



وزارة الصناعة والتجارة

Ministry of Industry
and Commerce

الدليل الإسترشادي للتوازن بين الجنسين في مجالس إدارة الشركات في مملكة البحرين



الإصدار الأول

Version 1

2025



المغفور له الشيخ عيسى بن سلمان آل خليفة



حضرة صاحب جلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة
ملك مملكة البحرين المعظم



صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن حمد آل خليفة
ولي العهد رئيس مجلس الوزراء

رسالة من الوزير:



في السنوات الأخيرة ومع تطور الثقافات المؤسسية ولا سيما في المجتمعات التي تتواجد فيها هيئات ومؤسسات داعمة لتقدم المرأة، أصبحت المرأة تلعب جزءاً لا يتجزأ من تشكيل مجالس إدارات الشركات حيث تقدم المرأة في المناصب القيادية والادارية جزءاً أساسياً من نمو ونجاح الشركات.

وفي مملكة البحرين، ومع التغييرات المتسارعة في سوق العمل، وتطور المستويات التعليمية للمرأة البحرينية، والجهود الوطنية التي أطلقها المجلس الأعلى للمرأة في إطار اختصاصاته بالتعاون مع جميع الشركاء من أجل تهيئة البيئة المناسبة لمزيد من التقدم والارتقاء للمرأة البحرينية، مثلت مشاركة المرأة في مسيرة التنمية ركيزة رئيسية في بناء ونهضة مملكة البحرين طوال العقود الماضية، حيث حرصت خلالها قيادتنا

الرشيدة على دعم مكانة المرأة وإعداد كفاءات وقيادات وطنية قادرة على التعامل مع تحديات الحاضر والمستقبل من خلال مشاريع ومبادرات متنوعة، بما يسهم في تحقيق الأهداف الوطنية المتعلقة بتعزيز دور المرأة في مسيرة التنمية الشاملة ترسيخاً للنهج الذي يستند إلى مبدأ تكافؤ الفرص والتوازن بين الجنسين ضمن الخطط الاستراتيجية التي ترسم مستقبل البحرين والهادفة إلى أن تصبح في مساق الدول المتقدمة.

إن المرأة البحرينية اليوم تتمتع بالمهارات والموارد والخبرات التي تشكل قيمة مضافة لمجالس الإدارة في الشركات حيث بوسع هذه الأخيرة أن تلعب دوراً رئيسياً في دعم تقدم المرأة في مكان العمل وضمان قدر أكبر من المساواة بين الجنسين على مستوى مجلس الإدارة.

وتجدر الإشارة إلى أن وزارة الصناعة والتجارة في عام 2022 قد أصدرت تشريعاً خاصاً للشركات المساهمة العامة البحرينية بشأن تمثيل المرأة في مجالس الإدارة، حيث صدر بقرار وزاري بتعديل بعض أحكام ميثاق إدارة وحوكمة الشركات تضمن مراعاة تمثيل المرأة ضمن تشكيل مجلس الإدارة للشركات المساهمة العامة البحرينية، كما ألزم تلك الشركات بالإفصاح عن إحصائيات العضوية في مجلس إدارتها ضمن تقرير حوكمة الشركة السنوي على أن تصنف الإحصائية بحسب الجنس، وفي هذا الإطار أصدر مصرف البحرين المركزي أحكاماً تختص بتعزيز تمثيل المرأة في مجالس إدارة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة البحرين، وذلك من خلال إدخال تعديلات على القواعد المختصة بحوكمة الشركات ضمن فصل الضوابط العليا من مجلد التوجيهات السادس الصادر عن المصرف. وتنص هذه الأحكام على ضرورة مراعاة تمثيل المرأة عند تشكيل مجلس إدارة الشركات المساهمة المدرجة والإفصاح عن إحصائيات العضوية المصنفة بحسب الجنس في مجلس إدارتها ضمن تقرير الشركة السنوي.

وستساهم هذه التعديلات والأحكام في دعم جهود المجلس الأعلى للمرأة بقيادة صاحبة السمو الملكي الأميرة سبيكة بنت إبراهيم آل خليفة قرينة عاهل البلاد المعظم حفظها الله وتوجيهات الخطة الوطنية لنهوض المرأة البحرينية، كما تعكس حرص مملكة البحرين على تطوير البيئة المناسبة التي تسهل وتضمن وصول المرأة البحرينية للمراكز القيادية في القطاع الخاص، وإبراز الصورة الصحيحة لواقع المملكة على صعيد المؤشرات الدولية التي تقيس استدامة وتطور مشاركة وتقدم المرأة في مختلف المجالات.

ويأتي إصدار هذا الدليل الاسترشادي لتشجيع المزيد من النساء البحرنيات على ممارسة دور أكبر في مجالس إدارة الشركات، وتعزيز التوازن بين الجنسين في تلك المجالس بما يسهم في تحسين الاستراتيجية التنظيمية للشركات.

عبدالله بن فخرو

وزير الصناعة والتجارة



محتويات الدليل

الفهرس

7	الفصل الأول
7	1.1 المقدمة
8	1.2 التعريفات
9	1.3 نطاق تطبيق الدليل
9	1.4 أهمية التوازن بين الجنسين في مجالس الإدارة
9	1.5 شروط الترشح ومعايير عضو مجلس الإدارة
10	1.6 المؤهلات والمهارات المطلوبة لأعضاء مجلس الإدارة
10	1.7 مجالات الخبرات / المهارات المهنية الداعمة لعضو مجلس الإدارة
12	1.8 المبادرات التي من شأنها تعزيز التوازن بين الجنسين في مجالس الإدارة
13	1.9 مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ودورهم
13	1.10 مجلس الإدارة
14	1.11 تصنيف أعضاء مجلس الإدارة
17	الفصل الثاني الإطار العام لتأسيس مجالس إدارة الشركات والترشح لها
17	2.1 مجلس إدارة الشركة
18	2.2 آلية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة
22	الفصل الثالث
22	3.1 حوكمة مجالس الإدارة
23	3.2 دور العضو في لجان مجلس الإدارة
26	الفصل الرابع نصائح وتوجيهات عامة عند الترشح لعضوية مجلس الإدارة
26	4.1 الإعداد المسبق لعضو مجلس الإدارة
27	4.2 الإرشادات الخاصة بالترشح لعضوية مجلس الإدارة
28	4.3 إرشادات لعضو مجلس الإدارة الجديد
30	الخاتمة
31	وصلات مهمة

الدليل الإستشادي

للتوازن بين الجنسين في مجالس إدارة

الشركات في مملكة البحرين

الفصل الأول



الفصل الأول

1.1 المقدمة

طريق لنشر ثقافة مؤيدة للتوازن بين الجنسين وتأسيس بنية تحتية داعمة لحوكمة تطبيقات تكافؤ الفرص. كما يهدف النموذج الوطني إلى رصد ومتابعة التقدم المحرز في مشاركة المرأة في مختلف المجالات التنموية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المنوطة بمختلف القطاعات لضمان تكامل الجهود الوطنية في تعزيز مشاركة المرأة وتمكينها في مواقع صنع القرار، وبالأخص في مجالس إدارة الشركات.

