقاس تأثير مجلس الإدارة عبر سلسلة متصلة بدءاً من (١-) وهو المجلس الذي يدمر القيمة وحتى (٢+) وهو المجلس الذي يضيف قيمة لجميع الأدوار الثلاثة (انظر المربع ٢ للاطلاع على شرح كل مستوى).

عند استخدام هذا الإطار، نوصي باعتماد نهج إيجابي واستشاري يُشجع على إجراء محادثات صريحة مع أعضاء مجلس الإدارة وكل من له صلة بأعماله وقراراته.

عند تطبيق هذا الإطار على العديد من مجالس الإدارة - بما في ذلك مجالس إدارة الشركات العائلية - وجدنا أن عدداً قليلاً جداً منها يصل إلى المستوى

## الجدول ٢

المستوى ١	المستوى ٠	المستوى ١-
<p>يؤدي المجلس دوره في الإشراف والمساءلة بشكل فعال ويمنع وقوع الأمور السيئة</p> <p>. تدرك الإدارة أنها ستكون مسؤولة بشكل فعال وبثاء أمام أعضاء مجلس إدارة يتسمون بالاستعداد الجيد والمشاركة بشكل كامل، لذلك تستعد هذه الإدارة بشكل جيد لاجتماعات المجلس واللجان.</p> <p>. يتم رصد المخاطر التي تهدد الشركة والتخفيف من حدتها من خلال إجراء حوار قوي وهادف داخل المجلس.</p> <p>. تتم مراقبة ضعف الأداء على مستوى المجلس وتصحيحه في الوقت المناسب.</p> <p>. حيث يحظى المجلس بالاحترام، من النادر أن يقوم أعضاؤه بإدخال تحسينات كبيرة على المقترحات التي تقدمها الإدارة.</p> <p>. يركّز المجلس بشكل رئيسي على الأداء في ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية والمخاطر التشغيلية، إضافة إلى قضايا الامتثال والتنظيم والرقابة.</p> <p>. تتولى الإدارة و/أو رئيس مجلس الإدارة مهمة وضع جدول أعمال اجتماعات المجلس واللجان التابعة له بالحد الأدنى من المدخلات، إن وجدت، من أعضاء المجلس.</p> <p>. تُظهر الإدارة علاقة هرمية مع المجلس من خلال إحساس قوى بـ "التبعية الإدارية" له.</p> <p>. تميل مشاركة أصحاب المصلحة، بما في ذلك المشاركة مع العائلة الأوسع، إلى التركيز بشكل رئيسي على إعداد التقارير عن مؤشرات الأداء الرئيسية وإدارة المخاطر والتحديات الإلزامية.</p>	<p>يتميز تأثير المجلس بأنه غير فعال حيث يكتفي بالمصادقة على ما يقترحه رئيس المجلس أو الإدارة وإضافة قيمة طفيفة، إن وجدت</p> <p>. يتم التعامل مع الاجتماعات على أنها التزامات يجب تحمّلها وليست فرصاً للاستكشاف والفهم وإضافة القيمة.</p> <p>. ضعف استعداد أعضاء المجلس وعدم قراءتهم لأوراق المجلس وطرح أسئلة تمت الإجابة عليها في الأوراق.</p> <p>. يقوم المجلس واللجان التابعة له بعملية تدقيق طفيفة - إن وجدت - لأنشطة أو مقترحات رئيس المجلس أو الإدارة.</p> <p>. في حال قيام المجلس بعملية تدقيق، غالباً ما تكون جودة هذه العملية رديئة من حيث طرح أسئلة يمكن التنبؤ بها وسهولة الإجابة وتفتقر إلى الفطنة والبصيرة.</p> <p>. يقبل أعضاء المجلس تقارير الإدارة دون اعتراض أو يذعنون بسهولة لوجهة نظر رئيس المجلس أو عضو مجلس الإدارة المنتخب للإشراف على مجال معين من عمل الشركة.</p> <p>. تتم الموافقة على معظم، إن لم يكن كل، بنود جدول الأعمال التي تتطلب قراراً من المجلس خلال عرضها للمرة الأولى أو إجماع المجلس عن مطالبية الإدارة بالقيام بالمزيد من العمل أو تقديم المزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرارات.</p> <p>. الاعتماد المفرط على الموافقة على أعمال المجلس عبر البريد الإلكتروني.</p> <p>. نسبة حضور ضعيفة لاجتماعات المجلس من قبل عدد من أعضائه، ولا سيما أفراد العائلة.</p> <p>. إلغاء اجتماعات المجلس قبل وقت قصير من موعدها.</p> <p>. تهيمن أصوات أفراد العائلة على غرفة الاجتماعات، حيث يخصص المجلس الوقت الطويل من اجتماعاته للتوترات والخصومات والانقسامات العائلية القديمة، ويكشفها أمام أعضاء الإدارة الحاضرين في تلك الاجتماعات.</p>	<p>يستغرق المجلس الكثير من الوقت والموارد، ما يصرّف انتباه الإدارة عن القيام بعمل ذي قيمة</p> <p>. يقدم مجلس الإدارة العديد من الطلبات للحصول على المعلومات والتحليلات التي لا تضيف أية قيمة، وهذا يستغرق الكثير من الوقت والموارد لتقديم هذه الخدمة ويحدّ من قدرة الإدارة على المضي قدماً.</p> <p>. يركّز المجلس بشدة على التفاصيل التشغيلية دون وجود سبب وجيه لذلك.</p> <p>. يسعى أعضاء المجلس وراء "مواضيع مكررة" شخصية مثل إعادة النظر في أمور "تمت تسويتها" ما يؤدي إلى صرف وقت المجلس وموارد الإدارة المحدودة.</p> <p>. يتميز أسلوب بعض أعضاء المجلس بالصعوبة وحتى العدائية غير المبررة، ما يسفر عن عدم تعامل الإدارة بشفافية مع المجلس / أو اتخاذها مواقف تدافع فيها عن نفسها أثناء حضورهم اجتماعات مجالس الإدارة.</p> <p>. يبالغ مجلس الإدارة بأداء دور توجيهي ما يؤدي إلى عدم وضوح المسؤولية عن النتائج، وقيام المجلس بدور تشغيلي بشكل أساسي بدلاً من دوره الحوكمي للشركة.</p>

