JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في فاعلية مجلس الإدارة واللجان والتعاقب

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في فاعلية مجلس الإدارة واللجان والتعاقب

فاعلية مجلس الإدارة واللجان والتعاقب دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لأعضاء مجالس الإدارة ورؤسائها وأمناء سرها، يصوغ فيها كل مشارك خطة تحسين فاعلية مجلس الإدارة لمجلسه. فالمساهمون والمقرضون والجهات الرقابية باتوا يحكمون على المجالس بجودة إشرافها الفعلي لا بشكل هيكلها الرسمي. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة دراسة عملية معمقة لقاعة المجلس من الداخل.

لماذا تهم فاعلية مجلس الإدارة الآن

ثلاث قوى تعيد رسم قاعة المجلس اليوم. فالمستثمرون ينتظرون من الأعضاء أن يبينوا كيف تخدم خبراتهم الاستراتيجية، والجهات الرقابية في قطاع البنوك والشركات المدرجة تطلب أدلة على المساءلة المستقلة، وندرة الكفاءات تجعل تعاقب الرئيس والأعضاء أمرا لا يترك للصدفة. والمجلس الذي يملك تفويضا واضحا للجانه وتقييما صريحا ومرشحين جاهزين يلتقط المخاطر مبكرا، أما غيره فينزلق إلى مجرد المصادقة الشكلية. وتستند الدورة إلى مبادئ لجنة بازل للرقابة على البنوك BCBS لحوكمة الشركات، وإطار COSO ERM لإدارة المخاطر المؤسسية، والمعيار ISO 31000، والمعيار ISO 37301 لنظم الامتثال، ونموذج الخطوط الثلاثة IIA Three Lines Model.

المستفيدون من فاعلية مجلس الإدارة

- رؤساء المجالس الذين يضعون جدول الأعمال ويديرون النقاش ويقودون التقييم السنوي
- الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلون الذين يسائلون الإدارة التنفيذية ويشاركون في اللجان
- أمناء سر المجالس الذين يديرون التقويم السنوي والأوراق والمحاضر
- أعضاء لجان الترشيحات والمكافآت المسؤولون عن اختيار الأعضاء وتجديد العضوية
- كبار التنفيذيين الذين يرفعون التقارير إلى المجلس ويستعدون لعضوية مجالس أخرى

وأكثر المجالس استفادة هو الذي يرسل رئيسه وأمين سره ورئيس إحدى لجانه معا، فتعكس خطة التحسين صورة قاعة المجلس من ثلاثة مقاعد في وقت واحد.

قدرات فاعلية مجلس الإدارة

يخرج المشاركون قادرين على قراءة المجلس منظومة من الأشخاص والتفويضات وتدفقات المعلومات، وعلى تعديل هذه المنظومة عن قصد.

- تقدير تكوين المجلس مقابل مصفوفة المهارات والتنوع — لجنة الترشيحات
- تصميم مواثيق اللجان مع صلاحيات مفوضة واضحة — المجلس بكامل أعضائه
- بناء دورة تقييم تجمع الاستبيانات والمقابلات والملاحظة المباشرة — رئيس المجلس
- تحديد مسار تعاقب للرئيس والأعضاء مع تغطية للحالات الطارئة — المساهمون
- وزن جودة أوراق المجلس وتوثيق الرأي المخالف في المحاضر — أمين السر
- إيصال نتائج التقييم والإجراءات إلى المستثمرين — قارئ التقرير السنوي

مصطلحات فاعلية مجلس الإدارة الأساسية

- مصفوفة المهارات — جدول يربط خبرة كل عضو وتجربته بالقدرات التي تحتاجها استراتيجية المنظمة.
- ميثاق اللجنة — التفويض المكتوب الذي يحدد نطاق اللجنة وعضويتها وصلاحياتها وخط رفع تقاريرها إلى المجلس.
- تقييم المجلس — مراجعة دورية لكيفية أداء المجلس ولجانه وأعضائه أدوارهم.
- قائمة المرشحين للتعاقب — المرشحون الجاهزون أو قيد الإعداد لمقاعد الرئيس والأعضاء ورؤساء اللجان.
- العضو المستقل — عضو مجلس خال من علاقات بالإدارة أو بكبار المساهمين قد تؤثر في حياد حكمه.
- الصلاحيات المحجوزة — القرارات التي يحتفظ بها المجلس لنفسه ولا يفوضها للإدارة أو اللجان.

