



دليل استرشادي

لترشح ودخول المرأة
لمجالس الإدارة



كلمة الرئيسة

ويأتي إصدار هذا الدليل الاسترشادي كمبادرة جديدة لمجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين ضمن جهوده الرامية لتقليص الفجوة بين الجنسين في كافة قطاعات الدولة كهدف استراتيجي مع زيادة تمثيل المرأة في المناصب القيادية ومراكز صنع القرار في القطاعين الحكومي والخاص، بما في ذلك التمثيل المناسب في مجالس الإدارة، باعتبارها المحرك الأهم بالشركة أو المؤسسة والمحدد الأول لنجاحها، انطلاقاً من مسؤوليتها عن وضع الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها بالتنفيذ الأمثل، كما تتزايد أهمية هذا الدور إذا ما وضعنا في الاعتبار أن الشركات هي من أهم دعائم الاقتصاد الوطني.

إن زيادة تمثيل المرأة في مجالس الإدارة، فضلاً عن مردوده الإيجابي على هذه المجالس والمؤسسات بشكل عام، وهو ما تؤكده الدراسات المتخصصة والتجارب العالمية، يعزز التطور اللافت الذي شهده ملف التوازن بين الجنسين في السنوات الأخيرة

مثلت مشاركة المرأة في مسيرة التنمية ركيزة رئيسية في بناء ونهضة الدولة طوال الخمسة عقود الماضية، وتحرص قيادتنا الرشيدة للدولة على ترسيخ هذا النهج الذي يستند إلى مبدأ تكافؤ الفرص والتوازن بين الجنسين ضمن الخطط الاستراتيجية التي ترسم مستقبل الإمارات والهادفة إلى أن تصبح أفضل دول العالم في كافة المجالات.

ومنذ تأسيسه عام 2015 بتوجيهات من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، عمل مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين، على ترجمة رؤية قيادتنا الرشيدة في دعم مكانة المرأة وإعداد كفاءات وقيادات وطنية قادرة على التعامل مع تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل، من خلال مشاريع ومبادرات متنوعة، بما يسهم في تحقيق الأهداف الوطنية المتعلقة بتعزيز مكتسبات ودور المرأة في مسيرة التنمية الشاملة، ودعم تواجدها عالمياً.

لا يقل عن 20%، ما يتطلب تضافر الجهود والعمل المشترك لتحقيق هذه الأهداف الوطنية، فضلاً عن دور المرأة في الاستفادة من هذه التشريعات والرؤى الحكومية الداعمة من خلال العمل على تعزيز معارفها وبناء قدراتها بما يمكنها من الترشح والانضمام لمجالس الإدارة، مع إدراكها لما يمثله ذلك من قيمة مضافة لأداء المجالس ومردود الشركات والمؤسسات، ولا شك أن المرأة قادرة على هذه الإضافة لما تتمتع به من إمكانيات معرفية ومهنية وما تتحلى به من مسؤولية وقدرة على مواصلة مسيرة النجاح التي ميزتها في كافة المجالات طوال السنوات الماضية.

منال بنت محمد بن راشد آل مكتوم

رئيسة مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين

كواحد من الملفات الهامة في الأجندة الوطنية، ويسهم أيضاً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 وترسيخ أسس ومبادئ الحوكمة بالدولة وتعزيز تنافسياتها عالمياً.

ومن دواعي الفخر والسرور أن دولة الإمارات في عام 2012 كانت أول دولة في المنطقة وثاني دولة في العالم تصدر تشريعاً ملزماً للمؤسسات والجهات الحكومية بتمثيل المرأة في مجالس الإدارة بقرار من مجلس الوزراء، حيث تبنى مشكوراً مبادرة "المرأة في مجالس الإدارة" التي أطلقناها في نوفمبر 2011، بهدف زيادة تمثيل المرأة في مجالس إدارة المؤسسات الحكومية والخاصة في الدولة، كما أصدرت هيئة الأوراق والمالية والسلع قراراً ملزماً للشركات المساهمة العامة المدرجة في أسواق المال برفع نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارتها بما

كلمة نائبة الرئيسة

فهناك فوائد لتمثيل المرأة في المناصب القيادية أكدتها الأبحاث والدراسات المتخصصة في مجال تميز المرأة، منها قدرتها على إلهام الآخرين، وتنمية الأفراد، والاتصال الفعال، كما أثبتت أن الأداء المالي للشركات التي بها تنوع بين الجنسين في مجالس إدارتها كان أفضل من الشركات الأخرى، وأن الشركات التي تضم عدداً أكبر من النساء في المراكز القيادية أحرزت أداءً أفضل من الشركات التي تضم عدداً أقل من النساء في عدد من مقاييس الأداء المؤسسي مثل المساواة والابتكار ومهارة القيادة.

وأكدت التجارب أن انضمام المرأة بشكل فعال وإيجابي في مجالس إدارات الشركات بجميع أنواعها وأحجامها يضيف منظوراً جديداً ومختلفاً إلى أسلوب الإدارة، إضافةً إلى أن وجود العنصر النسائي في مجلس الإدارة يؤدي إلى المزيد من الاستقلالية، والابتكار، وتعظيم أداء الشركة من حيث القيمة المضافة للمساهمين، كما أن الحوكمة الإدارية والمجتمعية لدى الشركات التي لديها عنصر نسائي في مجالس إدارتها كان أفضل من الشركات الأخرى.

يسعدنا أن نطلق هذا الدليل ضمن المبادرات التوعوية والمعرفية لمجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين لتسليط الضوء على أحد أشكال الدعم الاقتصادي للمرأة والمتعلق بتمثيلها المناسب في مجالس إدارة المؤسسات الحكومية والخاصة وانعكاساته الإيجابية العديدة.

وينطلق اهتمام المجلس بتعزيز هذا الدور من رؤية قيادتنا الرشيدة التي تعتبر المرأة ركيزة رئيسية من ركائز نجاح المجتمع ومسيرة التنمية بكافة أشكالها، وما تتضمنه رؤية الإمارات 2021 من أهداف تؤكد على رفع مستوى مشاركة المرأة في المجتمع، لاسيما على الصعيد الاقتصادي.

فهذا الدليل الاسترشادي يتطرق إلى أهمية عضوية المرأة في مجالس الإدارة بالنسبة لها ولأداء المجلس والمؤسسات والاقتصاد بشكل عام، ومواصفات الشخص الذي يترشح للعضوية وكيف يعد نفسه معرفياً ومهنياً لهذا الدور الذي يعتبر مسؤولية كبرى أكثر منه تشريفاً، وما يجب أن يتحلى به من سمات ومهارات ومعارف كي يكون إضافة في أداء المجلس،

إداراتها عن 20%، وهي خطوة رائدة واكبت اتجاه العديد من البورصات العالمية لتخصيص نسبة إلزامية من عضوية مجالس إدارة الشركات المدرجة بها للمرأة أو وضع نسب استرشادية لتمثيلها.

وقد عززت هذه الجهود المشتركة للمجلس والهيئة النتائج المتحققة في القطاع الحكومي المترتبة على القرار الإلزامي لمجلس الوزراء بضرورة تمثيل المرأة في مجالس إدارة المؤسسات والهيئات الحكومية الاتحادية، حيث ارتفعت نسبة تمثيل المرأة فيها إلى 17% عام 2018، وشهدت مجالس إدارة شركات المساهمة العامة نمواً في التمثيل النسائي بلغ 5% بالشركات المدرجة في سوق دبي المالي عام 2017، مقابل 2.49% عام 2016، و1.2% فقط عام 2008.

