JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في أمانة سر مجلس الإدارة

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في أمانة سر مجلس الإدارة

أمانة سر مجلس الإدارة في المستوى المتقدم محور هذه الدورة التدريبية الممتدة أسبوعين، وهي موجهة إلى أمناء سر المجالس وأمناء سر الشركات ومسؤولي الحوكمة الذين يديرون دورات المجلس ولجانه، وتنتهي بإعداد حقيبة أدوات أمانة سر المجلس. فالأعضاء يواجهون تدقيقا أشد من المساهمين والمدققين والجهات الرسمية، وأصبحت جودة الأوراق والمحاضر تحدد مدى صمود قرارات المجلس. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة لمن يحفظ للمجلس اطلاعه وسجله.

## لماذا تهم أمانة سر مجلس الإدارة الآن

يطلب المساهمون والمقرضون والمدققون بصورة متزايدة معرفة كيف اتخذ القرار لا ماذا تقرر فقط، فتصبح محاضر المجلس وأوراقه موضع فحص. ويشارك الأعضاء في لجان أكثر ويقرؤون عبر البوابات الإلكترونية بدلا من الورق، فترتفع التوقعات بحزم مفهرسة تصل في وقتها. الأمانة التي تدير تقويما منضبطا وسجل تعارض مصالح دقيقا ومحاضر مسببة تحمي الأعضاء والمؤسسة عند الطعن في القرارات، أما الأمانة التي تفتقد ذلك فتعرضهما لقرارات باطلة ومصالح غير مفصح عنها وضرر في السمعة. وتستند الدورة إلى مبادئ حوكمة الشركات المعروفة بشأن أدوار المجلس ومواثيق اللجان واستقلالية الأعضاء، مطبقة بصورة عامة.

## المستفيدون من أمانة سر مجلس الإدارة

- من يعد جداول أعمال المجلس وأوراقه وحزمه لرئيس المجلس
- من يحرر محاضر المجلس ولجانه وقراراتهما
- من يحفظ سجلات تعارض المصالح والسجلات النظامية
- من ينظم تهيئة الأعضاء الجدد وتقييم المجلس
- من يتولى الجمعيات العامة ومراسلات المساهمين

يكسب مكتب الحوكمة الذي يخدم مجموعة لها مجالس تابعة أكثر حين يحضر أمناء السر فيه معا ويتفقون على تقويم واحد وأسلوب موحد للمحاضر.

## قدرات أمانة سر مجلس الإدارة

يغادر المشاركون قادرين على إدارة دورة مجلس تصمد أمام سؤال مدقق أو مساهم بعد شهور.

- تصميم تقويم سنوي للمجلس وجدول أعمال مستقبلي — لصالح الرئيس في تحديد أولويات العام
- تحديد قالب لورقة المجلس وبوابة لجودتها — لصالح التنفيذيين الرافعين للقرارات
- بناء محاضر مسببة وقرارات بالتمرير — لصالح أعضاء قد يطعن في قراراتهم
- تطبيق إجراءات تعارض المصالح والتنحي — لصالح الأعضاء المستقلين والأطراف ذات العلاقة
- تصميم تقييم المجلس ومصفوفة المهارات — لصالح لجنة الترشيحات في تخطيط التعاقب
- تقييم مدخلات الجمعية العامة والإفصاح — لصالح المساهمين وعلاقات المستثمرين والمدققين

## مصطلحات أمانة سر مجلس الإدارة الأساسية

- حزمة أوراق المجلس — المجموعة المفهرسة من جدول الأعمال والأوراق والتقارير المرسلة إلى الأعضاء قبل الاجتماع.
- المسائل المحجوزة — القرارات التي لا يتخذها إلا المجلس، وتحددها لائحته أو مصفوفة التفويض.
- القرار بالتمرير — قرار يعتمده الأعضاء بالتوقيع خارج الاجتماع، ويصح متى استوفى شروط النظام الأساسي.
- التنحي — انسحاب العضو صاحب المصلحة من النقاش والتصويت على بند معين مع توثيق ذلك في المحضر.
- مصفوفة المهارات — جدول يقارن خبرات الأعضاء باحتياجات المجلس، ويستخدم في التعيين والتطوير.
- النصاب — الحد الأدنى من الأعضاء المؤهلين الحاضرين لصحة القرارات المتخذة في الاجتماع.

