

# فعالية مجلس الإدارة وواجبات الأعضاء للمسؤولين والتنفيذيين

2 – 6 مايو 2027  
كوالالمبور





## فعالية مجلس الإدارة وواجبات الأعضاء للمسؤولين والتنفيذيين

المرجع: 6054\_1806 التاريخ: 2 - 6 مايو 2027 المكان: كوالالمبور الرسوم: GBP 4000

### ملخص البرنامج

يرتكز الإشراف المؤسسي الرشيد على المساءلة الجماعية والفحص الدقيق وتنسيق مسؤوليات الأمانة عبر الهياكل الإشرافية. تواجه غرف مجالس الإدارة المعاصرة تحدياً مزدوجاً يتمثل في الموازنة بين الاستدامة المؤسسية والتدقيق المتصاعد من أصحاب المصلحة، مع ضمان قيام اللجان الفرعية بمهام الرقابة الفاعلة بدلاً من المصادقة الشكلية. يتناول هذا البرنامج فعالية مجلس الإدارة وواجبات الأعضاء عبر دراسة معمقة للواجبات الائتمانية، ومواثيق لجان مجلس الإدارة، وإجراءات التعامل مع تعارض المصالح، وآليات التقييم الدوري. يكتسب المشاركون أدوات منهجية لتقييم الأداء الإشرافي وتطوير تدفق المعلومات وتعزيز المسؤولية القانونية. تقدم هذا البرنامج مارس للتدريب المملكة المتحدة.

### المبررات المؤسسية

يؤدي القصور في الممارسات الرقابية وضعف إعداد ملفات اتخاذ القرار وتجاهل تنظيم تعارض المصالح إلى تعريض المنظمات لمخاطر جسيمة تمس السمعة والمسؤولية الشخصية للأعضاء وسلامة العمليات التشغيلية. يضمن تعزيز حوكمة مجلس الإدارة ترسيخ الرقابة وتوفير توجيهه استراتيجي يمكن الدفاع عنه مع الفصل الواضح بين اختصاصات الرقابة ومهام الإدارة التنفيذية.

- الحد من المخاطر الائتمانية: تقليص التعرض للمسؤولية القانونية والشخصية عبر توثيق الامتثال لمتطلبات واجب الولاء والحذر والعناية.
- نزاهة القرارات الاستراتيجية: تقليص فترات المداولات ورفع جودة المساءلة عبر مذكرات إيجاز محكمة وجدول أعمال منضبطة زمنياً.
- موازنة اختصاصات اللجان: منع تكرار الجهود الرقابية بين لجان المراجعة والمخاطر والمكافآت بفضل تفعيل لوائح عمل ومواثيق دقيقة.
- تعزيز ثقة أصحاب المصلحة: ترسيخ موثوقية المنظمة أمام المستثمرين من خلال ممارسات تقييم دورية ومبنية على براهين عملية.



## المبادئ والأساس المعرفي

- مبادئ نظرية الإشراف: ضبط التوافق بين الإدارة التنفيذية والرقابة المستقلة لتعزيز القيمة المؤسسية المستدامة عبر الأجيال.
- أطر الواجبات الائتمانية: تقنين الالتزامات القانونية الجوهرية المتمثلة في واجب العناية والمهارة والاجتهاد وحسن النية والولاء.
- المواثيق المعيارية للجان: وضع قواعد تنظيمية لعمل الوحدات الإشرافية المتخصصة لضمان التحقق المستقل من المراجعة والحوكمة.
- منهجيات تقييمات الأقران: استخدام أدوات تشخيص كمية ونوعية لقياس الأداء الجماعي للمجلس ومساهمات كل عضو بشكل مستقل.

## المشاركون المستهدفون

- الأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء التنفيذيون الساعون إلى رفع كفاءة المساءلة وأدوات الاستفسار الإشرافي.
- أمين سر مجلس الإدارة وفرق أمانة سر مجلس الإدارة المعنيون بهندسة الاجتماعات وصياغة المحاضر وتدقيق البيانات.
- المستشارون القانونيون ورؤساء إدارات الامتثال الذين يقدمون الرأي الإشرافي المباشر للمجالس القيادية.
- رؤساء لجان المراجعة والمخاطر والترشيحات والمكافآت الهادفون إلى تعزيز مداولات اللجان المتخصصة.
- المرشحون الجدد لعضوية المجالس الساعون إلى الاستعداد المنهجي لشغل المقاعد الرقابية والإشرافية.

