

# دورة إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية: المساءلة والمخاطر ومراجعة الأداء

12 – 16 أبريل 2027

لندن - Premier Inn Victorya





## دورة إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية: المساءلة والمخاطر ومراجعة الأداء

المرجع: 24778\_421 التاريخ: 12 – 16 أبريل 2027 المكان: لندن - Premier Inn Victorya الرسوم: GBP 4300

### ملخص البرنامج

إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية، بما فيه المساءلة والمخاطر ومراجعة الأداء، محور دورة تدريبية تمتد أسبوع لأعضاء المجالس وأمناء السر وكبار التنفيذيين بمستوى استراتيجي، ويخرج منها كل مشارك بخطة لإشراف المجلس على الاستراتيجية في مؤسسة واحدة. فكثر من المجالس تتلقى أوراق الاستراتيجية متأخرة وتعتمدها دون اختبار الافتراضات أو تتبع النتائج. ويتدرج البرنامج من المبادئ إلى تشخيص ممارسة المجلس الحالية، ثم إلى تصميم روتينات المراجعة، وصولاً إلى التطبيق على مجلس واحد. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية للمجالس التي تريد دوراً منضبطاً في الاستراتيجية.

### المبررات المؤسسية

المجلس الذي لا يضع الاستراتيجية بنفسه ولا يتجاهلها يحتاج إلى طريقة واضحة لمراجعتها. ومن دونها ينحرف النقاش إلى التفاصيل التشغيلية، وتبقى الافتراضات دون مساءلة، وتظهر المخاطر المرتبطة بالاستراتيجية متأخرة. أما المجالس التي لديها روتينات محددة للمراجعة والمساءلة والمتابعة فتصرف وقت الاجتماعات على الأسئلة المهمة، وتستطيع إثبات كيفية ممارسة الإشراف.

- التعرض لمخاطر الاستراتيجية: ينخفض حين تختبر افتراضات الاستراتيجية ومخاطرها المرتبطة قبل الاعتماد.
- فاعلية الاجتماعات: تتحسن حين توجه جداول الأعمال والأوراق الأعضاء إلى الاتجاه لا التفاصيل.
- متابعة التنفيذ: ترتفع حين يتفق مسبقاً على مؤشرات الأداء ومحفزات التععيد.

### المبادئ والأساس المعرفي

- مبادئ G20/OECD للحوكمة المؤسسية: تؤطر مسؤوليات المجلس في مراجعة الاستراتيجية وتوجيهها وسياسات المخاطر وأهداف الأداء في الجلستين 1 و3.
- إشراف المجلس على الاستراتيجية ومساءلته عنها لا وضعها: يشكل وضوح الأدوار وأساليب السؤال في الجلستين 1 و4.
- الإشراف المشترك على الاستراتيجية والمخاطر: ينظم مصفوفة الربط وروتينات المراجعة في الجلستين 2 و3.



## المشاركون المستهدفون

- أعضاء المجالس الذين يراجعون الاستراتيجية ويعتمدونها نيابة عن الملاك وأصحاب المصلحة.
- رؤساء المجالس ولجانها الذين يضعون جداول الأعمال ويقودون النقاش.
- أمناء سر المجالس الذين يعدون الأوراق ويحنون القرارات.
- كبار التنفيذيين الذين يعرضون الاستراتيجية والنتائج على المجلس.

يخدم البرنامج الشركات المدرجة والكيانات المملوكة للدولة والشركات العائلية والجهات العامة، ويناسب المجموعات المختلطة.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم توزيع أدوار الاستراتيجية بين المجلس والإدارة التنفيذية.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مواطن الضعف في طريقة مراجعة المجلس لأوراق الاستراتيجية وافترضاها.
3. سيكون المشاركون قادرين على بناء تفويض لمراجعة الاستراتيجية وبنك لأسئلة المساءلة.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب مخاطر الاستراتيجية لعناية المجلس باستخدام مصفوفة الربط.
5. سيكون المشاركون قادرين على تبرير مؤشرات الأداء ومحفزات التصعيد لمتابعة الاستراتيجية.
6. سيكون المشاركون قادرين على تصميم خطة لإشراف المجلس على الاستراتيجية تناسب مؤسسة واحدة.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: مبادئ إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية

ما دور المجلس في الاستراتيجية، وأين ينتهي الإشراف وتبدأ الإدارة التنفيذية؟

- مخطط أدوار المجلس والإدارة في الاستراتيجية
- خريطة مسؤوليات المجلس وفق مبادئ G20/OECD
- نموذج دورة الإشراف على الاستراتيجية
- جدول المسائل المحجوزة وحقوق القرار
- ورقة التقييم الذاتي للإشراف على الاستراتيجية