منى غانم المري

نائبة رئيسة مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين

وانطلاقاً من هذه الممارسات العالمية وتنفيذاً لتوجيهات قيادتنا الرشيدة بتعزيز الدور الاقتصادي للمرأة، عمل مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين على بناء شراكات قوية مع الجهات المعنية في الدولة لتفعيل مبادرة "المرأة في مجالس الإدارة"، التي أطلقتها حرم سمو الشيخ منصور بن زايد آل نهيان نائب رئيس مجلس الوزراء وزير شؤون الرئاسة، سمو الشبيخة منال بنت محمد بن راشد آل مكتوم، رئيسة المجلس، رئيسة مؤسسة دبي للمرأة في عام 2011، حيث أبرم مذكرة تفاهم مع هيئة الأوراق المالية والسلع في عام 2017 لتعزيز التعاون وتكثيف الجهود المشتركة في مجالات التأهيل والتثقيف التوعوي وتنظيم برامج تدريبية وورش عمل لبناء القدرات وإعداد قيادات مؤهلات للترشّح والانضمام لمجالس إدارة الشركات، وبما يسهم كذلك في تنفيذ قرار الهيئة بإلزام الشركات المساهمة العامة المدرجة بأسواق المال بألا تقل نسبة تمثيل المرأة بمجالس



محتويات الدليل

الفصل الأول

10 المقدمة
12 التعريفات
14 نطاق تطبيق الدليل
16 أهمية عضوية المرأة في مجالس الإدارة
16 نطاق عمل عضو مجلس الإدارة
16 صفات عضو مجلس الإدارة
18 الأدوار والمسؤوليات

الفصل الثاني

22 مجالس إدارة المؤسسات الحكومية
23 مجالس إدارة شركات المساهمة العامة

الإطار العام لتأسيس مجالس
الإدارة والترشح

الفصل الثالث

29 أسواق المال
30 الجهات التنظيمية

أسواق المال
والجهات التنظيمية

الفصل الرابع

34 لجنة التدقيق
35 لجنة الترشيحات والمكافآت

حوكمة مجالس الإدارة

الفصل الخامس

38 قبل الدخول في عضوية مجلس إدارة
40 عضو مجلس الإدارة الجديد

نصائح وتوجيهات عامة للمرأة
المترشحة لعضوية مجلس
الإدارة

الفصل الأول





1 | المقدمة

الأعمال بالدولة والذي سيفتح المزيد من الآفاق أمام دخول المرأة في مجالس الإدارة واعتلاء المزيد من المراكز القيادية بالشركات والمؤسسات الحكومية.

ولا بد من تذكّر أن دخول مجلس الإدارة لأول مرة يمثل تحدي للرجل والمرأة على حد سواء، ومن الطبيعي أن تكون هناك مخاوف من دخول مجلس الإدارة والمشاركة في أعماله، ولكن المهم ألا يكون ذلك سبباً في الإحجام عن خوض التجربة بل بالعكس، يجب أن يكون ذلك حافزاً للمرأة للاستعداد جيداً وأن تمتد نفسها بالثقة في النفس والرغبة في اثبات الذات.

ويأتي إعداد هذا الدليل في سياق الاستراتيجية التي ينتهجها مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين من خلال تبني أرقى الأسس والمعايير للوصول إلى تمكين المرأة في جميع مجالات العمل ومنها مجالس الإدارة بما يحقق التوازن بين الجنسين في مراكز صنع القرار.

قطعت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة شوطاً كبيراً نحو تمكين المرأة بالدولة وتقليص الفجوة بين الجنسين من خلال العديد من التشريعات والمبادرات التي تغطي كافة أنواع المجالس التي يمكن للدولة أن تؤثر فيها. بذلك تكون البنية التحتية التشريعية معدة لإستقبال المزيد من النساء في مجالس الإدارة.

لكن كل هذه الجهود لن تؤتي ثمارها المرجوة ما لم تدرك المرأة أهمية الدور الذي يمكن لها أن تقوم به من خلال عضويتها بتلك المجالس. وأدراك المرأة لأهمية دورها ليس هو المحطة الأخيرة وإنما لابد أن يتبعه أن تجهز المرأة نفسها للإستفادة من تلك الفرص التي أوجدتها لها القيادة الرشيدة بالدولة. ويتم ذلك من خلال متابعة ما يحدث على الساحة الاقتصادية وساحة الأعمال بالدولة والمنطقة المحيطة، واكتساب المعارف التي تمكن المرأة من إضافة قيمة على مجالس الإدارة، والتواصل المستمر مع مجتمع



التعريفات

2

السلطة العليا داخل المؤسسة العامة أو الشركة.	مجلس الإدارة
رئيس مجلس الإدارة.	الرئيس
هو عضو مجلس الإدارة في المؤسسات العامة وشركات المساهمة العامة.	عضو المجلس
هي الإدارة التي تقوم بتنفيذ توصيات مجلس الإدارة، برئاسة المدير العام أو الرئيس التنفيذي.	الإدارة التنفيذية
هو الشخص الذي يقود أعمال الإدارة اليومية بالشركة أو المؤسسة العامة. أحياناً يطلق عليه اسم الرئيس التنفيذي. وهو الشخص المسئول عن اتخاذ كافة القرارات التشغيلية وقيادة فريق العمل وموارد الشركة لتحقيق أهداف المساهمين أو ممثلي المال العام.	المدير العام
شركة يملكها مواطن واحد ويديرها بنفسه وينفرد برسم سياساتها وهو صاحب القرار الأوحد بها، يحصل على جميع أرباحها كما يتحمل كل خسائرها.	لمنشأة الفردية
شركة تتكون من شريكين أو أكثر من المواطنين يكونون مسئولين بالتضامن في جميع أموالهم عن التزامات الشركة.	شركة التضامن
شركة تتكون من شريك متضامن أو أكثر يكون مسئولاً في جميع أمواله عن إلتزامات الشركة ومن شريك موصي أو أكثر لا يكون مسئولاً عن إلتزامات الشركة إلا بمقدار حصته في رأس المال ويجب أن يكون جميع الشركاء في الشركة من مواطني الدولة.	شركة التوصية البسيطة
شركة لا يجوز أن يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين شريك ولا يقل عن إثنتين. يجوز لشخص واحد مواطن طبيعي أو اعتباري تأسيسها ولا يسأل الشريك إلا بقدر حصته في رأس المال. يجوز لعدد من المؤسسين، اثنين وحد أقصى مائتين، أن يؤسسوا فيما بينهم شركة مساهمة	الشركة ذات المسؤولية المحدودة

خاصة كما يجوز لشخص اعتباري واحد تأسيس وتملك شركة مساهمة خاصة لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام وأن يكتتبوا بكامل رأس المال الذي يجب ألا يقل عن خمسة ملايين درهم. وتنحصر مسؤولية المساهمين بقدر مساهمتهم في رأس المال.