كما يتناول هذا الدليل أهمية عضوية المرأة والرجل في مجالس الإدارة بالنسبة لهم ولأداء مجلس الإدارة والاقتصاد بشكل عام، ومواصفات الشخص الذي يترشح للعضوية وكيف يعد نفسه معرفياً ومهنيّاً لهذا الدور الذي يعتبر مسؤولية كبرى أكثر منه تشريعاً، وما يجب أن يتحلى به من سمات ومهارات ومعارف كي يكون إضافة في أداء مجلس الإدارة، فهناك فوائد لتمثيل المرأة في المناصب القيادية إلى جانب الرجل أكدتها الأبحاث والدراسات الدولية المتخصصة في مجال تميز المرأة، منها قدرتها على إلهام الآخرين، وتنمية الأفراد، والاتصال الفعال، كما أثبتت أن الأداء المالي للشركات التي بها توازن بين الجنسين في مجالس إدارتها كان أفضل من الشركات الأخرى، وأن الشركات التي تضم توازناً بين الجنسين في المراكز القيادية أحرزت أداءً أفضل في عدد من مقاييس الأداء المؤسسي مثل المساءلة والابتكار ومهارة القيادة.

وأكدت التجارب أن التوازن بين الجنسين بشكل فعال وإيجابي في مجالس إدارات الشركات بجميع أنواعها وأحجامها يضيف منظوراً جديداً ومختلفاً إلى أسلوب الإدارة، ويؤدي إلى المزيد من الاستقلالية والابتكار، وتعظيم أداء الشركة من حيث القيمة المضافة للمساهمين، كما أن الحوكمة لدى الشركات التي فيها توازناً في مجالس إدارتها يعد أفضل من الشركات الأخرى.

اهتمت حكومة مملكة البحرين الموقرة في عدة مجالات بالبنية التحتية التشريعية نحو تمكين المرأة وتعزيز التوازن بين الجنسين من خلال العديد من التشريعات والمبادرات التي تغطي كافة أنواع المجالس التي يمكن للدولة أن تؤثر فيها، ومنها مبادرة وزارة الصناعة والتجارة بالتعاون مع المجلس الأعلى للمرأة وبمشاركة مصرف البحرين المركزي كشركاء استراتيجيين لتعديل ميثاق إدارة وحوكمة الشركات في العام 2022 ليتضمن قواعد خاصة بحوكمة الشركات لتمكين المرأة في مجالس الإدارة بالشركات بهدف تعزيز التوازن بين الجنسين، وبذلك تكون البنية التشريعية معدة لاستقبال المزيد من المؤهلين في مجالس الإدارة.

وحتى تؤدي هذه الجهود ثمارها المرجوة فعلى المرأة إدراك أهمية الدور الذي يمكن لها القيام به من خلال عضويتها بمجالس الإدارة. إن إدراكها لأهمية دورها لا بد أن يتبعه الاستعداد الجيد للاستفادة من هذه الفرصة.

ويتم ذلك من خلال متابعة ما يحدث على الساحة التجارية والاقتصادية وساحة الأعمال في البحرين والمنطقة، والتواصل المستمر مع مجتمع الأعمال والذي سيفتح المزيد من الآفاق أمام دخولهم في مجالس الإدارة واعتلاء المزيد من المراكز القيادية بالشركات التجارية.

ولابد من الالتفات إلى أن دخول مجلس الإدارة لأول مرة يمثل تحدي لكل من الرجل 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 للاستعداد جيداً والثقة في النفس والرغبة في إثبات الذات.

ويأتي إعداد هذا الدليل في إطار الالتزام بالنموذج الوطني للتوازن بين الجنسين في مملكة البحرين، والذي يشكّل خارطة

1.2 التعريفات

مجلس الإدارة: هو الذي يتولى إدارة الشركة في إطار جماعي بناءً على تفويض من الجمعية العامة ممثلاً لكافة مساهميها.

رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس: أعلى منصب لأي مجموعة منظمة مثل مجلس الإدارة لشركة ما. ويعين الشخص عادة في هذا المنصب عن طريق الترشيح أو التعيين من أعضاء مجلس الإدارة. ويدير رئيس مجلس الإدارة الاجتماعات وينظم عملها بطريقة منظمة.

أعضاء المجلس: هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبين أو معينين يتولون الإشراف بشكل مشترك على الأنشطة.

قانون الشركات التجارية: قانون الشركات التجارية الصادر بالمرسوم بقانون رقم (21) لسنة 2001 وتعديلاته.

حوكمة الشركات: منهج لقيادة الشركة وتوجيهها والرقابة على أعمالها، يشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتحقيق العدالة، والتنافسية، والشفافية.

الإدارة التنفيذية: هي الإدارة التي تقوم بتنفيذ توصيات مجلس الإدارة، برئاسة الرئيس التنفيذي، أو المدير العام، أو أي مسعى وظيفي آخر في الهيكل التنظيمي للشركة.

الرئيس التنفيذي: أعلى سلطة في الإدارة التنفيذية للشركة والمسؤول عن إدارة الشركة أمام مجلس الإدارة، ويقوم المجلس بتحديد المسعى الوظيفي لهذا الشخص والذي يمكن أن يُسمى (الرئيس التنفيذي) أو (رئيس الشركة) أو (المدير العام)، أو أي مسعى وظيفي آخر.

شركة المساهمة العامة: هي الشركة التي تتكون من عدد من الأشخاص يكتتبون فيها بأسهم قابلة للتداول. ولا يكونون مسئولين عن ديون الشركة والتزاماتها (إلا بمقدار قيمة أسهمهم). ويجوز أن تؤسس شركات المساهمة العامة البحرينية بمشاركة رأسمال أجنبي أو خبرة أجنبية.

المكافأة: المبالغ والبدلات والأرباح وما في حكمها، والمكافآت الدورية أو السنوية المرتبطة بالأداء، والخطط التحفيزية قصيرة أو طويلة الأجل، وأي مزايا عينية أخرى، ولا تعد النفقات والمصاريف المعقولة التي تتحملها الشركة عن عضو مجلس الإدارة لغرض تأدية عمله من قبيل المكافأة.

التوازن بين الجنسين: ضمان تحقيق العدالة في الحقوق والواجبات بين المرأة والرجل في ميادين الحياة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين وبما يتوافق مع دستور مملكة البحرين.

تكافؤ الفرص: عدم التمييز لدى إتاحة الفرص ما بين المرأة والرجل في كافة المجالات التنموية والحياتية، وذلك من خلال مراعاة الاحتياجات والكفاءات والقدرات.

