JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة حل النزاعات داخل مجلس الإدارة وتوثيق الآراء المخالفة

15 – 19 نوفمبر 2027

برشلونة

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة حل النزاعات داخل مجلس الإدارة وتوثيق الآراء المخالفة

**المرجع:** 113825_3003 **التاريخ:** 15 – 19 نوفمبر 2027 **المكان:** برشلونة **الرسوم:** GBP 5600

حل النزاعات داخل مجلس الإدارة وتوثيق الآراء المخالفة دورة تدريبية مدتها أسبوع لأمناء سر المجالس وأعضاء مجالس الإدارة وكبار المديرين الذين يتولون تسوية الخلاف داخل هيئات الحوكمة، ويخرج المشاركون منها ببروتوكول حل النزاعات في مجلس الإدارة جاهز لاعتماد المجلس. فالاحتكاك غير المحسوم بين الأعضاء والمساهمين والإدارة التنفيذية يعطل القرارات اليوم ويقلق المستثمرين ويعرض المجالس للطعن. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في حل النزاعات داخل مجلس الإدارة.

## لماذا يهم حل النزاعات داخل مجلس الإدارة الآن

تشكل ثلاث قوى حل النزاعات داخل مجلس الإدارة في الوقت الحاضر. فالمساهمون أكثر نشاطا واستعدادا للاعتراض العلني على اختيارات المجلس. وتنوعت خلفيات أعضاء المجالس، فاشتد النقاش وزاد احتمال الجمود. كما أن الرقابة الأوثق على التنفيذيين تظهر التوتر بين المجلس والإدارة إلى السطح. والمجلس الذي يحسن إدارة الخلاف يصل إلى قرارات أرسخ، ويحفظ ثقة المستثمرين، ويترك سجلا واضحا لكيفية وزن كل رأي. أما المجلس الذي يسيء إدارته فيخسر الوقت والمصداقية ويفتح الباب للطعن القانوني. وتستند الدورة إلى مبادئ معتمدة في سلوك المجالس والاستماع العادل والدقة في تحرير المحاضر.

## المستفيدون من حل النزاعات داخل مجلس الإدارة

- من يعدون أوراق المجلس ويحفظون سجل المحاضر
- من يرأسون المجالس أو اللجان ويوجهون النقاش المتنازع عليه نحو قرار
- من يشغلون مقاعد غير تنفيذية وعليهم إبداء الرأي المعارض وتسجيله
- من يقودون الفرق التنفيذية ويعرضون مقترحات قد يرفضها المجلس
- من يديرون العلاقة مع المساهمين ويتعاملون مع شكاواهم ومطالبهم

تستفيد أمانة سر المجلس أكثر من غيرها حين تحضر مع رئيس المجلس ورؤساء اللجان، إذ يمكن استعمال البروتوكول الذي تصوغه في الاجتماع التالي.

## قدرات حل النزاعات داخل مجلس الإدارة

يتعلم المشاركون رصد الشقاق في قاعة المجلس مبكرا، واختيار المسار المناسب لتسويته، وتسجيل كل موقف حتى يصمد القرار أمام التدقيق اللاحق.

- تشخيص جذر الخلاف داخل المجلس ومساره المرجح — رئيس المجلس
- تصميم مسارات تصعيد تنقل النزاع من اللجنة إلى المجلس بكامل أعضائه — أمين سر المجلس
- تطبيق أساليب الوساطة بين الأعضاء دون انحياز — العضو المستقل الأول
- صياغة محاضر تسجل الرأي المخالف بدقة وإنصاف — أمانة سر الشركة
- موازنة تظلمات المساهمين مع مصلحة الشركة ككل — مسؤول علاقات المستثمرين
- بناء بروتوكول تسوية يعتمده المجلس دليلا دائما — المجلس بكامل أعضائه

## مصطلحات حل النزاعات داخل مجلس الإدارة الأساسية

- الجمود — حالة يعجز فيها المجلس عن بلوغ الأغلبية اللازمة للقرار، وغالبا بسبب انقسام الأعضاء بالتساوي.
- توثيق الرأي المخالف — القيد الرسمي في المحضر لرأي العضو المعارض والأسباب التي قدمها له.
- مسار التصعيد — الطريق المتفق عليه الذي يسلكه النزاع من جهة إلى جهة أعلى حين لا يحسم.
- الصوت المرجح — صوت إضافي يملكه رئيس المجلس وفق النظام الأساسي للشركة لحسم تعادل الأصوات.
- الوساطة الداخلية — نقاش منظم يقوده عضو محايد لمساعدة الطرفين المتنازعين على بلوغ أرضية مشتركة.
- التنحي — خطوة يتخذها العضو للابتعاد عن مسألة قد تنحاز فيها مصلحته الشخصية بحكمه.