شركة المساهمة الخاصة

هي الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول. يكتتب المؤسسون بجزء من هذه الأسهم وي طرح الباقي للجمهور في اكتتاب عام. ولا يسأل المساهم إلا بقدر حصته في رأس المال. ويجوز لخمسة اشخاص أو أكثر تأسيس شركة مساهمة عامة كما يجوز للحكومة الاتحادية أو للحكومة المحلية أو أية شركة مملوكة بالكامل من قبلهما أن تكون مساهماً بها أو تؤسسها بمفردها.

شركة المساهمة العامة

العضو الذي يشغل وظيفة بنفس الشركة ويحصل منها على راتباً نظير ذلك. ولا يشترط أن يكون الرئيس التنفيذي بالشركة، فقد يكون المدير المالي أو مدير التسويق أو حتى عامل بالشركة.

عضو مجلس الإدارة التنفيذي

هو عضو مجلس الإدارة الذي لا يشغل أي وظيفة بالشركة ولا يحصل منها على راتب ولكن قد تكون له صلة أخرى بالشركة كأن يكون أحد مورديها أو عميلاً كبيراً لها أو مستشاراً لها في بعض الأمور.

العضو غير التنفيذي

هو عضو مجلس الإدارة الذي لا تربطه بالشركة أو المؤسسة أو أي من أشخاص الإدارة التنفيذية بها أو مدقق حساباتها أو الشركة الأم أو التابعة أو الشقيقة لها أية علاقة بإستثناء عضويته في مجلس الإدارة. ويعد هذا النوع من الأعضاء هو الأقوى والأفضل لعضوية المجلس. ذلك أن العضو المستقل ليس له مصلحة شخصية أو منفعة خاصة من الشركة أو المؤسسة قد تؤثر على قراراته.

العضو المستقل

نطاق تطبيق الدليل

3

هذا الدليل استرشادي للمرأة الراغبة في الانضمام إلى مجالس الإدارة في شركات المساهمة العامة أو المؤسسات العامة. كما يمكن أن يستفيد من هذا الدليل كل من يرغب في الانضمام لمجلس إدارة مؤسسة أو شركة أياً كان نوعها.

أهمية انضمام المرأة لعضوية مجالس الإدارة

4

- الشركات من أهم دعائم الاقتصاد و يعتبر مجلس الإدارة هي المحرك الأهم بالشركة والمحدد الأول لنجاح أو فشل الشركة.
- تعد مشاركة المرأة في مجالس إدارة الشركات تطوراً طبيعياً لريادتها وتفوقها في الكثير من المجالات الحيوية مثل اعتلائها المناصب الوزارية والعامة وريادتها للأعمال وتميزها العلمي ومشاركتها المتميزة في العمل المجتمعي والخيري.
- لا يجب أن تنظر المرأة لعضوية مجلس الإدارة على أنه تشريف وتكريم أو أنه مظهر اجتماعي وإنما هو تكليف ومسئولية لا بد أن تعد المرأة لها العدة لتنجح فيها كما نجحت في الكثير من المجالات الأخرى.
- لا بد أن يكون الدافع وراء إنضمام المرأة لعضوية مجلس إدارة ما هو رغبتها في المشاركة في نجاح المؤسسة أو الشركة أو مجاوزة التحديات التي تواجهها الشركة ورغبتها في تحقيق ذلك من خلال العمل الجماعي مع باقي أعضاء المجلس.
- يمكن أن يكون سبب إنضمام المرأة لعضوية مجلس إدارة ما هو اهتمامها للعمل العام أو الصناعة أو المجال الذي تعمل به الشركة وقناعتها أنها قادرة على إضافة قيمة للشركة ومساهمتها وعملائها من خلال عضويتها في مجلس الإدارة.



عائدات على حقوق الملكية

أهمية تواجد المرأة في مجالس الادارة

لمدة سبع سنوات متتالية، أوضحت تقارير مكنزي السنوية الفارق الذي يحدثه تواجد المرأة في مجلس الادارة. ففي 2013 أوضح التقرير أن الشركات التي يوجد بمجالس ادارتها سيدات حققت في المتوسط عائداً على حقوق الملكية يفوق متوسط السوق بنسبة 47%، وحققت أرباح تزيد 55% عن الشركات التي لا يوجد تمثيل للمرأة على مجالس الادارة بها

ماكنزي آند كومباني، 2013

نطاق عمل ومسؤولية عضو مجلس الإدارة

5

- المساهمة في تحديد استراتيجية المؤسسة أو الشركة والتوجه العام لها.
- توجيه الإدارة التنفيذية والإشراف عليها ومراقبة أدائها وتصويبها إذا لزم الأمر.
- مجلس الإدارة مسئول بكامله عن أية قرارات يتخذها مسئولية جماعية.
- لا يمكن لعضو المجلس أن يتجنب المسؤولية عن قرار ما إلا إذا كان قد اعترض على القرار صراحةً وأثبت اعتراضه في محضر الاجتماع.

شروط الترشح وصفات عضو مجلس الإدارة

6

- تحدد هيئة الأوراق المالية والسلع شروطاً للترشح لعضوية مجلس إدارة الشركات المدرجة بأسواق دولة الإمارات العربية المتحدة منها خبرة خمسة سنوات في مجال عمل الشركة، ألا يكون قد سبق الحكم عليهم في قضية مخلة بالشرف وعدم صدور قرار بعزله من منصبه كعضو مجلس إدارة بشركة مدرجة خلال السنة السابقة للترشح مع خلو سجله المهني من أية عقوبات إدارية وعدم وجود دعاوى قضائية أو بلاغات أو تحقيقات في النيابة ضدهم تتعلق بالأمانة والنزاهة. وبالإضافة لذلك، فهناك صفات مطلوبة لعضو المجلس لكي ينجح في الأداء المتوقع منه.
- لا بد أولاً أن يدرك عضو مجلس الإدارة أهمية المجلس وخطورة الدور الذي يلعبه.
- أن يتمتع بخبرات ومعارف ومهارات ذات علاقة بالشركة ومجال عملها لكي تكون لهم قيمة مضافة للمجلس.
- عضو مجلس الإدارة لا بد أن يتحلى بالذكاء

- والدبلوماسية ويتمتع بروح الفريق حيث أن المجلس ما هو إلا فريق عمل يعمل بشكل متناغم من أجل حسن توجيه الشركة والإشراف عليها.
- عضو مجلس الإدارة الفعال يتسم بالنزاهة والأمانة والمرونة اللازمة للتعامل مع الخلافات التي قد تنشأ داخل المجلس.
- السلوك الإيجابي من أهم ما يجب أن يميز عضو مجلس الإدارة، ويشمل ذلك حسن التعاون مع زملائه بالمجلس.
- بذل الوقت والمجهود بالمجلس والإعداد الكافي للاجتماعات، عدم قيام عضو المجلس بتخصيص الوقت المناسب للقيام بمهامه يعد إهمالاً قد تترتب عليه عواقب قانونية في بعض الأحيان.
- احترامهم للآخرين وعدم تسفيه آراءهم ومقترحاتهم مع إعلائهم لقيم النزاهة والأخلاق وتحملهم المسؤولية وعدم تفاديها منها وقت الأزمات.
- لا بد أن يتحلى عضو المجلس بالتفكير الانتقادي المستقل بحيث لا يؤثر أحد على حيادتهم وموضوعيتهم.
- الواقعية والفتنة، لا بد أن يفهم عضو المجلس محددات عمل الشركة وقيود اتخاذ القرار بها فلا يقوم بالمطالبة بقرارات أو تصرفات قد تتعارض مع إطار عمل الشركة أو القيود المفروضة عليها أو مواردها المتاحة.

