

# تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي (السهم الشارد)

تأليف  
محمد محي الدين الخطيب

2008



اللياق/ه/ح



## المحتويات

|         |                                                                       |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| 5.....  | الإهداء.....                                                          |
| 11..... | التقديم.....                                                          |
| 13..... | المقدمة.....                                                          |
| 17..... | <b>الباب الأول: الأهم أولاً.....</b>                                  |
| 19..... | <b>الفصل الأول: التوجيه... وترك الإدارة للمدراء.....</b>              |
|         | <b>الفصل الثاني: تعيين أعضاء مجالس الإدارة ومعايير تقييمهم وتقييم</b> |
| 25..... | أداء المجلس وأعضائه.....                                              |
| 27..... | • تعيين أعضاء مجالس الإدارة.....                                      |
| 28..... | • معايير تقييم أعضاء مجالس الإدارة.....                               |
| 35..... | • معايير تقييم أداء مجلس الإدارة.....                                 |
| 38..... | • كيف يستطيع رئيس مجلس الإدارة الحكم على كفاءة عمل المجلس..           |
| 41..... | <b>الفصل الثالث: الوقت لم يفت بعد للتعلم.....</b>                     |
| 44..... | • التعلم لتطوير القدرات الفردية.....                                  |
| 47..... | • التعلم لتطوير قدرات مجلس الإدارة.....                               |
| 53..... | <b>الباب الثاني: التشكيل المثالي لمجلس الإدارة.....</b>               |
| 55..... | <b>الفصل الأول: العرف العالمي في تشكيل مجالس الإدارة.....</b>         |
| 58..... | • النمط البريطاني.....                                                |
| 60..... | • النمط الأوروبي.....                                                 |
| 62..... | • النمط الأمريكي الحديث.....                                          |
| 63..... | • النمط العربي.....                                                   |
| 69..... | <b>الفصل الثاني: أهمية الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين.....</b>      |
|         | • توصيات تقرير (هيجز) و (تايسون) البريطانيين حول دور وأهمية           |
| 72..... | الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين.....                                 |

- توصيات تقرير (هيجز) حول تشكيل مجالس ادارة أكثر كفاءة وتنوعاً 72
- توصيات تقرير (تايسون) حول طريقة اختيار الأعضاء غير التنفيذيين
- لرفع كفاءة مجالس الادارة ..... 74
- 77 **الفصل الثالث: ما هو التشكيل المثالي لمجلس الادارة؟** .....
- الشركات المساهمة العامة ..... 78
- مجالس إدارة الشركات العائلية ..... 78
- فائدة التوسع في ادخال الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين
- في المجالس العربية ..... 80
- 83 **الباب الثالث: واجبات والتزامات مجلس الإدارة** .....
- 85 **الفصل الأول: رسم سياسة الشركة... تحديد الرسالة، الرؤيا بعيدة المدى والقيم** .....
- رسالة الشركة ..... 86
- الرؤيا بعيدة المدى ..... 88
- القيم ..... 92
- 99 **الفصل الثاني: وضع استراتيجية الشركة** .....
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية ..... 102
- تحليل تأثير عوامل البيئة الخارجية ..... 106
- تحليل سلسلة القيم ..... 107
- تحليل البيئة التنافسية أو "القوى الخمس" ..... 109
- تحديد عوامل النجاح الأساسية ..... 111
- قياس ومقارنة الأداء ..... 113
- وماذا بعد التحليل الاستراتيجي؟ ..... 116
- 119 **الفصل الثالث: الاشراف على الادارة التنفيذية** .....
- "تشغيل قرون الاستشعار!" أو الحساسية للاتجاهات العامة ..... 123



|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| • مراقبة مقاييس الأداء .....                                      | 126 |
| - الأداء المالي .....                                             | 126 |
| - استقراء النسب واتجاهاتها .....                                  | 128 |
| - التقرير الشهري عن أداء الشركة .....                             | 130 |
| - تشجيع اللامركزية ووحدات العمل الاستراتيجية .....                | 131 |
| • مراقبة أداء الإدارة التنفيذية .....                             | 133 |
| - ادارة الموارد البشرية .....                                     | 133 |
| - مقياس رضا العملاء .....                                         | 135 |
| - أنظمة الرقابة الداخلية وادارة المخاطر .....                     | 136 |
| <b>الفصل الرابع: تحمل المسؤولية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة</b> |     |
| (الشفافية كفيلة بإبراء الذمة) .....                               | 139 |
| • حملة الأسهم أو المساهمون .....                                  | 143 |
| - كفالة حق ابداء الرأي للمساهمين .....                            | 144 |
| - توقعات حملة الأسهم .....                                        | 146 |
| - صغار المساهمين أصبح لهم أنياب .....                             | 150 |
| • الزبائن أو العملاء .....                                        | 152 |
| • الموظفون .....                                                  | 154 |
| • الموردون والمقاولون الفرعيون .....                              | 156 |
| الملاحق .....                                                     | 161 |
| المراجع .....                                                     | 167 |



## التقديم

هذا الكتاب موجه لكل من لديه مهمة تتعلق بمجالس الادارة من رؤساء وأعضاء المجالس الى الرؤساء التنفيذيين، أمناء السر، مدققي الحسابات، المدققين الداخليين، موظفي وزارات التجارة، وزارات المالية، مؤسسات النقد أو البنوك المركزية، البورصات وكل من يهمله تطوير أداء مجالس الادارة ومساعدتها على تحمل مسؤولياتها كاملة تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة في الشركات أو البنوك أو المؤسسات الأهلية والحكومية.

لقد بذلت حكومة مملكة البحرين وبعض الدول العربية أخرى جهوداً مكثفة خلال السنوات الثلاث الماضية لاستكمال القوانين والأنظمة الخاصة بالشركات التجارية وحوكمة الشركات، إلا أن المكتبة العربية ما زالت تفتقر الى كتاب سهل الهضم يرشد أعضاء مجالس ادارة الشركات الى مهامهم ومسؤولياتهم الأساسية على أساس القوانين والأنظمة الجديدة. وهذا الكتاب يقوم بهذه المهمة بأسلوب رشيق يقرب المواد القانونية الجافة الى نفس القارىء، بل ويتعدى ذلك الى تقديم منهج متكامل للأسلوب المثالي لادارة أعمال مجالس الادارة في العالم العربي والتوعية بمسؤولياتها وعلاقتها بالادارة التنفيذية، كما أنه يرشد القارىء الى اسلوب مفيد جداً لرفع كفاءة مجالس الادارة وتطوير