إدماج احتياجات المرأة في التنمية الوطنية والحياة العامة: هي عملية تُعنى بتخصيص الموارد ووضع الخطط والبرامج والآليات وتنفيذ التدابير والإجراءات التي من شأنها ضمان مراعاة إدماج احتياجات المرأة لتحقيق التوازن بين الجنسين في كافة المجالات الأسرية والاجتماعية والعملية، لتأخذ المرأة دورها مع الرجل كشريك جدير في استقرار الأسرة وبناء المجتمع.

1.3 نطاق تطبيق الدليل

هذا الدليل استرشادي للمرأة والرجل الراغبين في الانضمام إلى مجالس الإدارة في الشركات البحرينية.

1.4 أهمية التوازن بين الجنسين في مجالس الإدارة

- يحقق التوازن بين الجنسين أثر إيجابي بالأداء المالي للمؤسسات والشركات حيث ان الشركات من أهم دعائم الاقتصاد ويعتبر مجلس الإدارة المحرك الأهم بالشركة والمحدد الأول لنجاح أو فشل الشركة.
- أن يكون الدافع وراء انضمام المرأة لعضوية مجلس إدارة أي شركة هو رغبتها في المشاركة في نجاح الشركة لاتخاذ قرارات شمولية أفضل وبوجهات نظر متنوعة، ورغبتها في تحقيق ذلك من خلال العمل الجماعي مع باقي أعضاء المجلس.

1.5 شروط الترشح ومعايير عضو مجلس الإدارة

- أن يتمتع بخبرات ومؤهلات ومهارات ذات علاقة بالشركة ومجال عملها وصناعتها كي تكون له قيمة مضافة للمجلس.
- أن يتمتع بمنظور استراتيجي، تصور إداري جيد، القدرة على الإدارة والإشراف، الإحاطة بالجوانب القانونية والمالية.
- أن يكون لديه خبرة واسعة في مجال عمل وطبيعة الشركة.

1.6 المؤهلات والمهارات المطلوبة لأعضاء مجلس الإدارة

- إدراك العضو لأهمية دوره في مجلس الإدارة.
- أن يتحلى عضو مجلس الإدارة بالذكاء والدبلوماسية ويتمتع بروح العمل ضمن الفريق الواحد وبشكل 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، حيث إن عدم قيام عضو المجلس بتخصيص الوقت المناسب للقيام بمهامه يعد إهمالاً قد تترتب عليه أحياناً عواقب قانونية.
- احترام آراء الآخرين ومقترحاتهم مع إعلانهم لقيم النزاهة والأخلاق وتحملهم المسؤولية وعدم تفاديهما وقت الأزمات.
- لا بد أن يتحلى عضو المجلس بالتفكير الانتقادي المستقل بحيث لا يؤثر أحد على حياديته وموضوعيته.
- الواقعية والفتنة، لا بد أن يتفهم 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.

1.7 مجالات الخبرات/المهارات المهنية الداعمة لعضو مجلس الإدارة

- التفكير الاستراتيجي وتحديد الفرص والمخاطر وتقييمها ووضع استراتيجيات فعالة في سياق أهداف المؤسسة.
- القدرة على تحديد الأهداف وتطوير البرامج لإنجاز المهام والقدرة على تحديد القضايا الرئيسية ووضع السياسات المناسبة وتحديد المعايير التي يجب أن تعمل المؤسسة من خلالها.
- امتلاك المعرفة والخبرة المهنية والمهارات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- مؤهلات وخبرات متخصصة في المحاسبة و / أو التمويل والقدرة على:
 - تحليل البيانات المالية الرئيسية
 - تقييم نقدي للجدوى المالية والأداء
 - المساهمة في التخطيط المالي الاستراتيجي
 - متابعة أداء الميزانيات والاستخدام الفعال للموارد
 - الإشراف على اجراءات التمويل والمساءلة
- القدرة على تحديد المخاطر الرئيسية للمؤسسة في مجموعة واسعة من المجالات بما في ذلك الامتثال القانوني والتنظيمي، ومراقبة أطر وأنظمة إدارة المخاطر والامتثال.

- ◀ خبرة على المستوى التنفيذي بما في ذلك القدرة على:
 - تعيين وتقييم أداء الرئيس التنفيذي وكبار المديرين التنفيذيين
 - الإشراف على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بما في ذلك تخطيط القوى العاملة والعلاقات بين الموظفين وأصحاب المصلحة
 - الإشراف على التغيير التنظيمي واسع النطاق
- ◀ مهارات عالية المستوى في استقطاب الاستثمارات والتمويل، وطلب الرعايات الرئيسية والثانوية، وتطوير أنشطة جمع الأموال ومقترحات طلب المنح، ولديه شبكة من الاتصالات في مجال نشاط المؤسسة لتسهيل أنشطة جمع الأموال.
- ◀ الالتزام بما يلي:
 - فهم والوفاء بواجبات ومسؤوليات العضو والمحافظة عليها المعرفة في هذا الصدد من خلال التطوير المهني
 - الشفافية والإعلان عن أي أنشطة أو سلوك قد يكون تعارضاً محتملاً
 - الحفاظ على سرية المجلس
- ◀ القدرة على:
 - الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين ومناقشتها بشكل بناء ومناسب
 - مهارات التفاوض
 - التواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة
 - العمل كجزء من فريق، وإظهار الشغف والوقت لتقديم مساهمة حقيقية وفعالة في مجلس الإدارة
 - الالتزام بأهداف ورؤية المؤسسة
 - القدرة على الحصول على دعم أصحاب المصلحة لقرارات المجلس
 - القدرة على تحليل المعلومات المعقدة والمفصلة بشكل نقدي، واستخلاص القضايا الرئيسية بسهولة، وتطوير المبادرات والحلول المبتكر
- ◀ يمتلك مهارات قيادية ولديه القدرة على:
 - تمثيل المؤسسة بشكل مناسب
 - وضع ثقافة تنظيمية مناسبة لمجلس الإدارة
 - اتخاذ القرارات والإجراءات وتحمل المسؤولية وفقاً لذلك