7


الأدوار والمسؤوليات

1. يقوم المساهمون بانتخاب أو تعيين مجلس الإدارة لكي يوجه إدارة الشركة ويراقب عليها نيابةً عنهم. لذلك فإن مجلس الإدارة هو الجهة المنوط بها إرساء قواعد الحوكمة بالشركة وهو من أهم عوامل نجاح الشركة على المدى الطويل. ووفقاً لقواعد الحوكمة بدولة الإمارات العربية المتحدة الصادرة عن هيئة الأوراق المالية والسلع، فإنه «يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة ويحدد النظام الأساسي للشركة طريقة تكوينه وعدد أعضائه ومدة العضوية فيه». لذلك فإن مجلس الإدارة المثالي هو فريق عمل متوازن يضم مختلف الخبرات والمهارات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة ويقوم بإعطاء التوجيهات العامة للإدارة التنفيذية التي تقوم بدورها بنقل هذه التوجيهات إلى باقي المستويات الإدارية داخل الشركة.
 2. بينما تكون الإدارة مسئولة عن تحقيق أهداف الشركة من خلال الموارد المتاحة لها، ملتزمةً في ذلك بالتوجه الاستراتيجي للشركة، وبينما تكون المسؤولية فيها فردية للمدير أو متخذ القرار، فإن مجلس
- الإدارة هو الذي يحدد التوجه الاستراتيجي للشركة ويعطي التوجيه العام للإدارة التنفيذية ويراقب أداؤها وتكون المسؤولية فيه مسؤولية جماعية على المجلس ككل وليس على رئيس المجلس أو أحد أعضائه منفرداً.
3. كما يقع على عاتق مجلس الإدارة ما يلي:
 - أ. يختار الرئيس التنفيذي، يحدد صلاحياته ومهامه، يشجعه، يحدد أتعابه، يقيم أداؤه ويغيره إذا لزم الأمر.
 - ب. يقر كافة السياسات والجراءات الجوهرية بالشركة.
 - ج. يعتمد الخطة الاستراتيجية بالشركة.
 - د. يضمن حسن تتابع السلطة بين قيادات الشركة.
 - هـ. يضمن وجود نظام جيد لإدارة المخاطر بالشركة.
 - و. يتأكد من وجود نظام جيد للرقابة الداخلية.
 - ز. يتابع التزام الشركة بقوانين الدولة.
 - ح. يضمن صحة المعلومات التي تفصح عنها الشركة.

- ط. يراجع الأداء المالي للشركة ويراجع قوائمها المالية ويتعاون مع مدقق الحسابات الخارجي.
- ي. يتواصل مع المساهمين بالشركة.
- ك. يتأكد من وجود ثقافة مؤسسية إيجابية وأخلاقية بالشركة.
4. كما أنه من واجبات عضو مجلس الإدارة الرعاية وممارسة أعماله في مجلس الإدارة وفي اللجان التابعة بإخلاص، وبطريقة منطقية يرى أنها تحقق أفضل مصالح للشركة مع بذل أقصى مجهود للوصول للقرار المناسب في القضايا المعروضة عليه.
5. إن ولاء عضو مجلس الإدارة يكون للشركة وليس لنفسه أو للمساهم الذي قام بانتخابه ووضعه على مجلس الإدارة. ويمتنع عضو المجلس عن المساهمة في شركات منافسة وعن استخدام أصول الشركة أو المعلومات التي يحصل عليها منها في جلب أية منفعة شخصية له أو لغيره كما يمتنع عن إفشاء أسرار الشركة أو إعطاء أية معلومات لأطراف خارجية دون موافقة الشركة.

الفصل الثاني





الإطار العام لتأسيس مجالس الإدارة والترشح لها

1 | مجالس إدارة المؤسسات الحكومية

ويتراوح حجم المجلس بين 7 إلى 9 أعضاء بينهم على الأقل ثلاثة مستقلين. ويحظر على أي شخص أن يكون عضواً في أكثر من أربعة مجالس أو رئيساً لأكثر من ثلاثة مجالس. كما يحظر على أعضاء مجالس الجهات غير الربحية التي تشرف على أو تنظم شركات لها أسهم في أسواق المال بالدولة أن يكونوا أعضاء مجالس إدارة بتلك الشركات. وتتشابه تفاصيل أعمال تلك المجالس مع مجالس الشركات الأخرى غير أنها ترفع تقاريرها الدورية لمجلس الوزراء.

يتم تأسيس الهيئات والمؤسسات الحكومية الربحية وغير الربحية بقانون من رئيس الدولة، ويتم اختيار أعضاء مجالس الإدارة لهذه الهيئات من قبل مجلس الوزراء الموقر.

ينظم عمل مجالس إدارة ومجالس أمناء المؤسسات والشركات المملوكة للحكومة الاتحادية مرسوم رئيس الدولة رقم 5 لعام 2011 ويعطي المرسوم صلاحية تشكيل مجالس الإدارة وتحديد نظم الحوكمة بها إلى مجلس الوزراء. ويشمل ذلك المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية. وينص المرسوم أن يتم اختيار أعضاء تلك المجالس وفقاً لمعايير الخبرات المتنوعة والكفاءة.

مجالس إدارات شركات المساهمة العامة

2

توجيه شئون الشركة والإشراف عليها. والمقصود من عملية الترشيح والاختيار هو كيف يقوم مساهمي الشركات بإستقطاب أفضل الكفاءات للترشح لعضوية مجالس الإدارة وكيف يتم الاختيار من بين المرشحين في نهاية الأمر. قد تختلف الاجراءات التفصيلية لكن تبقى الخطوط العريضة واحدة لآلية ترشيح وانتخاب أعضاء مجالس الإدارة. وفيما يلي شرح للاجراءات المتبعة بشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق أبوظبي للأوراق المالية وسوق دبي المالي:

1. الإعلان عن فتح باب الترشح لعضوية مجلس الإدارة مع دعوة الجمعية العمومية للإنعقاد وفقا للخطوات التالية:

- التقدم بطلب للحصول على موافقة الهيئة على مسودة الإعلان عن فتح باب الترشح مع مسودة دعوة الجمعية العمومية وقبل نشرها وفقا للنماذج المعتمدة من هيئة الأوراق المالية والسلع وذلك قبل موعد انعقاد الجمعية العمومية العادية بثمانية عشر يوماً على الأقل.

- ينشر الإعلان مع دعوة الجمعية العمومية في صحيفتين يوميتين محليتين تصدر أحداها على الأقل باللغة العربية، وبكتب مسجلة أو الرسائل النصية والبريد الإلكتروني (إن

هي الشكل الأكثر شيوعاً للشركات الكبيرة وهي التي تتمحور حولها أسواق المال. الكثير من الشركات والبنوك في العالم تندرج تحت هذا النوع. وفيما يلي نذكر أهم المفاهيم المرتبطة بهذا النوع من الشركات. ويتم تأسيس شركات المساهمة العامة من خلال الخطوات التالية:

1. المؤسسون أو لجنة التأسيس.

2. خطوات التأسيس.

3. قرار الترخيص.

4. الدعوة للإكتتاب العام.