## حل النزاعات داخل مجلس الإدارة يوما بيوم

### اليوم 1: مصادر الخلاف في قاعة المجلس

- شبكة رسم خريطة الخلاف — أي النزاعات تهدد قرارات المجلس أكثر
- مواثيق أدوار الأعضاء — مواضع تداخل الواجبات وتصادمها
- بنود اتفاقية المساهمين — الحقوق التي تطلق نزاعات رسمية
- مصفوفة الحدود بين المجلس والإدارة — المسائل المحجوزة مقابل الاختيار التنفيذي
- مؤشرات الإنذار المبكر — متى يحتاج الشقاق إلى معالجة رسمية

### اليوم 2: مسارات التصعيد وجهاته

- قواعد الإحالة من اللجان — أي المسائل تعود إلى المجلس بكامل أعضائه
- أحكام النظام الأساسي — الصوت المرجح وحدود النصاب
- آليات كسر الجمود — الاختيار بين التأجيل أو الخبير أو التصويت
- طلبات دعوة الجمعية العامة — التعامل مع مطالب الاجتماعات غير العادية
- مخطط سير التصعيد — المهل الزمنية والمسؤولون عن كل مرحلة

## اليوم 3: الوساطة داخل المجلس

- اختيار الميسر المحايد — من يستطيع التوسط دون انحياز
- الحوار القائم على المصالح — فصل المواقف عن المخاوف الكامنة
- المحادثات الخاصة قبل الاجتماع — تسوية المسائل قبل قاعة المجلس
- التنحي وإفصاحات المصالح — إبعاد المصالح الشخصية عن النقاش
- استعمال الجلسة المغلقة — متى ينبغي أن تغادر الإدارة القاعة

## اليوم 4: توثيق الرأي المخالف والقرارات

- أعراف صياغة المحاضر — تسجيل الآراء دون إلقاء اللوم
- صيغة بيان الرأي المخالف — الأسباب والبدائل والقيود المطلوبة
- سجل أوراق المجلس — إثبات المعلومات التي تلقاها كل عضو
- سجل المتابعة بعد القرار — تتبع المخاوف المثارة مقابل النتائج
- إجراءات إقرار المحاضر — حسم الخلاف حول السجل المكتوب

## اليوم 5: ممارسة بروتوكول حل النزاعات في مجلس الإدارة

- محاكاة جمود في مجلس بنك — تطبيق مسارات التصعيد تحت الضغط
- حالة نزاع مساهمين في شركة قابضة عائلية — اختبار خطوات الوساطة
- تمرين المحضر المتنازع عليه — تطبيق أعراف توثيق الرأي المخالف
- تدريب تدخل رئيس المجلس — توقيت التدخلات ونبرتها
- بروتوكول حل النزاعات في مجلس الإدارة — المسودة النهائية لاعتماد المجلس

## تطبيق حل النزاعات داخل مجلس الإدارة بعد الدورة

- مراجعة آخر ست مجموعات من محاضر المجلس وفق أعراف توثيق الرأي المخالف واقتراح تصحيحات على دليل أسلوب الأمانة.
- عرض مخطط سير التصعيد على رئيس المجلس ورؤساء اللجان والاتفاق على المسؤولين والمهل لكل مرحلة.

## أسئلة حول حل النزاعات داخل مجلس الإدارة

### ما حل النزاعات داخل مجلس الإدارة ولماذا يهم الآن؟

حل النزاعات داخل مجلس الإدارة هو مجموعة المسارات وخطوات الوساطة وأساليب التوثيق التي يستعملها المجلس لتسوية الخلاف. وتزداد أهميته لأن نشاط المساهمين وتنوع المجالس والرقابة الأوثق على التنفيذيين تجعل القرارات المتنازع عليها أكثر تكرارا وتدقيقا.

### من يستفيد أكثر من حل النزاعات داخل مجلس الإدارة وتوثيق الآراء المخالفة؟

يستفيد أمناء سر المجالس ورؤساؤها والأعضاء غير التنفيذيين أكثر من غيرهم. ويستفيد كذلك قادة الفرق التنفيذية ومسؤولو علاقات المساهمين، لأن النزاعات كثيرا ما تبدأ عندهم.

### كيف تختلف دورة حل النزاعات داخل مجلس الإدارة عن دورة عامة في حوكمة المجالس؟

تركز على مشكلة واحدة هي الخلاف داخل هيئات الحوكمة. فالدورة العامة تغطي الهيكل والواجبات واللجان بصورة واسعة، بينما تتعمق هذه في التصعيد والوساطة وتوثيق الرأي المخالف في المحاضر.

### ماذا تعود به من دورة حل النزاعات داخل مجلس الإدارة؟

تعود ببروتوكول مكتوب جاهز لموافقة المجلس. ويحدد مراحل التصعيد وخطوات الوساطة وأعراف المحاضر لرئيس مجلسك وأمانة السر.

### حل النزاعات داخل مجلس الإدارة: الطريق إلى الأمام

يوجه بروتوكول حل النزاعات في مجلس الإدارة أولا طريقة التعامل مع البند المتنازع عليه التالي في جدول الأعمال: من يتوسط، ومتى يصعد، وكيف يدون الرأي المخالف. ويستعمله رئيس المجلس وأمانة السر ورؤساء اللجان معا. وبعد أول استعمال له تستحق المراجعة مسألتان: هل صمدت مهل التصعيد، وهل شعر الأعضاء بأن آراءهم المعارضة سجلت بإنصاف.