1.8 المبادرات التي من شأنها تعزيز التوازن بين الجنسين في مجالس الإدارة

- إطلاق برامج للإرشاد والتوجيه بهدف خلق شبكة تواصل تجمع بين القيادات والتنفيذيات وتنظيم لقاءات بين القيادات النسائية وكبار المسؤولين التنفيذيين في قطاعات مختلفة بهدف بناء القدرات وتبادل الخبرات في المجال.
- إطلاق جوائز/ مبادرات تحفيزية لتشجيع المؤسسات في مجال التوازن بين الجنسين والاستدامة وتعزيز مساهمة المرأة في المناصب القيادية، بحيث يتم تكريم المؤسسات الفائزة بناءً على مؤشرات أداء رئيسية محددة لمقارنة التقدم المحرز.
- إطلاق استراتيجية شاملة داعمة لتكافؤ الفرص في مكان العمل وفي كافة المستويات الوظيفية. بهدف احداث تغيير حقيقي على مستوى السياسات والثقافة المؤسسية لدى المؤسسة لمعالجة التحديات التي تحد من مشاركة المرأة المتكافئة في مجال العمل ووصولها لمواقع صنع القرار.
- تنظيم جلسات حوارية/ مجموعات تركيز بهدف الوقوف على التحديات والفرص المتاحة للمرأة في المناصب القيادية.
- شهادات احترافية لتسريع تقدم المرأة لتبوء المناصب القيادية.
- إطلاق منصة/ قاعدة بيانات تتضمن المرشحين المتميزين من الجنسين لتسهيل عمليات استقطاب وترشيح الكفاءات الوطنية في مجالس الإدارة والمجالس الاستشارية في مختلف التخصصات، كما يمكن استثمار المنصة لاستقطاب الكفاءات للمشاركة في الفعاليات والأنشطة والمؤتمرات ذات العلاقة.



1.9 مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ودورهم

في حين تكون الإدارة التنفيذية مسئولة عن تحقيق أهداف الشركة من خلال الموارد المتاحة لها، ملتزمة في ذلك بالتوجه الاستراتيجي للشركة، ولما كانت المسؤولية فردية للمدير أو متخذ القرار، فإن مجلس الإدارة هو الذي يحدد التوجه الاستراتيجي للشركة ويعطي التوجيه العام للإدارة التنفيذية ويراقب أدائها وتكون المسؤولية فيه مسئولية جماعية على المجلس ككل وليس على رئيس المجلس أو أحد أعضائه منفرداً.

يقوم المساهمون بانتخاب أو تعيين مجلس الإدارة لكي يوجه إدارة الشركة ويراقب ادائها نيابة عنهم. لذا فإن مجلس الإدارة هو الجهة المنوط بها إرساء قواعد الحوكمة بالشركة وهو من أهم عوامل نجاح الشركة. ووفقاً لقواعد الحوكمة، فإنه يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يبين نظام الشركة الأساسي طريقة تكوينه ومدته. ويكون مجلس الإدارة الأمثل 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.

1.10 مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة جميع المساهمين، وعليه بذل واجبي العناية والولاء في إدارة الشركة وكل ما من شأنه صون مصالحها وتنميتها وتعظيم قيمتها. ويعتبر أعضاء مجلس الإدارة مسئولون شخصياً أمام المساهمين عن تحقيق أهداف الشركة وغاياتها. وهم معنيون في المقام الأول بمصلحة الشركة، وعليهم أن يقدموها على المصالح الأخرى، بما في ذلك مصالح المساهمين الذين يمثلونهم. وعلى المجلس أن يمثل جميع المساهمين، وعليه بذل واجبي الإخلاص والولاء في إدارة الشركة، وكل ما من شأنه صون مصالحها وتنميتها وتعظيم قيمتها، ويشمل دور المجلس ومسئولياته، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

1. اعتماد السياسات التجارية والمالية المرتبطة بأداء أعمال الشركة وتحقيق أغراضها.
2. رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها ومراجعتها بشكل دوري.
3. وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية في الشركة والإشراف العام عليها.
4. تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة واستراتيجياتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.
5. الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للشركة، وتملكها للأصول وتصرفها بها.
6. اعتماد البيانات المالية الفصلية والسنوية للشركة وعرضها على الجمعية العامة للمساهمين.

7. مراقبة أعمال الإدارة التنفيذية، والتأكد من حُسْن سير العمل، بما يحقق أهداف الشركة ولا يتعارض مع القوانين والأنظمة المعمول بها.
8. تشكيل لجان متخصصة منبثقة عن مجلس الإدارة فيما تتطلبه طبيعة نشاط الشركة على حسب ما هو منصوص عليه في المتطلبات الرقابية، وإصدار اللوائح المنظمة لعمل هذه اللجان.
9. تحديد أنواع المكافآت لكبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، والحصول على موافقة الجمعية العامة للمساهمين عليها.
10. وضع آلية لتنظيم التعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة، وذلك للحد من تعارض المصالح.
11. وضع المعايير والقيم التي تنظم العمل في الشركة.
12. التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لقياس وإدارة المخاطر، وذلك بوضع تصوّر عام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة، وإنشاء بيئة ملمة بثقافة إدارة المخاطر على مستوى الشركة، وطرحها بشفافية مع أصحاب المصالح والأطراف ذوي الصلة بالشركة.
13. ضمان المعاملة العادلة للمساهمين، بمن فيهم المساهمين الذين يملكون الأقلية من أسهم الشركة.

1.11 تصنيف أعضاء مجلس الإدارة

ينبغي أن يحافظ مجلس الإدارة على المستوى المطلوب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف الشركة ومساهمتها، لذا يتعين أن يحدد النظام الأساسي للشركة متطلباتها من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير التنفيذيين والأعضاء المستقلين، ويجب أن يكون نصف أعضاء المجلس على الأقل من الأعضاء غير التنفيذيين، وثلاثة منهم على الأقل أعضاء مستقلين.

تصنيف أعضاء مجلس الإدارة



العضو التنفيذي: عضو مجلس الإدارة الذي يكون عضواً في الإدارة التنفيذية للشركة ويشارك في أعمال الإدارة اليومية لها، ويتقاضى راتباً منها لقاء ذلك.

العضو غير التنفيذي: عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً للمشاركة بشكل تام في إدارة الشركة (أي ليس موظفاً بها) أو لا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها، عدا مكافأة العضوية في مجلس الإدارة واللجان.

العضو المستقل: عضو مجلس إدارة غير تنفيذي يتمتع باستقلالية تامة في مركزه وقراراته، ولا تنطبق عليه أي من حالات انتفاء صفة الاستقلالية على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1. إذا كان مالكاً لما نسبته 10% أو أكثر من أسهم الشركة.
2. إذا كان ممثلاً لشخص اعتباري يملك ما نسبته 10% أو أكثر من أسهم الشركة.
3. إذا شغل خلال العامين السابقين لترشحه منصباً تنفيذياً في الشركة.
4. إذا كانت تربطه صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء مجلس إدارة الشركة أو أي من موظفي الإدارة التنفيذية الرئيسيين في الشركة.
5. إذا كان موظفاً خلال العامين السابقين على ترشحه لدى أي من الأطراف المتعاقدة مع الشركة (بما في ذلك مدققي الحسابات الخارجيين، وكبار الموردين، والجمعيات الأهلية التي تلقت قدراً كبيراً من التمويل من الشركة أو الشركات التابعة لها).
6. إذا قام خلال العام السابق على السنة التي يتم فيها مراجعة مدى استقلاليته بدفع أو استلام مبالغ من الشركة تزيد على 50,000 دينار بحريني أو ما يعادلها (لا تحتسب مكافأة أعضاء مجلس الإدارة لهذا الغرض).
7. إذا كان، هو أو أحد أقاربه، شريكاً لمدقق حسابات الشركة أو موظفاً لديه، أو إذا كان في خلال العامين السابقين لتاريخ شغله لعضوية مجلس الإدارة شريكاً أو موظفاً لديه أو لدى مدققي حسابات الشركة.
8. إذا كان يعمل أو كان شريكاً بشركة تقوم بأعمال استشارية للشركة.