5. نشرة الاكتتاب.

6. الجمعية العمومية التأسيسية.

7. طلب إعلان تأسيس الشركة.

8. عملية ترشيح واختيار عضو مجلس الإدارة.

وفقاً لمنظومة الحوكمة، وكما سبقنا الإشارة، يقوم أصحاب المال المساهمين (بانتخاب مجلس الإدارة والذي يتولى بدوره اختيار الرئيس التنفيذي وتوجيهه والإشراف عليه ومتابعة أداؤه. ولا بد أن يضم المجلس الخبرات والكفاءات المتنوعة اللازمة لحسن

- لكل شخص يرغب في الترشح أن يتقدم بطلب للشركة مرفقا به المستندات التالية:
 - أ. السيرة الذاتية موضحا بها الخبرات العملية والمؤهل العلمي والصفة التي يرغب في ترشيح نفسه على أساسها، هل عضو تنفيذي، غير تنفيذي أو مستقل.
 - ب. إقرار بالتزامه بأحكام قانون الشركات والقرارات المنفذة له والنظام الأساسي للشركة، وأنه سوف يبذل عناية الشخص الحريص في اداء عمله.
 - ج. بيان بأسماء الشركات والمؤسسات التي يزاول العمل فيها أو يشغل عضوية مجالس إدارتها وكذلك أي عمل يقوم به بصورة مباشرة أو غير مباشرة يشكل منافسة للشركة.
 - د. في حال ممثلي الشخص الاعتباري يتعين إرفاق كتاب رسمي من الشخص الاعتباري محدد فيه أسماء ممثليه المرشحين لعضوية مجلس الإدارة.
- 2. التصويت على قرارات الجمعية العمومية المتعلقة بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة يتم وفقا للإجراءات التالية:**
- يتم التصويت على قرارات الجمعية العمومية المتعلقة بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بطريقة الاقتراع السري باستخدام «التصويت التراكمي». ويعني ذلك أن كل مساهم له عدد من الأصوات مساوياً لعدد الأسهم التي يمتلكها بالشركة ويقوم باستخدام كل صوت مرة واحدة فقط.
 - (وجد) وذلك قبل الموعد المحدد لانعقاد اجتماع الجمعية العمومية للشركة بخمسة عشر يوماً على الأقل.
 - يظل باب الترشح لعضوية مجلس الإدارة مفتوحاً لمدة عشرة أيام من تاريخ الإعلان.
 - يتم نشر أسماء المرشحين وبياناتهم الخاصة بالترشح في لوحة الإعلانات الموجودة بالشركة وعلى موقع الشركة وموقع السوق المالي على الإنترنت، وذلك قبل الموعد المحدد لانعقاد اجتماع الجمعية العمومية للشركة بيومين على الأقل.
 - لا يجوز للمرشح بعد غلق باب الترشح التنازل عن ترشحه لشخص آخر.
 - تقوم الشركة بموافاة هيئة الأوراق المالية والسلع والسوق المالي بقائمة المرشحين في اليوم التالي لغلق باب الترشح.
 - في حال كانت السلطة المحلية المختصة التي تخضع لها الشركة بإحدى إمارات الدولة تتطلب اعتماداً مسبقاً لأسماء المرشحين قبل إجراء عملية الانتخاب، فإنه يتعين على تلك الشركات مراعاة المدد الزمنية المشار إليها أعلاه بحيث يتم الحصول على الموافقات اللازمة من تلك الجهات في الوقت المناسب حتى يتسنى نشر أسماء المرشحين المعتمدة قبل الموعد المحدد لانعقاد اجتماع الجمعية العمومية للشركة بيومين على الأقل مع الإشارة إلى ذلك في الإعلان عن فتح باب الترشح.

- يتم توفير نبذة تعريفية عن الأشخاص المرشحين لعضوية مجلس الإدارة قبل إجراء التصويت بما يعطي المساهمين فكرة واضحة عن خبرات ومؤهلات المرشحين.
- تجري عملية التصويت من خلال بطاقة خاصة للتصويت يتم توزيعها على المساهمين الحاضرين أو ممثليهم في الاجتماع كما يسمح النظام بدولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام التصويت الإلكتروني.
- يتم ترتيب المرشحين تنازلياً وفقاً لعدد الأصوات التي حصل عليها كل مرشح، ويتم إعلان انتخاب المرشحين الذين حصلوا على أكبر عدد من الأصوات مع مراعاة المقاعد الخاصة بالأعضاء المستقلين الذين يجب أن يشكلوا ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل حسب قواعد وشروط الانتخاب.
- عند فرز الأصوات يتم إعلان فوز أعلى المرشحين في عدد الأصوات ثم الذي يليه، على أن يراعى عدد المقاعد المخصصة للأعضاء المستقلين.
- في حال عدم تمكن الجمعية العمومية للشركة من اتخاذ قرار يتعلق بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة في اجتماعيين متتاليين رغم اكتمال النصاب، ترفع الهيئة الأمر لرئيس مجلس إدارتها لتعيين مجلس إدارة مؤقت للشركة وذلك لمدة لا تزيد عن سنة مالية.
- تنص المادة رقم 40 من قرار رقم 7 «ضوابط الحوكمة» الصادر عن هيئة الأوراق المالية والسلع لسنة 2016 على «يحدد النظام الأساسي للشركة طريقة تكوين مجلس الإدارة، وعدد أعضائه ومدة العضوية، على أن لا تقل نسبة تمثيل المرأة عن (20%) من تشكيل مجلس الإدارة، وتلتزم الشركة بالإفصاح عن أسباب تعذر تحقق تلك النسبة، كما تلتزم بالإفصاح عن نسبة تمثيل المرأة في مجلس الإدارة ضمن تقريرها السنوي عن الحوكمة»
- ويتمشى توجه هيئة الأوراق المالية والسلع بدولة الإمارات العربية المتحدة مع توجهات العديد من الجهات الرقابية بالدول المتقدمة.
- ووفقاً لتقرير صادر عن «ستاندارد بيزنس» في 2018، فقد ترتب على نظام الحصص زيادة ملموسة في نسبة تمثيل المرأة في مجالس الإدارة بالدول التي حددت حصصاً ملزمة للمرأة. فقد وصلت النسبة في النرويج إلى 42%، فرنسا 41%، السويد 38%، إيطاليا 36%. وهذه النسبة أفضل كثيراً من الدول التي استخدمت النسب الاسترشادية، فقد وصلت النسبة في بريطانيا إلى 27%، ألمانيا 21%، النمسا 19%، وهولندا 22%.

في معظم دول أوروبا الغربية، تم تحديد حصص للمرأة في مجالس الإدارة في 2008، ألزمت النرويج الشركات المدرجة بألا تقل حصة المرأة في مجالس الإدارة عن 40%. تم كذلك استخدام نظام الحصص في بلجيكا، فرنسا وإيطاليا مع معاقبة الشركات المخالفة بالغرامة، الشطب أو منعها من منح مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة. بينما فضلت دولاً أخرى مثل ألمانيا، أسبانيا، وهولندا عدم فرض عقوبات واستخدام طرقاً أكثر مرونة لإقناع الشركات

الفصل الثالث





أسواق المال والجهات التنظيمية

أسواق المال

1

سوق دبي المالي

تم تأسيس سوق دبي المالي في عام 2000، به 67 مدرجة، إجمالي رأس المال السوقي لها حوالي 344 مليار درهم.