فاعلية مجلس الإدارة يوما بيوم

اليوم 1: قاعة المجلس تحت المجهر

- توقعات الإشراف لدى المستثمرين — ما يطلبه المساهمون من الأعضاء حاليا
- مبادئ BCBS لحوكمة الشركات — قياس جودة الإشراف في المنشآت الخاضعة للرقابة
- طيف أدوار المجلس — الاختيار بين الدور الرقابي والدور الاستراتيجي
- جدول الصلاحيات المحجوزة — تثبيت ما يحتفظ به المجلس لنفسه
- دراسات حالة لإخفاق المجالس — رصد الإشارات المبكرة لضعف الإشراف

اليوم 2: التكوين والاستقلالية

- مصفوفة المهارات والخبرات — مطابقة الأعضاء مع الاحتياجات الاستراتيجية
- اختبارات الاستقلالية — الحكم على العلاقات التي تؤثر في حياد العضو
- موازنة حجم المجلس — التوفيق بين تنوع الآراء وسرعة القرار
- تحليل التنوع الفكري — تجنب التفكير الجماعي في نقاشات المجلس
- سياسة مدة العضوية والتجديد — وضع حدود تجدد المنظور

اليوم 3: الرئيس وديناميكيات قاعة المجلس

- ملف دور الرئيس — الفصل بين قيادة المجلس وقيادة الأعمال
- هندسة جدول الأعمال — توزيع الوقت بين الاستراتيجية والتأكيد
- أساليب الاعتراض البناء — استخراج المساءلة من الأعضاء الأقل حديثا
- بروتوكول الرئيس والرئيس التنفيذي — الاتفاق على الحدود ونقاط التصعيد
- ملاحظة سلوك المجلس — قراءة موازين النفوذ والتحالفات في الاجتماعات

اليوم 4: هندسة اللجان

- صياغة مواثيق اللجان — تحديد النطاق والصلاحيات وخطوط رفع التقارير
- تفويض لجنة المراجعة — الإشراف على التقارير المالية وأعمال التأكيد
- تفويض لجنة المخاطر — توظيف لغة COSO ERM والمعيار ISO 31000
- لجنتا الترشيحات والمكافآت — ربط الأجور بتجديد عضوية المجلس
- خريطة تداخل اللجان — إزالة الفجوات والإشراف المكرر

اليوم 5: التأكيد وتدفقات المعلومات

- نموذج IIA Three Lines — تموضع المراجعة الداخلية والمخاطر أمام المجلس
- تقارير ISO 37301 — قراءة مؤشرات الامتثال على مستوى المجلس
- معيار جودة أوراق المجلس — تحويل حزم الإدارة إلى قرارات
- لوحات المتابعة وتقارير الاستثناءات — توجيه الانتباه إلى القضايا الجوهرية
- المحاضر بوصفها دليلا — توثيق المساءلة ومبررات القرار بأمانة

اليوم 6: أساليب تقييم المجلس

- تصميم دورة التقييم — ترتيب المراجعات الداخلية والخارجية
- بناء الاستبيان — طرح أسئلة تكشف مواطن الضعف الحقيقية
- المقابلات المنظمة مع الأعضاء — جمع الآراء الصريحة بسرية
- تقييم العضو الفردي — ربط الإسهام بقرار إعادة التعيين
- تقرير نتائج التقييم — ترتيب الإجراءات التي سيقبلها المجلس

اليوم 7: التعاقب على مقاعد الرئيس والأعضاء

- رسم قائمة المرشحين للتعاقب — تحديد المرشحين الجاهزين وقيد الإعداد
- بروتوكول التغطية الطارئة — التعامل مع المغادرة المفاجئة للرئيس
- موجز البحث ولجنة الاختيار — الاستقطاب وفق مصفوفة المهارات
- مسار تهيئة العضو الجديد — إيصال الأعضاء الجدد إلى الإسهام الكامل
- تدوير رؤساء اللجان — توزيع الخبرة على أعضاء المجلس

