

## الفرصة 15

هل سيكون التنوع في الأجيال شرطاً ضرورياً  
في مجالس الإدارة؟

# قيادات متعددة الأجيال

ستضم مجالس الإدارة ومجالس الأمناء في الشركات والقطاع الحكومي والمجتمع المدني أفراداً من جميع الأجيال. وسيشكل هذا التنوع مبدأً من مبادئ حوكمة الشركات وقاعدة رئيسية في جميع المعايير القانونية والتنظيمية والدولية.

### القطاعات المتأثرة

الزراعة والغذاء  
المواد والتقنية الحيوية  
السيارات والفضاء والطيران  
المواد الكيميائية والبتروكيماويات  
السلع الاستهلاكية والخدمات والتجزئة  
أمن المعلومات والأمن السيبراني  
علم البيانات والذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة  
التعليم  
الخدمات المالية والمستثمرون  
الصحة والرعاية الصحية  
التقنيات الغامرة  
البنية التحتية والبناء  
الخدمات اللوجستية والشحن والنقل  
التصنيع  
وسائل الإعلام والترفيه  
المعادن والتعدين  
السفر والسياحة  
المرافق العامة  
الخدمات الحكومية  
الخدمات المهنية

### التوجهات العالمية الكبرى:

إعادة تحديد الأهداف الإنسانية

### الاتجاهات السائدة:

التنوع المعرفي بين الأجيال  
الحلول المجتمعية

## الواقع الحالي

من المتوقع أن يزيد متوسط العمر المتوقع للإنسان حول العالم من 72 عاماً<sup>343</sup> في عام 2022 ليصل إلى 77 عاماً بحلول عام 2050.<sup>344</sup> وقد يدفع ذلك المزيد من الأفراد ذوي الخبرة إلى العمل ما بعد سن التقاعد أو إلى اعتماد خيار التقاعد المرن.<sup>345</sup> في الوقت نفسه، يشكل الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و24 عاماً حوالي 23% من سكان العالم، ومن المتوقع أن ترتفع هذه النسبة إلى حوالي 37% بحلول عام 2050.<sup>346</sup> أما الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و29 عاماً، فيشكلون 24% من السكان في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مقابل 19% في أوروبا.<sup>347</sup> وبحلول عام 2050، سيشكل عدد الشباب المتزايد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حوالي 23% من سكان المنطقة،<sup>348</sup> في حين يتوقع أن يقل عدد الشباب بحلول ذلك الوقت في أوروبا ليصل إلى حوالي 15% من السكان.<sup>349</sup>

وقد ارتفع متوسط عمر أعضاء مجالس إدارة الشركات في السنوات الأخيرة ليلعب نحو 60 سنة في عام 2021.<sup>350</sup> وفي الولايات المتحدة، زاد متوسط عمر أعضاء مجالس إدارة الشركات المسجلة ضمن قائمة "ستاندرد آند بورز 500" في عام 2022 عن المتوسط العالمي ليصل إلى نحو 63 عاماً، في حين شكلت المديرات من الإناث 46% من التعيينات الجديدة في مجالس الإدارة. وفي 2022، مثل الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم 50 عاماً أو أقل 18% من المدراء الجدد و 6% من إجمالي المدراء في مجالس إدارة الشركات المسجلة ضمن قائمة "ستاندرد آند بورز 500" في عام 2021.<sup>351</sup>

في السنوات الأخيرة، بلغ متوسط عمر المديرات من الإناث

60  
عاماً

فيما بلغ متوسط عمر المديرين من الذكور 63 عاماً

## الفرصة المستقبلية

اختلاف وجهات النظر بين الأجيال المتعددة في فريق العمل قد يؤدي إلى عدم التوافق فيما بينها في بعض الحالات، ورغم ذلك تستطيع الأجيال المختلفة التعلم من بعضها، وبالتالي التوصل إلى حلول أفضل للمشكلات،<sup>352</sup> وهو ما يجعل فرق العمل متعددة الأجيال قادرة على زيادة المرونة والإنتاجية في أماكن العمل.<sup>353</sup>

تعيين أعضاء المجلس من أجيال متعددة يعطي رؤية أعمق حول تأثير استراتيجية المؤسسة في ازدهار المجتمع وجودة الحياة على المدى الطويل. حيث تضفي عضوية الشباب في مجلس الإدارة المزيد من الشرعية والقوة لوجهات نظرهم، التي توضع في الاعتبار عند أخذ القرارات الاستراتيجية. ومن ناحية أخرى، يقدم أصحاب الخبرة الأكبر سناً إلى المجلس نظرة مستقبلية وتوقعات طويلة الأجل قد لا تتوقع لدى الشباب، وهو ما يحسن من مستوى القرارات المبنية على فهم أعمق للعواقب المحتملة.

ومن المعلوم أن دراسة القضايا من منظور أجيال متعددة تساعد المؤسسات في تجنّب أي تبعات غير مقصودة، مثل الآثار البيئية أو الاجتماعية السلبية، والخسائر المباشرة وغير المباشرة، ومخاطر الإضرار بالسمعة. بالتالي، يؤدي تنوع طرق التفكير إلى زيادة مرونة المؤسسة وتحقيق المزيد من النمو في الحاضر والمستقبل.

## المخاطر

استغلال الشباب أو الأجيال المتعددة لرسم صورة زائفة حول الالتزام البيئي، إذ تسعى بعض المؤسسات لتمير أفكارها وأهدافها بين جموع الشباب أو كبار السن من خلال تعيين من يمثلهم في مجالس الإدارة دون أن تمنحهم الفرصة بشكل كامل للمشاركة في عملية صنع القرار.

## الفوائد

ضمان تنوع طرق التفكير والرؤى طويلة المدى، وتحسين النتائج لمصلحة الشركات والمجتمع، والحد من مخاطر الآثار الاقتصادية والاجتماعية السلبية للمنتجات والخدمات.



# في 2022 شكلت المديرات من الإناث 46%

من التعيينات الجديدة في أعضاء مجالس إدارة الشركات المسجلة ضمن قائمة  
"ستاندرد آند بورز 500" في عام 2022