الدليل الإستراتيجي
للتوازن بين الجنسين في مجالس إدارة
الشركات في مملكة البحرين

الفصل الثاني



الفصل الثاني

الإطار العام لتأسيس مجالس إدارة الشركات والترشح لها

2.1 مجلس إدارة الشركة

تعد الشركات المساهمة العامة المدرجة هي الشكل الأكثر شيوعاً للشركات الكبرى وفيما يلي نذكر أهم المفاهيم المرتبطة بهذا النوع من الشركات. ويتم تأسيس الشركات من خلال الخطوات التالية:

1. المؤسسون
2. إجراءات التأسيس
3. صدور قرار تأسيس الشركة ونشره في الجريدة الرسمية
4. الدعوة للاكتتاب العام
5. نشرة الاكتتاب
6. الجمعية العامة التأسيسية
7. عملية ترشيح واختيار عضو مجلس الإدارة

ووفقاً لقواعد حوكمة الشركات، يقوم 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 توجيه شئون الشركة والإشراف عليها. والمقصود من عملية الترشيح والاختيار هو كيف يقوم مساهمي الشركات باستقطاب أفضل الكفاءات للترشح لعضوية مجالس الإدارة وكيف يتم الاختيار من بين المرشحين. وقد تختلف الإجراءات التفصيلية لترشح أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المساهمة لدى الجهات الرقابية لكن تبقى الخطوط العريضة واحدة لآلية ترشيح وانتخاب أعضاء مجالس الإدارة، وفيما يلي شرح للإجراءات المتبعة بشركات المساهمة العامة المدرجة كما هي في قانون الشركات التجارية:

- يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يبين نظام الشركة طريقة تكوينه ومدته. ولا يجوز أن يقل عدد أعضائه عن خمسة أعضاء، كما لا يجوز أن تزيد مدة العضوية فيه على ثلاث سنوات قابلة للتجديد. ويُراعى أن يشتمل المجلس على عدد من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين، وذلك وفقاً للضوابط التي يحددها قرار من مصرف البحرين المركزي بالنسبة للشركات المرخص لها من قبله ومن الوزير المعني بشئون التجارة بالنسبة للشركات الأخرى.
- يجب على الشركة إتاحة المعلومات التالية بشأن كل مرشح لعضوية مجلس الإدارة على موقعها الإلكتروني أو إرسالها إلى المساهمين بشكل شخصي بأية وسيلة معتمدة ابتداءً من تاريخ الدعوة لعقد اجتماع الجمعية العامة:

1. السيرة الذاتية، بما في ذلك المؤهلات الأكاديمية والمهنية.
2. أي عمل يقوم به بصورة مباشرة أو غير مباشرة يشكّل منافسةً للشركة.

3. أسماء الشركات والجهات التي يزاول العمل فيها أو يشغل عضوية مجالس إدارتها.
4. أيُّ منصب يشغله يتطلب جزءاً غير يسير من الوقت.
5. أية معلومات أخرى تحدّدها اللائحة التنفيذية لقانون الشركات التجارية.

ويتوجب على الشركة إرسال كافة المعلومات لمساهمي الشركة بأية طريقة تراها مناسبة، وأن تُنشر هذه المعلومات على كافة وسائل التواصل الاجتماعي للشركة، إن وُجدت.

كما تلتزم الشركة بتضمين تقريرها السنوي وموقعها الإلكتروني بالمعلومات المتعلقة بكل من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.

◀ وعلى الراغبين في ترشيح أنفسهم أو ترشيح من يمثلهم لعضوية مجلس إدارة الشركات استيفاء متطلبات مصرف البحرين المركزي وقواعد الإدراج في بورصة البحرين بهذا الخصوص، لاسيما مراعاة تقديم المستندات والمعلومات المطلوبة عن المرشحين خلال المدد الزمنية لفتح باب الترشح وغلقة المحددة في قواعد الإدراج إلى جانب مراعاة ما إذا كانت الجهات الرقابية تتطلب اعتماداً مسبقاً لأسماء المرشحين، كي يتم نشر المعلومات عن المرشحين على الموقع الإلكتروني للبورصة وموقع الشركة بحسب الأحوال.

2.2 آلية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة

تنتخب الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة بالتصويت التراكمي السري. ويُقصَد بالتصويت التراكمي أن يكون لكل مساهم عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكها، ويكون له الحق في التصويت بها لمرشح واحد أو توزيعها على مَنْ يختارهم من المرشحين.

التصويت	أسلوب التصويت العادي (التقليدي)	أسلوب التصويت التراكمي
آلية عمل التصويت	يصوت المساهم على عدد المرشحين بكمية أسهمه المملوكة من دون النظر إلى توزيع الأسهم على المرشحين وذلك بتكرار أصواته.	يمنح كل مساهم قدرة التصويت بعدد الأسهم التي يملكها بحيث يحق له التصويت بها لمرشح واحد أو تقسيمها بين من يختارهم من المرشحين من دون تكرار لهذه الأصوات.
الامتيازات	يقلل هذا الأسلوب من فرص حصول مساهمي الأقلية على ممثل لهم في مجلس الإدارة.	يزيد هذا الأسلوب من فرص حصول مساهمي الأقلية على تمثيل لهم في مجلس الإدارة عن طريق تركيز جميع الأسهم على مرشح واحد.

مثال توضيحي: إذا كان لشركة ما ثلاثة مقاعد شاغرة للتصويت في مجلس الإدارة فإن كل مساهم يستطيع التصويت على النحو التالي:

مستثمر (أ) يملك 550.000 سهم. مستثمر (ب) يملك 250.000 سهم.

التصويت العادي (التقليدي) التصويت التراكمي

المرشح	مساهم (أ)	مساهم (ب)	مساهم (أ)	مساهم (ب)
المرشح الأول	550.000		220.000	
المرشح الثاني				
المرشح الثالث	550.000		220.000	
المرشح الرابع		250.000		250.000
المرشح الخامس	550.000		110.000	
المرشح السادس				

يلاحظ أن المساهم ب في التصويت العادي لم يتمكن من تعيين ممثل له في مجلس الإدارة، في حين استطاع تعيين ممثل له في مجلس الإدارة من خلال التصويت التراكمي وذلك بتركيز جميع أسهمه على المرشح الرابع.