## المستوى ٢

- بالإضافة إلى تأدية دوره في الإشراف والمساءلة بشكل فعال، يُظهر المجلس فعالية وكفاءة عالية في دوره التوجيهي ما يفسح المجال لتمكين تحقيق نتائج عظيمة
- توجد أمثلة واضحة عن تغيّر المقترحات التي تقدمها الإدارة إلى الأفضل نتيجة لحوارها المفتوح مع أعضاء المجلس وفهمها المطور لأهداف الشركة.
- تُقَرّ الإدارة بأن أعضاء مجلس الإدارة يتبادلون الأفكار والفرص المفيدة معهم بناءً على خبراتهم وعلاقاتهم، بما في ذلك تزويدهم بالمعلومات الدقيقة حول ظروف السوق وتوجهاته وغير ذلك.
- يتعامل المجلس والإدارة معاً باحترام حيث تسعى الأخيرة للحصول بشكل استباقي على المشورة والروابط المثمرة من أعضاء المجلس خارج نطاق الاجتماعات الرسمية.
- يسعى المجلس بنشاط ووضوح للاستفادة من الخبرة المعرفية والرؤى الخارجية لتحقيق أهداف الشركة، ويحرص أعضاء المجلس على توسيع آفاق معرفتهم وقدراتهم.
- لا يوجد صوت مسيطر في قاعة الاجتماعات، حيث يضمن رئيس المجلس حصول جميع الأعضاء على فرصة متساوية للمساهمة بشكل فعال في شؤون المجلس.
- تتفهم الإدارة بشكل واضح أولويات المجلس وتوقعاته - بما في ذلك فيما يتعلق بالرؤية والقيم والإرث والعمل الخيري - وتعمل وفقاً لذلك.
- هنالك إجماع على مستوى المجلس ومع الإدارة حول أسباب نجاح الشركة، حيث تتم مراقبة تلك الأسباب وحمايتها.
- يقضي المجلس معظم وقته في التركيز على قضايا التوجيه، ويشمل ذلك إجراء مناقشات واتخاذ قرارات تتعلق بالهدف التنظيمي والتوجه والتنفيذ الاستراتيجي والاستعداد للمخاطر والاستدامة والثقافة المؤسسية والمواهب.
- يضع المجلس جدول أعمال اجتماعاته بنفسه بدعم من الإدارة ومساعدته.
- يتعامل المجلس والإدارة معاً كافيّاً معاً خارج أوقات العمل للتعرف على بعضهم بشكل أفضل وبناء الثقة فيما بينهم.
- يعقد المجلس لقاءات ومناقشات 'غير رسمية' و'أياماً بعيداً' عن أجواء الشركة' تسجل نسبة حضور جيدة من أعضاء المجلس، ومن إدارة الشركة كلما تطلب الأمر حضورها.
- يُعتبر تخطيط التعاقب وتحضير أفراد العائلة لعضوية مجلس الإدارة في المستقبل أولوية قصوى.

نأمل أن تجدوا في "إطار تأثير مجلس الإدارة" هذا طريقة مفيدة لكم لفهم تأثير مجلس إدارتكم. نرجو إبلاغنا عن تجربتكم في استخدام هذا الإطار وكيفية تحسينه. في المقالات القادمة، سندرس تشكيلة أعضاء المجلس المؤثرين ودور رئيس المجلس في الشركات العائلية.