## مخرجات التعلم

1. استيعاب وتطبيق مسؤوليات الأمانة وحدود الولاء ومتطلبات واجب العناية في الصفقات والقرارات المعقدة.
2. بناء بروتوكولات تدفق المعلومات التي تزود المجلس ببيانات دقيقة وموجزة لدعم المداولات الاستراتيجية.
3. صياغة وتنسيق مواثيق لجان مجلس الإدارة المتخصصة في مجالات المراجعة والمخاطر والمكافآت وتحديد نطاق عملها.
4. تطبيق بروتوكولات الإفصاح المنهجية لمعالجة تعاملات الأطراف ذوي العلاقة وإدارة حالات تعارض المصالح المحتملة.
5. تخطيط وتنفيذ برامج منتظمة تناول تقييم مجلس الإدارة سواء عبر التقييم الذاتي الداخلي أو الميسر خارجيا.
6. إعداد خطط تدخل مدروسة لمعالجة معوقات النقاش والتوافق السطحي وضعف المشاركة الفردية.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: الواجبات الائتمانية والمسؤولية الرقابية

كيف يترجم الأعضاء الواجبات القانونية والمهنية إلى ممارسات رقابية يومية داخل قاعة المجلس؟



- الواجبات الائتمانية الأساسية: الحذر، واجب العناية، واجب الولاء، وواجب حسن النية
- الإفصاحات النظامية ومعايير ممارسة الحكم المستقل في القرارات
- الفصل بين صلاحيات الإدارة التنفيذية ومسؤوليات الإشراف والرقابة
- حدود المسؤولية الشخصية وشروط التعويض الوقائي ووسائل الحماية القانونية
- موثيق السلوك المهني وبروتوكولات المسؤولية المشتركة للأعضاء

## اليوم 2: هندسة المعلومات وبناء جداول الأعمال

كيف تؤثر بنية اجتماعات المجلس على جودة المداولات وصناعة قرارات استراتيجية محكمة؟

- تصميم جداول الأعمال: الموازنة بين الأبعاد الاستراتيجية والتقارير التشغيلية
- هيكل ملفات الإدارة التنفيذية: إعداد أوراق العمل والمذكرات عالية التأثير
- دور أمين سر مجلس الإدارة في ضمان جودة وتكامل المعلومات المقدمة
- بروتوكولات تحرير المحاضر: توثيق التحفظات والاعتراضات ومسوغات القرارات
- البوابات الرقمية للمجلس وسياسات سرية البيانات وإجراءات الأمن السيبراني

## اليوم 3: حوكمة اللجان والرقابة التخصصية

كيف تدير اللجان الفحص الفني المعمق دون الإخلال بالاختصاص الرقابي الأصيل للمجلس؟

- آليات عمل لجنة المراجعة: أنظمة الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي والتقارير المالية
- هياكل الإشراف على المخاطر: تحديد مؤشرات تقبل المخاطر ورصد التهديدات الناشئة
- اختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت: خطط التعاقب وتدقيق مصفوفة المهارات للمجلس
- أطر عمل المكافآت: موازنة حوافز الإدارة التنفيذية مع الأداء طويل الأجل
- اللجان المتخصصة والمؤقتة: إدارة صفقات الاستحواذ والرقابة أثناء الأزمات الطارئة

## اليوم 4: إدارة التعارض وتوجيه أصحاب المصلحة

كيف تدار المصالح المتباينة ومخاطر الأطراف ذوي العلاقة وتوقعات أصحاب المصلحة المتعددين؟