ناسداك دبي

تم تأسيسها في 2004 وهي سوق مالي عالمي قام بتأسيسها مركز دبي المالي العالمي وهو منطقة مالية حرة. بها تسعة شركات مدرجة، بالإضافة إلى عدد كبير من الصكوك الاسلامية والسندات. رأس المال السوقي للأسهم المدرجة بها يبلغ حوالي 85 مليون دولار أمريكي.

وتقسم أنواع سوق الأسهم بالدولة نوعين:

السوق الأولي: المقصود به طرح الشركات أسهمها لأول مرة، ويسمى عندها «الطرح العام»

السوق الثانوي: عندما يتم تداول الأسهم في سوق المال بشكل اعتيادي بعد طرح العام.

وتسمى أيضا البورصة. وهي المكان الذي يتم فيه تداول الأسهم والسندات الخاصة بشركات المساهمة. ولا يقوم الأفراد بالشراء والبيع بأنفسهم وإنما من خلال وسطاء أو ما يعرف بإسم شركات وساطة مالية. وقد يوجد بالدولة الواحدة أكثر من سوق مال. ففي دولة الإمارات هناك ثلاثة أسواق رئيسية؛ سوق دبي المالي، سوق أبو ظبي المالي، وبورصة ناسداك في مركز دبي المالي العالمي. وبينما يشترط على الشركات المدرجة في سوق دبي وأبو ظبي أن تكون 51 % من الأسهم على الأقل مملوكة لمواطني الدولة، فإن بورصة ناسداك لا تشترط ذلك. ويطلق على الشركات المسجلة في هذه الأسواق «الشركات المدرجة» أو «الشركات المقيمة»، وأسواق المال في الدولة كما يلي:

سوق أبوظبي للأوراق المالية

هو أكبر سوق للأوراق المالية بالدولة. تم تأسيسه عام 2000، به 76 شركة مدرجة، إجمالي رأس المال السوقي لها حوالي 515 مليار درهم

الجهات التنظيمية

2

ب. **المصرف المركزي:** معني بتنظيم شئون المصارف والمؤسسات المالية بالدولة حتى المدرج منها في سوق أبوظبي أو دبي.

ج. **سلطة دبي للخدمات المالية:** معنية فقط بتنظيم سوق ناسداك بمركز دبي المالي العالمي كمنطقة حرة مالية.

كل سوق بالدولة لابد أن يكون له جهة تنظم عمله وتضع القواعد والمعايير الكفيلة بانتظام العمل به وتحمي حقوق كافة الأطراف المتعاملة من خلاله. وبالنسبة لدولة الإمارات العربية المتحدة، فهناك ثلاثة جهات تنظيمية للشركات المدرجة بالدولة:

أ. **هيئة الأوراق المالية والسلع:** معنية بتنظيم أسواق الأوراق المالية الرئيسية بالدولة وهما سوق أبوظبي المالي وسوق دبي المالي.

الفصل الرابع





حوكمة مجالس الإدارة

أو ما يسمى "أصحاب المصالح"، مثل العاملين أنفسهم، الموردين، العملاء، الدائنين، وغيرهم، فلا بد من مراعاة الشفافية والعدالة. فيجب على الشركة الإفصاح عن كافة المعلومات التي تهم هذه الأطراف وتعاملهم بالعدالة اللازمة لكي لا تعظم النفع للبعض بشكل يؤثر سلباً على حقوق الآخرين.

لجان مجلس الإدارة

لا بد أن يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان من بين أعضاؤه. وبعض هذه اللجان إلزامية لا بد أن تكون موجودة وفقاً لضوابط الجهات الرقابية، لقواعد القيد بسوق المال أو قواعد المصرف المركزي أو بعض التوجهات الدولية (خاصةً تلك المتعلقة بالمؤسسات المالية). وتتسم اللجان بالتخصص حيث تتولى كل لجنة مهام محددة تقوم بدراستها ورفع التوصيات المناسبة لمجلس الإدارة للإعتماد. ومن المهم ملاحظة أن هذه اللجان استراتيجية، إشرافية أو رقابية، وغير تنفيذية وليس لها صلاحية اتخاذ قرارات. بمعنى أنها لجان تدرس وتناقش موضوعات محددة في قرار إنشائها من قبل مجلس الإدارة وترفع تقاريرها للمجلس متضمناً توصياتها ومن ثم يقوم المجلس بإتخاذ القرارات التي يراها مناسبة. وإذا قام

مع وقوع العديد من الأزمات المالية العالمية وانهيار العديد من الشركات، ظهر مفهوم الحوكمة على السطح مرة أخرى حيث تم إرجاع تلك الأزمات والانهيانات إلى ضعف نظم الحوكمة. والمقصود بالحوكمة بشكل عام هو النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات والرقابة عليها. ذلك أنه، كما هو الحال في شركات المساهمة العامة، إذا لم يكن من يدير الشركة هو نفسه صاحب المال، فلا بد من وجود آليات لضمان حسن إدارته للأموال التي لا يملكها ولكي لا يتسبب في ضياع هذه الأموال.

لذلك هناك أسس هامة لمنظومة الحوكمة لا بد أن تتوفر بغض النظر عن نوع الشركة أو مجال نشاطها. وهذه الأسس هي المسؤولية، المساءلة، الشفافية والعدالة. فكما يقوم المساهمون بإنتخاب أعضاء مجلس الإدارة لرعاية مصالحهم بالشركة، فالمجلس مسئول أمام المساهمين، ممثلين في الجمعية العامة، عن أي تقصير في حماية مصالحهم. كذلك، وكما يقوم مجلس الإدارة بتعيين الرئيس التنفيذي للشركة لكي يقوم بحسن إدارتها، فهو مساءل أمام المجلس عن سوء إدارة الشركة أو إهماله في القيام بوظيفته. ونظراً لأن هناك العديد من المتأثرين بأعمال الشركة،

المجلس، فمن الضروري المعرفة المسبقة بالمتوقع من كل لجنة قبيل المشاركة في عضويتها. وإذا لم يكن عضو مجلس الإدارة عضواً بأحد اللجان، فعليه التأكد من انتظام عمل تلك اللجان وأنها تقدم تقارير وافية لمجلس الإدارة تمكنه من اتخاذ القرار الصائب حيث أنه مسئول عن تلك القرارات في نهاية الأمر. ومن أهم لجان المجلس:

المجلس بتفويض أحد اللجان التابعة له في اتخاذ بعض القرارات، يظل المجلس بالكامل مسؤولاً عن تلك القرارات. وهناك لجتين الزاميتين لكل الشركات المدرجة بناءً على ضوابط الحوكمة الصادرة عن هيئة الأوراق المالية والسلع بدولة الإمارات؛ لجنة التدقيق ولجنة الترشيحات والمكافآت. ونظراً لأن كل أعضاء المجلس، ما عدا رئيس المجلس، عادةً ما يكونوا أعضاء في لجان

لجنة التدقيق

1

الإدارة للمناقشة والاعتماد. هذا وتختص لجنة التدقيق بالعديد من الملفات لعل من أهمها مناقشة القوائم المالية، السياسات المحاسبية، التحقق من جودة نظم الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي، التحقق من جودة ودقة المعلومات التي تقدمها الإدارة للمجلس أو للجهات الخارجية، كما تعمل اللجنة بشكل مباشر مع المدقق الخارجي، كما تتولى اللجنة كذلك التأكد من وجود سياسة محكمة ومحدثة لتحديد والتعامل مع كافة أنواع المخاطر.