### اليوم 2: تشخيص كيفية مراجعة المجلس للاستراتيجية اليوم

ما مدى جودة مراجعة المجلس للاستراتيجية ومساعدته عنها ومتابعته لها حالياً؟



- مراجعة جودة أوراق المجلس
- تدقيق توزيع زمن جدول الاجتماع
- تحليل أنماط أسئلة الأعضاء
- شبكة اختبار افتراضات الاستراتيجية
- سجل فجوات المعلومات

### اليوم 3: تصميم المساءلة وربط المخاطر ومراجعات الأداء

أي روتينات تمكن الأعضاء من مساءلة الاستراتيجية وتتبع النتائج باتساق؟

- تصميم تقويم مراجعة الاستراتيجية
- بنك أسئلة المساءلة
- مصفوفة ربط مخاطر الاستراتيجية
- لوحة متابعة الأداء للأعضاء
- بروتوكول التصعيد وتصحيح المسار

### اليوم 4: إدارة حوار الاستراتيجية بين المجلس والتنفيذيين

كيف يعقد الأعضاء والتنفيذيون نقاشا مثمرا حول الاستراتيجية؟

- موجز التحضير لجلسة الاستراتيجية
- مراجعة استراتيجية بتمثيل الأدوار أمام المجلس
- أساليب الاعتراض والمساءلة البناءة
- تدوين قرارات الاستراتيجية في المحاضر
- متابعة إجراءات المتابعة

### اليوم 5: تطبيق إشراف المجلس على الاستراتيجية في مؤسسة واحدة

هل خطة الإشراف جاهزة ليعتمدها مجلس واحد؟

- تطبيق مخطط الأدوار من الجلسة 1 على المجلس المختار
- اختبار مراجعة الأوراق من الجلسة 2 على أوراق حية
- فحص تقويم المراجعة من الجلسة 3 مقابل جدول الاجتماعات
- التدريب على حوار الاستراتيجية من الجلسة 4
- إنجاز خطة إشراف المجلس على الاستراتيجية



## المنهجية

يقوم البرنامج على تمارين منظمة مبنية على أوراق مجالس وجداول أعمال ومحاضر مجهولة المصدر. يراجع المشاركون الوثائق في مجموعات صغيرة، ويرسمون مخاطر الاستراتيجية، ويصوغون أسئلة المساءلة، ويمثلون نقاشا استراتيجيا في المجلس، مع تغذية راجعة من النظراء والميسر.

- نشاط مقترح: مراجعة ورقة استراتيجية نموذجية وتدوين الافتراضات التي سيختبرها العضو.
- نشاط مقترح: إعادة تصميم جدول اجتماع لمنح الاستراتيجية الوقت الذي تحتاجه.
- نشاط مقترح: تمثيل جلسة مساءلة بين رئيس المجلس وأعضائه والرئيس التنفيذي.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة لإشراف المجلس على الاستراتيجية في مؤسسة واحدة. وتضم مخططا للأدوار، وتقويما لمراجعة الاستراتيجية، وبنكا لأسئلة المساءلة، ومصفوفة لربط مخاطر الاستراتيجية، ومؤشرات للأداء، وبروتوكولا للتصعيد. وتستخدم الخطة في إحاطة رئيس المجلس والاتفاق على تغيير جداول الأعمال والأوراق وتحديد التوقعات مع التنفيذيين.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية التنفيذيين من غير الأعضاء؟

نعم، فإشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية ينطلق من توزيع الأدوار بين المجلس والإدارة ويفترض اتصالا منتظما بمجلس، سواء بصفة عضو أو أمين سر أو معرض للاستراتيجية.

### على أي مراجع يقوم إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية؟

يقوم إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية على مبادئ G20/OECD للحوكمة المؤسسية، ورؤية المجلس مشرفا ومساءلا للاستراتيجية، والإشراف المشترك على الاستراتيجية والمخاطر.

### كيف تستخدم الخطة الناتجة عن إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية في العمل؟

تستخدم خطة إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية في إحاطة رئيس المجلس، والاتفاق على تغيير جداول الأعمال والأوراق، وتحديد توقعات واضحة مع التنفيذيين.



## بماذا يختلف إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية عن برنامج في صياغة استراتيجية المؤسسة؟

يركز إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية على المراجعة والمساءلة والمتابعة من الأعضاء، بينما يركز برنامج صياغة الاستراتيجية على كيفية بناء التنفيذيين للاستراتيجية نفسها.