## معلومات التواصل



**سكوت والان**  
شريك، ديلويت الشركات الخاصة  
العائلية، مدير إداري  
ت: +971 50 590 2587  
scwhalan@deloitte.com



**د. جاي بفينجتون**  
شريك، ديلويت الشرق الاوسط  
ت: +971 2 408 2424  
jabevington@deloitte.com



**ميليسا سكولي**  
مديرة تنفيذية، ادارة المخاطر  
ديلويت ايرلندا  
ت: +353 14178656  
mscully@deloitte.ie



**ريتشارد نون**  
مدير تنفيذي، ديلويت الخاصة  
ت: +971 52 859 4132  
rinunn@deloitte.com

## الشكر:

شكرنا لكارولينا أربيلايدي دي لا إسبريلا وحسين علامة وجون ديوي على دعمهم في إنتاج هذا المقال.

# Deloitte.

## Private

قد تمت كتابة هذا التقرير بصفة عامة، وبالتالي لا يمكن الإعتماد على ما يحتوي عليه لتغطية حالات محددة. إن تطبيق المبادئ المنصوص عليها يتوقف على الظروف الخاصة بكل حالة وينصح بالحصول على الإستشارة المهنية قبل القيام أو الإحجام عن أي تصرف بالإعتماد على محتوى هذا التقرير.

ديلويت أند توش (الشرق الأوسط) شراكة ذات مسؤولية محدودة (د إم إي) هي شركة تابعة لديلويت شمال جنوب أوروبا شراكة ذات مسؤولية محدودة، بالنسبة لمنطقة الشرق الأوسط وقبرص، وديلويت شمال جنوب أوروبا شراكة ذات مسؤولية محدودة (ن س إي) هي شركة مرخص لها من قبل ديلويت توش توهاماتسو المحدودة، وهي شركة بريطانية خاصة محدودة بضمناً.

يُستخدم اسم "ديلويت" للدلالة على واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء المرخص لها من قبل ديلويت توش توهاماتسو المحدودة، وهي مجموعة عالمية من شركات الأعضاء المرخص لها، والكيانات المرتبطة بها، تتمتع الأخيرة وكل من الشركات المرخص لها بشخصية قانونية مستقلة خاصة بها. لا تقدم ديلويت توش توهاماتسو المحدودة أو ديلويت ن س إي أو ديلويت أند توش (الشرق الأوسط) شراكة ذات مسؤولية محدودة أي خدمات للعملاء، يُرجى مراجعة موقعنا الإلكتروني على العنوان التالي: [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

تعتبر ديلويت شركة عالمية رائدة في مجال التدقيق والمراجعة، والاستشارات الإدارية والمالية، وخدمات استشارات المخاطر، خدمات الضرائب والخدمات المتعلقة بها. وهي توفر خدماتها لأربع من بين خمس شركات على قائمة مجلة فورتشن العالمية لأفضل 500 شركة، بفضل شبكة عالمية مترابطة من الشركات الأعضاء المرخص لها في أكثر من 150 دولة. للحصول على المزيد من التفاصيل حول مهنيي ديلويت الـ 300,000 وأثرهم الإيجابي في مختلف القطاعات، يُرجى مراجعة موقعنا الإلكتروني على العنوان التالي: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

يسر د إم إي أن تقدم الاستشارة المهنية للقراء حول كيفية تطبيق المبادئ المنصوص عليها في التقرير بحسب ظروفهم الخاصة. لا تتحمل د إم إي أي واجب أو مسؤولية عن أي حسارة يكون سببها التصرف أو الإحجام عن التصرف نتيجة الإعتماد على أي معلومات يحتوي عليها هذا التقرير.

د إم إي هي واحدة من الشركات الرائدة في تقديم الخدمات المهنية الإستشارية وقد تأسست في منطقة الشرق الأوسط ويمتد وجودها منذ سنة 1926 في المنطقة. إن وجود شركة د إم إي في منطقة الشرق الأوسط مكّز من خلال الشركات الحائزة على ترخيص لتقديم الخدمات وفقاً للقوانين والمراسيم المرعية الإجراء في البلد التابعة له وتمتع بالشخصية القانونية المستقلة. لا تستطيع الشركات والكيانات المرخصة من قبلها إلزام بعضها البعض و/أو إلزام شركة د إم إي. وعند تقديم الخدمات، تتعاقد كل شركة أو كيان بشكل مستقل مع العملاء الخاصين بهم وتكون هذه الشركات والكيانات مسؤولة فقط عن أفعالها أو تقصيرها.

تقدم د إم إي خدمات التدقيق والمراجعة وخدمات الضرائب والاستشارات الإدارية والمالية وخدمات استشارات المخاطر في المؤسسات وتضم قرابة 5,000 شريك ومدير وموظف يعملون من خلال 27 مكتباً في 15 بلداً.