وتسمى أحياناً " لجنة المراجعة " وهي أهم لجنة بالمجلس على الإطلاق. لا يجوز أن يقل عدد أعضائها عن ثلاثة، منهم اثنين على الأقل من المستقلين وأغلب أعضائها غير تنفيذيين كما يجب أن يكون أحد أعضائها على الأقل خبير في الشؤون المالية. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر. ونظراً للمهام الجسيمة الملقاة على عاتق هذه اللجنة، فقد تضطر أن تجتمع أكثر من ذلك خاصة أوقات الأزمات. ولا بد أن يوقع كافة الأعضاء الحاضرين على محضر اللجنة قبل إرساله لمجلس

لجنة الترشيحات والمكافآت

2


مع أداء الشركة. كذلك فاللجنة معنية بتحديد إحتياجات الشركة من الكفاءات على مستوى الإدارة العليا وأسس اختيارهم. وتتولى اللجنة أيضا إعداد السياسة الخاصة بالموارد البشرية والتدريب في الشركة وتراقب تطبيقها ومراجعتها بشكل سنوي. وأخيراً فاللجنة مسؤولة عن تنظيم ومتابعة الإجراءات الخاصة بالترشح لعضوية مجلس الإدارة بما يتفق مع القوانين والأنظمة المعمول بها في الدولة.

هي اللجنة الثانية الإلزامية بالشركات المدرجة في دولة الإمارات وتخضع لنفس قواعد التشكيل للجنة التدقيق لكنها تجتمع مرة واحدة على الأقل في السنة. وتختص اللجنة بإعداد السياسة الخاصة بمنح المكافآت والمزايا والحوافز والرواتب الخاصة بأعضاء مجلس إدارة الشركة والعاملين فيها ومراجعتها بشكل سنوي. واللجنة مسؤولة أن تتحقق من أن المكافآت والمزايا الممنوحة للإدارة العليا بالشركة معقولة وتتناسب



الفصل الخامس





نصائح وتوجيهات عامة عند الترشح لعضوية مجلس الإدارة

1 | قبل الدخول في عضوية مجلس إدارة

من المهم تذكر أن مجلس الإدارة يتحمل عبء توجيه الإدارة والاشراف عليها. والنجاح في هذه المهمة يتطلب معلومات عن الشركة والصناعة وكذلك خبرة مناسبة للمجلس. ولا يعني ذلك خبرة في مجالس الإدارة وإنما خبرة في أحد المجالات الهامة للمجلس مثل الاستراتيجية، نظم المعلومات، إدارة المخاطر، الإدارة المالية، أو أي مجال آخر مطلوب لمجلس الإدارة.

هل سمعة الشركة جيدة؟

من المفيد تجميع بعض المعلومات عن الشركة ومجلس إدارتها قبل الموافقة على الانضمام لها. فقد لا تكون سمعة الشركة أو مجلس إدارتها جيدة بالسوق. إذا كان معروف عن الشركة ممارسات سلبية أو غير أخلاقية مثل عدم إحترام العملاء أو كثرة العقوبات التي تفرضها عليها الجهات الرقابية أو شكوى العاملين بها، أو أية ممارسات سلبية أخرى، فقد لا يكون من المناسب الانضمام لها إلا إذا كانت الشركة تسعى لتصحيح مسارها ولذلك تقوم بتغيير في تشكيل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بها.

لا تعد عضوية مجلس الإدارة مكافأة أو تكريماً وإنما هي مسئولية. لذلك فإذا تم ترشيح إحدى النساء من قبل أحد المساهمين لدخول مجلس إدارة ما، فهناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان قبل الموافقة على ذلك.

هل لدي الوقت الكافي للقيام بعملية كعضو مجلس ادارة بشكل جيد؟

وتتطلب الاجابة على هذا التساؤل معرفة المهام المطلوب منك القيام بها وفقاً للقوانين والقواعد التي تخضع لها الشركة، اللجان المتوقع أن تدخلها، عدد اجتماعات المجلس واللجان السنوية، ظروف الشركة والصناعة التي تعمل بها. فالشركات التي تمر بظروف استثنائية أو تحديات كبرى والصناعة التي تعاني من تقلبات سريعة أو مشاكل تتطلب وقتاً أكبر من عضو مجلس الإدارة.

هل لدي المعلومات والخبرة المناسبة؟

قد يكون ترشيح المرأة لمجلس إدارة أحد الشركات أو المؤسسات خيراً سعيدياً لا يستغرق منها الكثير من الوقت للتفكير والقبول. لكن

إرشادات لمن ترغب في الترشح لدخول مجلس إدارة

هناك بعض الارشادات الأخرى التي على من ترغب في الترشح أن تتذكرها لكي تزيد من فرص حصولها على مقعد في مجلس الإدارة:

- عند تأسيس أي شركة فلا بد أن تقوم بوضع واعتماد "النظام الأساسي" لها والذي يمثل دستور إنشائها وعملها التفصيلي. ومن الضروري قراءة النظام الأساسي للشركة المرغوب الترشح بها، لأنها تحدد النظام العام للشركة والتفاصيل الاجرائية لمجلس الإدارة بما فيها عملية الترشح والانتخاب والتي قد تتضمن مطالب إضافية للترشح مثل ملكية بعض الأسهم في الشركة أو شروط الجنسية أو أية متطلبات أخرى.
- يجب متابعة الصحف الرسمية والمواقع الالكترونية للشركات أو البنوك التي ترغب المرأة في الترشح لها حيث تفصح الشركات بهذه الوسائل عن فتح باب الترشح والاجراءات اللازمة لذلك كذلك تفصح عن معلومات اضافية عن الشركة والسوق قد تكون مفيدة عند اتخاذ القرار النهائي أو الدخول للترشح لمجلس ادارة الشركة.
- قبل تقديم ملف الترشح فلا بد من التأكد من استيفاءه كافة الشروط وشموله على كافة المستندات المطلوبة لكي لا يتم استبعاده وتضيع فرصة الترشح على الرغم من كون المرأة مؤهلة تماماً لدخول المجلس.
- أحياناً تطلب بعض الشركات من المرشحين الحضور لمقابلات شخصية أو عمل عروض تقديمية. من المهم تذكر أن منصب مجلس الإدارة غير تنفيذي وأنه منصب توجيهي وشرافي واستراتيجي، لذا يجب التركيز على ابراز الخبرات والمهارات العامة والاستراتيجية وليس المهارات الفنية والإدارية للمرشحة.
- يقوم المساهمون في دولة الإمارات بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة باستخدام ما يعرف باسم "التصويت التراكمي". ويعني ذلك أن كل مساهم له عدد من الأصوات مسأوياً لعدد الأسهم التي يمتلكها بالشركة ويقوم باستخدام كل

مجلس الإدارة يتطلب تنوع في خبرات ومهارات أعضاؤه. وهناك خبرات أصبحت هامة جداً لكل مجلس منها الخبرة المالية، نظم المعلومات، الاستراتيجية والأسواق الدولية. فالمرأة لا تدخل المجلس لأنها امرأة فقط بل عليها أن تضيف قيمة للمجلس وللشركة كلها. دخول المرأة لمجلس الإدارة يضع عليها مسئولية كبيرة. فنجاحها في مجلس الإدارة وحسن ادائها سيعطي رسالة واضحة لأهمية تواجد المرأة على مجالس الإدارة وسيفتح بالتالي الباب أمام المزيد من النساء على مجالس الإدارة.