اليوم 8: إشراف المجلس على المواهب التنفيذية

- خطة تعاقب الرئيس التنفيذي — امتلاك القرار الأهم في التعيينات
- مراجعات المواهب التنفيذية — اختبار العمق تحت فريق القيادة
- الإشراف على تصميم الحوافز — مواءمة المكافأة مع القيمة طويلة الأجل
- مؤشرات الثقافة المؤسسية — قراءة إشارات السلوك من البيانات والزيارات
- قواعد التفاعل بين المجلس والتنفيذيين — منع الهيمنة أو الانفصال

اليوم 9: المساءلة أمام أصحاب المصلحة

- بيان الإفصاح عن الحوكمة — شرح ممارسات المجلس للمستثمرين
- خطة التواصل مع المساهمين — إعداد الرئيس للقاءات المستثمرين
- سجلات الأطراف ذات العلاقة وتعارض المصالح — حماية استقلالية المجلس
- حالات الملكية العائلية والحكومية — تكييف المجالس في المرافق والتجزئة
- بروتوكول المجلس في الأزمات — الانعقاد واتخاذ القرار تحت الضغط

اليوم 10: ممارسة خطة تحسين فاعلية مجلس الإدارة

- تحليل فجوات التكوين — تطبيق مصفوفة المهارات على مجلس افتراضي
- تمرين إعادة تصميم اللجان — إعادة كتابة المواثيق لمجموعة من البنوك
- جلسة محاكاة لعرض نتائج التقييم — تقديم النتائج إلى رئيس مجلس
- محاكاة سيناريو التعاقب — اختبار قائمة المرشحين أمام مغادرة مفاجئة
- خطة تحسين فاعلية مجلس الإدارة — إجراءات مرتبة ومسؤولون ومراحل زمنية

تطبيق فاعلية مجلس الإدارة بعد الدورة

- تحديث مصفوفة المهارات مع لجنة الترشيحات وتحديد فجوتين في القدرات تسدان في التعيين القادم
- تجربة استبيان التقييم ومقابلات الأعضاء مع لجنة واحدة قبل التقييم الكامل للمجلس

أسئلة حول فاعلية مجلس الإدارة

ما فاعلية مجلس الإدارة ولماذا تهم الآن؟

فاعلية مجلس الإدارة هي مدى نجاح تكوين المجلس ولجانه وتقييمه وتعاقبه في تحقيق إشراف سليم. وتهم الآن لأن المستثمرين والجهات الرقابية يحكمون على المجالس بأدلة المساءلة والتجديد لا بهيكلها وحده.

من الأدوار الأكثر استفادة من تدريب فاعلية مجلس الإدارة؟

يستفيد الرؤساء والأعضاء المستقلون ورؤساء اللجان وأمناء السر أكثر من غيرهم. فأنت تطبق الأساليب مباشرة على جداول الأعمال والمواثيق والتقييمات وقرارات التعاقب، سواء كنت في مجلس أحد البنوك أو شركة مدرجة أو مجموعة عائلية.

كيف تختلف دورة فاعلية مجلس الإدارة عن دورة الإدارة التنفيذية؟

دورة فاعلية مجلس الإدارة تنظر إلى المجلس بوصفه جهة تشرف على الإدارة لا جهة تدير الأعمال. وتركز على تكوين الأعضاء وتفويض اللجان والتقييم والتعاقب بدلا من تنفيذ الاستراتيجية والأداء التشغيلي.

ماذا تعود به من دورة فاعلية مجلس الإدارة؟

تعود بخطة تحسين مكتوبة لمجلسك. وتتضمن مصفوفة مهارات محدثة ومواثيق لجان معاد تصميمها ودورة تقييم وقائمة مرشحين للتعاقب، ولكل منها مسؤولون ومراحل زمنية يمكن للرئيس اعتمادها.

فاعلية مجلس الإدارة: الطريق إلى الأمام

توجه خطة تحسين فاعلية مجلس الإدارة أولا القرار التالي للجنة الترشيحات بشأن تجديد العضوية. ويستخدمها الرئيس لوضع أجندة التقييم، وأمين السر لجدولة الإجراءات في تقويم المجلس، ورؤساء اللجان لإحكام مواثيقهم. وبعد استخدامها الأول تستحق طريقة تعامل المجلس مع الرأي المخالف وجودة المعلومات مراجعة جديدة، لأنهما الأسرع تغيرا مع تبدل الأعضاء.