- تحديد وتوثيق حالات تعارض المصالح المباشرة وغير المباشرة داخل المجلس
- ضوابط تعاملات الأطراف ذوي العلاقة وإجراءات اعتمادها ومحددات الإفصاح عنها
- إدارة حدود السرية واتفاقيات عدم الإفصاح أثناء النقاشات العامة والمغلقة
- الموازنة بين حقوق المساهمين ومصالح المجتمع والجهات المعنية المتنوعة
- رقابة اللجان على أنظمة الإبلاغ الداخلي وقنوات تصعيد المخالفات الإدارية



## اليوم 5: أطر التقييم والتجديد الدوري للمجلس

كيف تقيس المجالس عالية الأداء ممارساتها الجماعية وتعالج الفجوات التشغيلية بانتظام؟

- معايير التقييم التشخيصي للأداء الجماعي ومساهمات الأعضاء الفردية
- المقارنة بين التقييم الذاتي الداخلي والمراجعات التقييمية الميسرة من جهات خارجية
- فحص ديناميكيات التفاعل وثقافة المجلس: التحيزات الإدراكية والتفكير الجماعي
- بناء خطط تصحيحية عملية مستندة إلى نتائج تقييم مجلس الإدارة
- تجديد عضوية المجلس: سياسات مدد العضوية والتدوير وبرامج التهيئة للأعضاء الجدد

### المنهجية

يعتمد البرنامج على نموذج ورش العمل التطبيقية للمجالس الإدارية، جامعاً بين التحليل المركز وتمثيل الأدوار الرقابية ومحاكاة السيناريوهات الحرجة. يفحص المشاركون ملفات مجالس حقيقية منزوعة البيانات السرية، ويصيغون لوائح عمل اللجان، ويتعاملون مع حالات تعارض مصالح مركبة بإرشاد مستمر.

- نشاط مقترح: إعادة صياغة مذكرة تنفيذية مبعثرة وتحويلها إلى ورقة قرار جاهزة لمداولة المجلس.
- نشاط مقترح: محاكاة جلسة فحص استثنائية للجنة المراجعة لاستجواب إدارة حول تعديل غير متوقع في الحسابات.
- نشاط مقترح: تطبيق أداة تشخيص الأقران على محاكاة واقعية لكشف فجوات التفكير الجماعي وتراخي المساءلة.

### المخرج الختامي

يطور كل مشارك حقبة حوكمة رقابية قابلة للتدقيق تتضمن ميثاقاً محدثاً لإحدى لجان المجلس، وإجراءات تشغيلية معيارية للإفصاح عن تعارض المصالح، ونموذجاً معيارياً لإعداد مذكرات القرارات، وقائمة تشخيصية لتقييم الأداء السنوي. تشكل هذه الحقبة دليلاً إجرائياً جاهزاً للتطبيق المباشر داخل المنظمة.

### الأسئلة الشائعة

#### كيف يوضح هذا البرنامج الفارق بين الدور الرقابي والإدارة التنفيذية؟

يفصل المنهج بوضوح بين القيادة التشغيلية والإشراف الاستراتيجي، مما يمنح المشاركين المهارات اللازمة لممارسة الرقابة الصارمة والمساءلة دون التدخل في إدارة العمل اليومي.



## هل تنطبق أدوات التقييم المطروحة على القطاع العام والشركات العائلية؟

نعم، تمتاز أطر التقييم ونماذج المراجعة التشخيصية بالمرونة، وتصلح للتطبيق في الشركات المساهمة، والمؤسسات الحكومية، والهيئات العامة، ومجالس الشركات العائلية.

## كيف تتم معالجة الموضوعات السرية وحالات التعارض في الأنشطة التدريبية؟

تستخدم التدريبات دراسات حالة واقعية ومجردة من الأسماء والبيانات الخاصة لدراسة إجراءات الإفصاح والتنحي وتوثيق القرارات دون المساس بأي بيانات فعلية للمشاركين.

## هل يمكن استخدام موثائق اللجان المطورة أثناء البرنامج بصورة فورية؟

نعم، تصاغ كافة نماذج الموثائق ولوائح العمل المعتمدة وفق مبادئ الحوكمة الرشيدة المعترف بها، مما يتيح تكييفها واعتمادها مباشرة داخل منظومة الحوكمة في مؤسستك.