- صوت مرة واحدة فقط. فإذا كان لمساهم ما مثلاً مليون سهم، وقام بإنتخاب أحد أعضاء المجلس بإستخدام سبعمائة ألف صوت، فلا يتبقى له سوى ثلاثمائة ألف صوت للتصويت على المرشحين التاليين. ويهدف ذلك لمنع مساهم واحد من انتخاب كل أعضاء المجلس وضمان قدرة باقي المساهمين على اختيار أعضاء المجلس. لذلك فإن معرفة المساهمين بالمرشحين وخبراتهم هامة لضمان النجاح في الانتخابات حيث ليس من الموصي به الاعتماد على مساهم واحد فقط للنجاح في الانتخابات.

- على المرأة التفكير فيما يمكن أن تضيفه لمجلس الإدارة وللشركة من خلال عضويتها بالمجلس.

عضو مجلس الإدارة الجديد

2

تقدمه من سلع وخدمات، السوق الذي تعمل به، أبرز منافسيها، إلخ. من المهم أيضاً جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن القوانين والنظم والتشريعات التي تعمل الشركة في إطارها.

الاطلاع والقراءة المتمعنة لتلك المعلومات يساعد على أدراك الوضع الاستراتيجي للشركة، التحديات التي تواجهها، الفرص التي قد تكون أمامها،

إن دخول مجلس الإدارة للمرة الأولى قد يمثل تحدياً للرجال، كما للنساء. وهناك بعض التوجيهات التي تساعد على النجاح في مواجهة التحدي و نوجزها فيما يلي:

• جمع المعلومات

على عضو مجلس الإدارة الجديد جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشركة، نظامها الأساسي، هيكل الملكية بالشركة، مجلس إدارتها السابق، ما

المقابلات يستطيع عضو المجلس الجديد تبادل الحوار مع الإدارة التنفيذية وطرح بعض الأسئلة ومناقشة بعض الأمور التي اطلع عليها عند قراءته للوثائق والمستندات الخاصة بالشركة أو المؤسسة.

كما يساعد ذلك في التعرف على مؤهلات وخبرات القيادات التنفيذية وشخصية كل منهم. وغالبا ما تقوم الإدارة التنفيذية بعمل عرض تقديمي لأعضاء المجلس الجدد يتضمن المعلومات والحقائق عن الشركة أو المؤسسة، أهدافها والتحديات التي تقابلها وغيرها من المعلومات الهامة الأخرى.

كما تقوم بعض الشركات والمؤسسات بتنظيم زيارات ميدانية لعضو المجلس الجديد لبعض مواقع العمل مثل المصانع وورش العمل والفروع وما إلى ذلك. ويساعد ذلك عضو المجلس الجديد في التعرف على ظروف العمل اليومية والبيئة التي يعمل بها العاملين. هذه المعرفة قد تكون هامة في اتخاذ بعض القرارات أو اعطاء بعض التوجيهات العامة الخاصة بالعمل والعاملين.

• **قراءة التقرير السنوي وملفات المجلس السابق ولجانه**

مما يعطي صورة دقيقة للأوضاع بالشركة أو المؤسسة التقرير السنوي لها وملفات الاجتماعات الأخيرة لمجلس الإدارة واللجان التابعة له. ذلك أن التقرير

محددات عمل الشركة والقيود التي قد تكون عليها، الاتجاه العام للأسواق التي تعمل بها، ويساعد ذلك على سرعة المساهمة في المناقشات وابداء الرأي على أسس سليمة والتصويت على القرارات المطروحة في اجتماعات المجلس بشكل يحقق مصالح الشركة.

• **برامج التعريف**

كثير من الشركات والمؤسسات تقوم بعمل برنامج تعريفي لأعضاء مجلس الإدارة الجدد بها. ويهدف البرنامج لسرعة إعداد عضو المجلس للمساهمة الفعالة بالمجلس. وإذا لم تكن الشركة أو المؤسسة التي ستتضمن لها تقوم بذلك فيجب طلب أن يتم تصميم برنامج تعريفي خصيصاً للعضو الجديد. عادةً يغطي البرنامج كل ما سبق ذكره من معلومات ولكن قد يكون به اضافات هامة عن الشركة أو المؤسسة.

البرنامج التعريفي الجيد يتضمن تعريف عضو المجلس الجديد على الأعضاء القدامى قبل عقد أية اجتماعات رسمية للمجلس. ويسهم ذلك في معرفة العضو الجديد على شخصيات وتوجهات أعضاء المجلس وأية توافقات قد تكون موجودة بين بعض الأعضاء. يتضمن أيضا برنامج تعريف عضو المجلس بفريق الإدارة التنفيذية مثل الرئيس التنفيذي ونوابه، المدير المالي، مدير التدقيق الداخلي، مدير المخاطر، ومن هم على نفس المستوى. وخلال تلك

الحصول على كافة المعلومات وقراءة الوثائق السابق الاشارة اليها، فالعضو الجديد يحتاج للمشاركة في اجتماع المجلس لكي يتفهم آليات عمل المجلس وطريقة النقاش واتخاذ القرار وكذلك التوافقات التي من الممكن أن تكون موجودة بين بعض أعضاء المجلس وهكذا.

لذلك فالنصيحة الهامة لعضو المجلس الجديد ألا يتسرع في المشاركة وابداء الرأي إلا بعد إدراك أبعاد وتفاصيل الموضوع المطروح وتاريخ الموضوع بالإضافة للأدوار التي يلعبها كل عضو مجلس أثناء وبعد اجتماعات المجلس. ومن المهم عدم الشعور بالحرج أو الضغط للمساعدة بالمشاركة قبل الشعور بالاستعداد النفسي والعملية لذلك.

السنوي يتضمن القوائم المالية للشركة بالإضافة إلى توجهها الاستراتيجي والوضع العام

للصناعة التي تعمل بها. كذلك تتضمن ملفات اجتماعات المجلس واللجان وكافة الموضوعات التي كانت مطروحة للنقاش على المجلس ولجانه والقرارات التي تم اتخاذها والمشاكل والتحديات التي واجهت المجلس وأعضاؤه في فترة المجلس السابقة.

ولا تعطي تلك الملفات فقط معلومات قيمة لعضو المجلس الجديد بل تساعد في فهم مرجعيات القرارات التي تم اتخاذها أو التي لا بد من اتخاذها استكمالاً لما تم اقراره من قبل وتدعم بذلك استقرار سياسات الشركة واستدامتها.

• الاجتماعات الأولى للمجلس

لا يتوقع من عضو المجلس الجديد أن يشارك بشكل قوي وفعال منذ أول اجتماع له بالمجلس. حتى بعد

تم اعداد هذا الدليل كوثيقة استرشادية غير قانونية وغير ملزمة دون
أدنى مسؤولية على مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين



دليل استرشادي

لترشح ودخول المرأة لمجالس الإدارة