◀ يتم توفير نبذة تعريفية عن الأشخاص المرشحين لعضوية مجلس الإدارة قبل إجراء التصويت بما يعطي المساهمين فكرة واضحة عن خبرات ومؤهلات المرشحين.

◀ تجرى عملية التصويت من خلال بطاقة خاصة للتصويت يتم توزيعها على المساهمين الحاضرين أو ممثليهم في الاجتماع، أو التصويت الإلكتروني من خلال منصة إلكترونية معتمدة من قبل الإدارة المختصة بالرقابة على الشركات في وزارة الصناعة والتجارة في حال انعقاد اجتماع الجمعية العامة عن بعد بالوسائل الإلكترونية.

◀ يتم ترتيب المرشحين تنازلياً وفقاً لعدد الأصوات التي حصل عليها كل مرشح، ويتم اعلان 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 حوكمة الشركات.

◀ عند فرز الأصوات يتم إعلان فوز أعلى المرشحين في عدد الأصوات ثم الذي يليه، على أن يراعى عدد المقاعد المخصصة للأعضاء المستقلين.

◀ ينص البند الفرعي (1) من البند (أ) من الفقرة (أولاً) من المبدأ الأول من الفرع الأول من الفصل الثاني المعدلة بموجب القرار الرقم (91) لسنة 2022 بتعديل بعض أحكام ميثاق إدارة وحوكمة الشركات الصادر بالقرار رقم (19) لسنة 2018 الصادر عن وزارة الصناعة والتجارة على "يراعى تمثيل المرأة ضمن تشكيل مجلس إدارة الشركة المساهمة العامة، وتلتزم الشركة بالإفصاح عن إحصائيات العضوية في مجلس إدارتها ضمن تقرير حوكمة الشركة السنوي على أن تصنف هذه الإحصائية بحسب الجنس".

كما ينص البند (ف) المضاف في ملحق رقم (5) من ملاحق الميثاق على أن تقوم الشركة بالإفصاح عن "بيان بإحصائية العضوية بحسب الجنس في مجلس الإدارة، متضمناً نسبة تمثيل الجنسين في مجلس الإدارة عن كل سنة مالية (وفي حالة عدم وجود تمثيل لأي من الجنسين في المجلس سواء للمرأة أو للرجل يرجى ذكر أنه لا يوجد تمثيل)".

◀ ويتمشى توجه وزارة الصناعة والتجارة بمملكة البحرين مع توجهات العديد من الجهات الرقابية بالدول المتقدمة.

الدليل الإستشاري

للتوازن بين الجنسين في مجالس إدارة

الشركات في مملكة البحرين

الفصل الثالث



الفصل الثالث

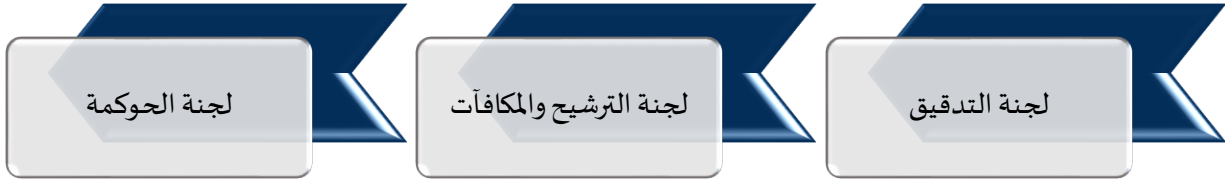
3.1 حوكمة مجلس الإدارة

ففي حين يقوم المساهمين بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة لرعاية مصالحهم بالشركة، يكون المجلس مسؤول أمام المساهمين عن أي تقصير في حماية مصالحهم. 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 أو ما يسمى "أصحاب المصالح" مثل العمال والموظفين والموردين والعملاء والبنوك والمجتمع والحكومة وغيرهم، فلا بد من مراعاة الشفافية والعدالة. بالتالي على الشركة الإفصاح عن كافة المعلومات التي تهم هذه الأطراف وتعاملهم بعدالة كي لا يتم النفع للبعض بشكل يؤثر سلباً على حقوق الآخرين.

مع وقوع العديد من الأزمات المالية العالمية وانهيار العديد من الشركات العالمية، ظهر مفهوم الحوكمة حتى تم إرجاع تلك الأزمات والانهيارات إلى ضعف نظام الحوكمة في الشركات. والمقصود بالحوكمة هو منهج لقيادة الشركة وتوجيهها والرقابة على أعمالها، يشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء وإضفاء طابع الشفافية والمصدقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتحقيق العدالة، والتنافسية، والشفافية.

وتتمثل الأركان الأساسية لحوكمة الشركات في الشفافية، المساءلة، العدالة والمسؤولية.

3.2 دور العضو في لجان مجلس الإدارة



يجب أن يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان من بين أعضاؤه. وبعض هذه اللجان إلزامية لا بد أن تكون موجودة وفقاً لضوابط الجهات الرقابية مثل وزارة الصناعة والتجارة أو مصرف البحرين المركزي أو بعض فضلى الممارسات الدولية خاصة تلك المتعلقة بالمؤسسات المالية.

وتتسم اللجان بالتخصص حيث تتولى كل لجنة مهام محددة تقوم بدراستها ورفع التوصيات المناسبة لمجلس الإدارة لاعتمادها. وقد تكون هذه اللجان استراتيجية، إشرافية أو رقابية وغير تنفيذية وليس لها صلاحية اتخاذ قرارات. بمعنى أنها لجان تدرس وتناقش موضوعات محددة في قرار انشاءها من قبل مجلس الإدارة وترفع تقاريرها للمجلس متضمنة توصياتها ومن ثم يقوم المجلس باتخاذ القرارات التي يراها مناسبة. وإذا قام المجلس بتفويض أحد اللجان التابعة له في اتخاذ بعض القرارات، يظل المجلس بالكامل مسؤولاً عن تلك القرارات. ومن أهم اللجان المنصوص عليها في ميثاق إدارة وحوكمة الشركات هي لجنة التدقيق ولجنة الترشيح والمكافآت ولجنة الحوكمة. ونظراً لأن كل أعضاء المجلس، ماعداً رئيس المجلس، عادة ما يكونوا أعضاء في لجان 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 وإنها تقدم تقارير وافية لمجلس الإدارة تمكنه من اتخاذ القرار الصائب حيث إنه مسؤول عن تلك القرارات في نهاية الأمر.