## أمانة سر مجلس الإدارة يوما بيوم

### اليوم 1: أمين السر في مجالس الإدارة الحديثة

- ميثاق دور أمين السر — الاستقلالية وخطوط التبعية والوصول إلى رئيس المجلس
- الحدود بين المجلس والإدارة التنفيذية — المسائل المحجوزة للأعضاء
- مقارنة هياكل المجالس — المجلس الموحد واللجان ومجالس الشركات التابعة
- مقارنة القطاعات — المصارف والمجموعات العائلية والرعاية الصحية والقطاع غير الربحي
- التقييم الذاتي لنضج الأمانة — الفجوات قبل دورة المجلس التالية

### اليوم 2: الوثائق التأسيسية والتفويضات

- النظام الأساسي والمواثيق واللوائح — تحديد القواعد الواجب اتباعها
- لوائح عمل اللجان — النطاق والنصاب وواجبات الرفع
- مصفوفة تفويض الصلاحيات — من يعتمد ماذا وإلى أي حد
- سجل السياسات — المالك وجهة الاعتماد وموعد التجديد
- تحديث السجلات النظامية — الأعضاء والمساهمون والرهون

## اليوم 3: تقويم المجلس واللجان

- التقويم السنوي للمجلس — ترتيب بنود الاستراتيجية والموازنة والتدقيق والتقييم
- مواءمة دورات اللجان — رفع التوصيات إلى المجلس الرئيس
- مخطط جدول الأعمال المستقبلي — رؤية متجددة لاثني عشر شهرا للرئيس
- ترتيبات اجتماعات الأعضاء — القاعات والحضور عن بعد والسفر
- ضبط تغيير التقويم — إعادة الجدولة دون مخالفة قواعد الإشعار

## اليوم 4: تصميم جدول الأعمال وحزم أوراق المجلس

- بنية جدول الأعمال — بنود القرار والنقاش والعلم
- قالب ورقة المجلس — الغرض والتوصية والبدائل والمخاطر
- بوابة جودة الأوراق — إعادة المذكرات الضعيفة إلى التنفيذيين
- تجميع حزمة أوراق المجلس — الفهرسة وقفل الإصدارات وتوقيت التعميم
- ممارسات بوابة المجلس الإلكترونية — صلاحيات الاطلاع والتعليقات والأرشفة

## اليوم 5: إدارة الاجتماع ودعم رئيس المجلس

- مذكرة إحاطة الرئيس — البنود الخلافية والمواقف المتوقعة
- التحقق من النصاب والحضور — صحة انعقاد الاجتماع قبل بدئه
- الإفصاحات في بداية الاجتماع — تسجيل المصالح بندا بندا
- الجلسات المغلقة — إدارة نقاشات الأعضاء دون الإدارة
- التدوين الفوري — رصد القرارات والاعتراضات والإجراءات

## اليوم 6: محاضر المجلس وقراراته

- أسلوب محضر المجلس — قرارات مسببة دون نقل حرفي
- تسجيل الاعتراض والامتناع — حماية الأعضاء أفرادا
- القرارات بالتمرير — شروط الصحة والتوقيع
- المستخرجات والنسخ المصدقة — تزويد المصارف والمدققين والجهات الرسمية
- متابعة ما يستجد وسجلات الإجراءات — إغلاق تكليفات المجلس

## اليوم 7: تعارض المصالح والأطراف ذات العلاقة

- سجل تعارض المصالح — الإفصاحات السنوية وتحديثاتها
- فحص تعاملات الأطراف ذات العلاقة — توجيهها إلى جهة الاعتماد الصحيحة
- إجراءات التنحي — مغادرة القاعة وتوثيق ذلك بدقة
- سجلات الهدايا والضيافة للأعضاء — الحدود والإفصاح
- قوائم المطلعين وفترات الحظر — دعم واجبات الإفصاح

## اليوم 8: دورة حياة العضو وتقييم المجلس

- حزمة تهيئة العضو الجديد — الاستراتيجية والمخاطر والمواثيق وجهات الاتصال
- مصفوفة مهارات المجلس — رصد الفجوات قبل التعيين
- استبانة تقييم المجلس — صياغة أسئلة تستدعي الصراحة
- تقرير نتائج التقييم — المحاور والإجراءات ومتابعة الرئيس
- متتبع التعاقب والتدوير — المدد والتجديد واختبارات الاستقلالية