3.2.1 لجنة التدقيق

وهي أهم لجنة بالمجلس، وعلى مجلس الإدارة أن يقوم بتشكيل "لجنة تدقيق" تشكل بكاملها من بين أعضائه بالنسبة للشركات المساهمة العامة، تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل يكون غالبيتهم من الأعضاء المستقلين بالمجلس، ويكون رئيس اللجنة عضو مجلس إدارة مستقل. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر أي أربع مرات بالسنة على الأقل. هذا وتختص لجنة التدقيق بالعديد من الملفات من أهمها مراجعة الممارسات المحاسبية والمالية للشركة، مراجعة مصداقية الرقابة المالية والرقابة الداخلية للشركة والقوائم المالية، مراجعة مدى التزام الشركة بالمتطلبات القانونية، التوصية بتعيين المدقق الخارجي وتحديد قيمة أتعابه والإشراف على عمله. كما تتولى اللجنة كذلك التأكد من وجود سياسة محكمة ومحدثة للتعامل مع كافة أنواع المخاطر بشكل دوري.

3.2.2 لجنة الترشيح والمكافآت

هي إحدى اللجان بالشركات، ويجوز دمج لجنة المكافآت مع لجنة الترشيح. يشكل مجلس الإدارة من بين أعضائه لجنة تسمى (لجنة الترشيح والمكافآت) من ثلاثة أعضاء مستقلين، أو أعضاء غير تنفيذيين غالبية من الأعضاء المستقلين، ويكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين، وتجتمع اللجنة مرتين في السنة على الأقل. وتختص اللجنة بترشيح الأشخاص المؤهلين للانضمام إلى عضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتقديم التوصيات الخاصة بالمرشحين المحتملين لعضوية المجلس، ومراجعة هيكل مجلس الإدارة وتقييم أعماله بصورة دورية ورفع توصيات إلى مجلس الإدارة بشأن التغييرات الواجب إجراؤها واللازمة لمعالجة نقاط الضعف بما يحقق مصالح الشركة إلى جانب التأكد بشكل سنوي من استقلالية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. وتتولى اللجنة كذلك مراجعة سياسات الشركة المتعلقة بمكافأة أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين الإداريين، وتقديم توصيات إلى مجلس الإدارة حول سياسات المكافآت والمبالغ المحددة لكل شخص فضلاً على مكافأة أعضاء المجلس بناءً على حضورهم وأدائهم.

3.2.3 لجنة الحوكمة

وهي إحدى اللجان بالشركات، وتشكل من ثلاثة أعضاء مستقلين، وتكون اللجنة مسؤولة عن التطوير وتقديم التوصيات المتعلقة بالتغييرات المطلوبة في إطار سياسة حوكمة الشركة من فترة لأخرى.



الدليل الإستشاري

للتوازن بين الجنسين في مجالس إدارة

الشركات في مملكة البحرين

الفصل الرابع



الفصل الرابع

نصائح وتوجيهات عامة عند الترشح لعضوية مجلس الإدارة

4.1 الإعداد المسبق لعضو مجلس الإدارة

لا تعد عضوية مجلس الإدارة مكافأة أو تكريماً، بل هي مسؤولية. لذا فإنه عند الترشح من قبل أحد المساهمين لدخول مجلس إدارة ما، فهناك بعض الاعتبارات والإعدادات التي يجب أخذها في الحسبان قبل الموافقة على ذلك، مثل:

4.1.1 الحصول على معلومات كافية عن الشركة

من المهم حصول المرشح على معلومات كافية عن الشركة ومجلس إدارتها قبل الموافقة على الانضمام لها. فقد لا تكون سمعة الشركة أو مجلس إدارتها جيدة. إذا كان معروف عن الشركة ممارسات سلبية أو غير أخلاقية مثل عدم احترام العملاء أو كثرة العقوبات التي تفرضها عليها الجهات الرقابية أو شكاوى العاملين بها، أو أية ممارسات سلبية أخرى، فقد لا يكون من المناسب الانضمام لها إلا إذا كانت الشركة تسعى لتصحيح مسارها مما يتطلب أن تقوم الشركة بتغيير في تشكيل مجلس إدارتها والإدارة التنفيذية بها. ومن ضمن المعلومات الهامة التي يجب على المرشح الاطلاع عليها هي رؤية ورسالة وأهداف الشركة إلى جانب أدائها المالي.

4.1.2 توفر المعلومات والخبرة المناسبة

من المهم التذكير بأن مجلس الإدارة يتحمل عبء توجيه الإدارة والإشراف عليها. والنجاح في هذه المهمة يتطلب معلومات عن الشركة والصناعة التي تعمل بها، وكذلك الخبرة المناسبة للانضمام 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 للمجلس الإدارة.

4.1.3 تخصيص الوقت الكافي للقيام بالمهام كعضو مجلس إدارة

يجب معرفة المهام المطلوب من عضو مجلس الإدارة القيام بها وفقاً للقوانين التي تخضع لها الشركة حتى يستطيع العضو معرفة الوقت اللازم للقيام بمهامه بشكل جيد، اللجان المتوقع أن ينضم لها، عدد اجتماعات المجلس واجتماعات اللجان 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 وجهداً أكبر من عضو مجلس الإدارة.

4.2 الإرشادات الخاصة بالترشح لعضوية مجلس الإدارة

هناك بعض الإرشادات للراغبين في الترشح لعضوية مجلس الإدارة من المهم الالتفات لها كي تزيد من فرص حصولهم على مقعد في المجلس:

1. تقوم الشركة عند تأسيسها 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 الإجرائية لمجلس الإدارة بما فيها عملية الترشح والانتخاب والتي تتضمن مطالب إضافية للترشح مثل ملكية بعض الأسهم في الشركة أو أية متطلبات أخرى.
2. يجب متابعة الصحف المحلية والمواقع الالكترونية للشركات أو البنوك التي يرغب المترشحين في الترشح لها حيث تفصح الشركات عبر هذه القنوات عن فتح باب الترشح والإجراءات اللازمة لذلك كذلك تفصح عن معلومات إضافية عن الشركة والسوق قد تكون مفيدة عند اتخاذ القرار النهائي أو الدخول للترشح لمجلس إدارة الشركة.
3. قبل تقديم ملف الترشح لابد من التأكد من استيفائه كافة الشروط وشموله على كافة المستندات المطلوبة كي لا يتم استبعاده وتضيع فرصة الترشح على الرغم من كون المرشحين مؤهلين تماماً لدخول المجلس.
4. قد تطلب بعض الشركات من المرشحين الحضور لمقابلات شخصية أو عمل عروض تقديمية. ومن المهم تذكر أن منصب مجلس الإدارة، منصب توجيهي وإشرافي واستراتيجي لذا يجب التركيز على إبراز الخبرات والمهارات العامة والاستراتيجية وليس المهارات الفنية والإدارية للمرشحين.
5. كما سبق بيانه في البند 2.2 بالفصل الثاني من هذا الدليل، يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة باستخدام ما يعرف بأسلوب "التصويت التراكمي". ويهدف ذلك لمنع مساهم واحد أو بعض المساهمين من انتخاب كل أعضاء المجلس ولضمان قدره باقي المساهمين على اختيار أعضاء المجلس. لذلك فإن معرفة مساهمي الشركة بالمرشحين وخبراتهم مهمة لضمان النجاح في الانتخابات من خلال قيام المساهمين بالتصويت للمرشحين المؤهلين.
6. مجلس الإدارة يتطلب تنوع في خبرات ومهارات أعضائه، ومنها خبرات باتت مهمة لكل مجلس إدارة منها الخبرة المالية، نظم المعلومات، الاستراتيجية والأسواق الدولية.