## اليوم 9: العلاقة مع المساهمين وأصحاب المصلحة

- التحضير للجمعية العامة — الدعوات والتوكيلات وسجلات التصويت
- مراسلات المساهمين — الاستفسارات والأرباح وطلبات المعلومات
- تنسيق تقويم الإفصاح — العمل مع علاقات المستثمرين
- طلبات الجهات الرقابية والمدققين — تقديم أدلة المجلس عند الطلب
- مدخلات تقرير الحوكمة السنوي — نشاط المجلس والحضور واللجان

## اليوم 10: ممارسة حقيبة أدوات أمانة سر المجلس

- اجتماع مجلس تجريبي — اختبار جدول الأعمال والحزمة وإحاطة الرئيس
- صياغة محضر فوري من الاجتماع التجريبي — مراجعة الأقران
- سيناريو إفصاح عن تعارض — تسجيل التنحي وتحديث السجل
- محاكاة عرض نتائج التقييم — تقديمها إلى رئيس المجلس
- حقيبة أدوات أمانة سر المجلس — التقويم والقوالب والسجلات وقوائم التحقق النهائية

## تطبيق أمانة سر مجلس الإدارة بعد الدورة

- إعادة بناء تقويم المجلس وجدول الأعمال المستقبلي للأشهر الاثني عشر القادمة والاتفاق عليه مع الرئيس.
- تطبيق قالب ورقة المجلس وبوابة الجودة في دورة واحدة وإعادة الأوراق الخالية من توصية واضحة.

## أسئلة حول أمانة سر مجلس الإدارة

### ما ممارسة أمانة سر مجلس الإدارة المتقدمة ولماذا تهم الآن؟

هي إدارة دورات المجلس ولجانه بحيث يتلقى الأعضاء أوراقا جيدة وتوثق القرارات توثيقا صحيحا. وتزداد أهميتها لأن المساهمين والمدققين والجهات الرسمية يفحصون كيف قررت المجالس، وقد تبطل المحاضر الضعيفة أو المصالح غير المفصح عنها قرارات كاملة.

### من الأكثر استفادة من دورة أمانة سر مجلس الإدارة المتقدمة؟

أمناء سر المجالس وأمناء سر الشركات ومسؤولو الحوكمة هم الأكثر استفادة، ومعهم المساعدون المنتقلون إلى أدوار الأمانة. وتعتمد المصارف والمجموعات العائلية والمستشفيات والمجالس غير الربحية على الانضباط نفسه في التقويم والحزم والمحاضر والسجلات.

### كيف تختلف دورة أمانة سر مجلس الإدارة عن دورة المساعد التنفيذي؟

تخدم المجلس بوصفه هيئة حاكمة لا مسؤولا تنفيذيا فردا. فدورات المساعد التنفيذي تغطي المواعيد والمراسلات، بينما تغطي هذه الدورة القواعد التأسيسية والنصاب والقرارات وسجلات التعارض والتقييم واجتماعات المساهمين.

### ماذا تعود به من دورة أمانة سر مجلس الإدارة المتقدمة؟

تعود بحقيبة أدوات أمانة سر المجلس متضمنة تقويما سنويا وقوالب لجدول الأعمال والأوراق ودليلا لأسلوب المحاضر ونموذجا لسجل التعارض واستبانة تقييم ومخطط حزمة تهيئة، جاهزة للتكييف مع لائحة مجلسك.

## أمانة سر مجلس الإدارة: الطريق إلى الأمام

تجمع حقيبة أدوات أمانة سر المجلس التقويم السنوي وقالب الأوراق ودليل أسلوب المحاضر وسجل التعارض واستبانة التقييم في مجموعة واحدة. وأول استخدام لها هو الاتفاق على عام المجلس القادم مع رئيسه ورؤساء اللجان. ويعتمد عليها أمناء السر والرئيس والتنفيذيون الرافعون للأوراق، وتستحق نظرة جديدة بعد أول دورة تقييم تكشف أين ما زال الأعضاء يفتقدون المعلومات.