4.3 إرشادات لعضو مجلس الإدارة الجديد

إن دخول عضو جديد في مجلس الإدارة للمرة الأولى قد يمثل تحدياً للرجل والمرأة على حد سواء. وفيما يلي بعض الإرشادات والتوجيهات التي تساعد على النجاح في مواجهة التحدي، وهي كالآتي:

1. جمع المعلومات

يتعين على عضو مجلس الإدارة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشركة، نظامها الأساسي، هيكل الملكية بالشركة، مجلس إدارتها السابق، ما تقدمه من سلع وخدمات، السوق الذي تعمل به، أبرز منافسيها وغيرها من المعلومات، فضلاً عن جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن القوانين والتشريعات التي تعمل الشركة في إطارها.

إن الاطلاع على هذه المعلومات ودراستها يساعد على إدارة الوضع الاستراتيجي للشركة، التحديات التي تواجهها، الفرص التي قد تكون أمامها، محددات عمل الشركة والقيود التي قد تكون مفروضة عليها، الاتجاه العام للأسواق التي تعمل بها، ويساعد ذلك على سرعة المساهمة في النقاشات وابداء الرأي على أسس سليمة والتصويت على القرارات المطروحة في اجتماعات المجلس بشكل يحقق مصالح الشركة.

2. برامج التعريف

تقوم الشركات بعمل برنامج تعريفي لأعضاء مجلس الإدارة الجدد بها. ويهدف البرنامج إلى إعداد عضو المجلس للمساهمة الفعالة بالمجلس. وإذا لم تقم الشركة التي سيتم الانضمام لها بمثل هذا البرنامج فيجب طلب تصميم برنامج تعريفي خاص للعضو الجديد. وعادةً ما يغطي البرنامج كل ما سبق ذكره من معلومات إضافةً إلى معلومات إضافية مهمة عن الشركة.

البرنامج التعريفي الجيد يتضمن تعريف عضو مجلس الإدارة الجديد على أعضاء المجلس السابقين قبل عقد أية اجتماعات رسمية للمجلس، ويسهم ذلك في تعرف العضو الجديد على توجهات أعضاء المجلس وأية توافقات قد تكون موجودة بين بعض الأعضاء. يتضمن أيضاً برنامج تعريف عضو المجلس بفريق الإدارة التنفيذية مثل الرئيس التنفيذي، المدير المالي، مدير التدقيق الداخلي، مدير المخاطر، ومن هم على نفس المستوى. وخلال تلك المقابلات يستطيع عضو المجلس الجديد تبادل الأفكار مع الإدارة التنفيذية وطرح بعض الأسئلة ومناقشة بعض الأمور التي اطلع عليها عند قراءته للوثائق والمستندات الخاصة بالشركة.

كما يساعد ذلك في التعرف على مؤهلات وخبرات وشخصيات الفريق التنفيذي بالشركة، وغالباً ما تقوم الإدارة التنفيذية بعمل عرض تقديمي لأعضاء المجلس الجدد يتضمن المعلومات والحقائق عن الشركة، وأهدافها والتحديات التي تقابلها وغيرها من المعلومات الهامة الأخرى.

كما تقوم بعض الشركات بتنظيم زيارات ميدانية لعضو المجلس الجديد لبعض مواقع العمل مثل المصانع وورش العمل والفروع وما إلى ذلك، حيث يساعد ذلك عضو المجلس الجديد في التعرف على ظروف العمل اليومية والبيئية التي يعمل بها العاملين، وهذه المعرفة قد تكون هامة في اتخاذ بعض القرارات أو إعطاء بعض التوجيهات العامة الخاصة بالعمل أو العاملين.

3. قراءة التقرير السنوي للشركة وملفات المجلس ولجانه

يسهم الاطلاع على التقرير السنوي للشركة وملفات الاجتماعات الأخيرة لمجلس الإدارة واللجان التابعة له في اعطاء صورة واضحة عن أوضاع الشركة، ذلك أن التقرير السنوي يتضمن القوائم والبيانات المالية للشركة بالإضافة إلى توجيهها 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 المجالس 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 إقراره من قبل مما يساهم في دعم استقرار سياسات الشركة واستدامتها.

4. الاجتماعات الأولى لمجلس الإدارة

لا يتوقع من عضو المجلس الجديد أن يشارك بشكل قوي وفعال منذ أول اجتماع له بالمجلس، حتى بعد الحصول على كافة المعلومات وقراءة الوثائق التي سبق الإشارة لها، فالعضو الجديد يحتاج للمشاركة في اجتماع المجلس لكي يستوعب آليات عمل المجلس وطريقة النقاش واتخاذ القرار المناسب.

لذلك فالنصيحة 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 للمسارعة بالمشاركة قبل الشعور بالاستعداد النفسي والعملية لذلك.

الخاتمة

ان التوازن بين الجنسين في مجالس الإدارة فضلاً عن مردوده الإيجابي على مجالس الإدارة بشكل عام، وهو ما تؤكدته الدراسات المتخصصة والتجارب العالمية، يعزز التطور اللافت الذي شهده ملف التوازن بين الجنسين في مملكة البحرين كواحد من الملفات الهامة في الأجندة الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 وبما يساهم ترسيخ أسس ومبادئ الحوكمة لتعزيز تنافسيها عالمياً، وأحد أبرز الآليات لتنفيذ الخطة الوطنية لنهوض المرأة البحرينية التي انطلقت بمنهجية ورؤية تظهر بإثباتات علمية مؤكدة بأن سياسات مملكة البحرين قد تجاوزت في توجهاتها تلبية الحاجات الملحة لتمكين ورعاية المرأة، وتمر اليوم في مرحلة نضج وتحول تتجه نحو التمكين الذاتي للمرأة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لاتخاذ ما يناسبها من مسارات، وأن تكون قوة مؤثرة على نهوض المجتمع ونموه.

وصلات مهمة

- (1) [قانون الشركات التجارية رقم \(21\) لسنة 2001 وتعديلاته](#)
- (2) [اللائحة التنفيذية لقانون الشركات التجارية رقم \(21\) لسنة 2001 وتعديلاتها](#)
- (3) [ميثاق إدارة وحوكمة الشركات وتعديلاته](#)

وزارة الصناعة والتجارة

إدارة رقابة الشركات

قسم حوكمة الشركات

ص.ب.: 60667

المنامة - مملكة البحرين

2025