A PIF COMPANY

مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

تقرير ممارسات الحوكمة للشركات المدرجة في السعودية 2026

مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

يمثّل هذا الإصدار الأول من تقرير ممارسات الحوكمة للشركات المدرجة في السعودية، الصادر عن مركز الحوكمة، خطوة مهمة في بحوث الحوكمة القائمة على الأدلة في المملكة العربية السعودية.

وقد جمع المركز، للمرة الأولى، بيانات تغطي عامين وتشمل جميع الشركات التشغيلية المدرجة في السوق السعودية. يعرض التقرير الاتجاهات التي كشف عنها تحليل المركز المتعمق لأحدث التقارير السنوية المنشورة.

يتناول التقرير تشكيل مجالس الإدارة السعودية، ودور الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين، واستمرار استخدام مسمَّيَي العضو المنتدب ونائب رئيس مجلس الإدارة التنفيذي، كما يرصد تطوّر لجان مجالس الإدارة وأحدث المؤشرات المتعلقة بتنوّع أعضاء المجلس، والتزاماتهم، ومكافآتهم.

يطمح مركز الحوكمة إلى أن يصبح تقرير ممارسات الحوكمة للشركات المدرجة في السعودية مرجعاً موثوقاً لأعضاء مجالس الإدارة والجهات التنظيمية والمستثمرين والأكاديميين والمتخصصين في الحوكمة. ويتيح التقرير للمشاركين في السوق إجراء مقارنات مرجعية لممارسات الحوكمة في الشركات، ورصد الاتجاهات التي بدأت تتبلور في السوق السعودية، وتتبّع تطوّر حوكمة الشركات في المملكة مع توالي إصداراته.



جدول المحتويات

نظرة عامة على السوق المالية السعودية	6
نطاق البيانات التي جمعها مركز الحوكمة	8
تكوين مجلس الإدارة	13
قيادة مجلس الإدارة	24
التنوع في مجالس الإدارة	28
التزامات أعضاء مجلس الإدارة	32
ملكية أعضاء مجلس الإدارة	35
أعضاء مجالس الإدارة المعينون حديثاً	36
نشاط مجلس الإدارة	37
لجان مجلس الإدارة	39
مكافآت أعضاء مجلس الإدارة	51
الإشراف على الاستدامة	55
الشفافية في الإفصاح عن أتعاب المراجعة	56
نظرة ختامية	57
الملحق 1- المنهجية	58

لمحة عن عام 2025
مجالس إدارة الشركات المدرجة في السوق السعودية

تتسم مجالس الإدارة السعودية عادةً بأنها متوسطة الحجم، ويشكّل الأعضاء غير التنفيذيين غالبية أعضائها، كما يؤثّر تركّز الملكية في تكوين هذه المجالس.

السوق التي يشملها التقرير

34%
السوق الموازية "نمو"



66%
السوق الرئيسية

2,565
إجمالي مقاعد مجالس الإدارة

9.6 تريليون ﷼
إجمالي القيمة السوقية (حتى الربع الثاني من عام 2026)

مجالس الإدارة

7
متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة
(7.1 في عام 2024)

5.6	5.7
2024	2025

متوسط عدد اجتماعات مجلس الإدارة



من أعضاء مجالس الإدارة يشغلون عضوية أكثر من خمسة مجالس في شركات مدرجة وغير مدرجة وجهات عامة ومنظمات غير ربحية

الأعضاء غير التنفيذيين يشكّلون أغلبية مجالس الإدارة السعودية، مع حضور بارز للأعضاء المستقلين

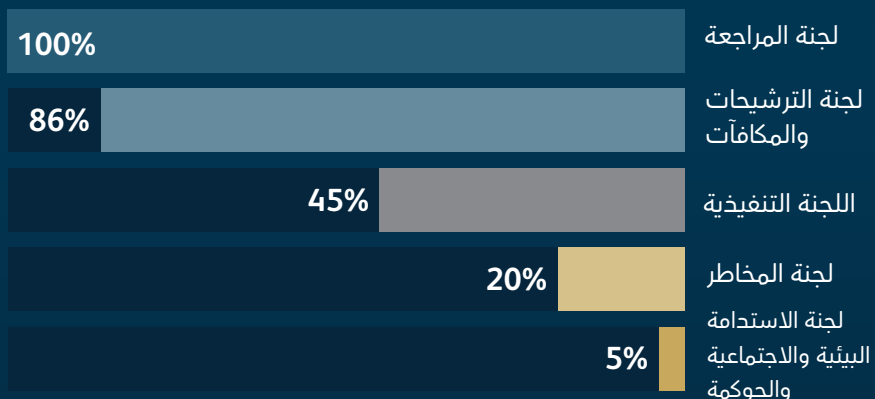
89.1%
من أعضاء مجالس الإدارة غير تنفيذيين *(89.5% في عام 2024)*

46.2%
من إجمالي أعضاء مجالس الإدارة مستقلون *(45.9% في عام 2024)*

14.8%
من رؤساء مجالس الإدارة مستقلون *(16.3% في عام 2024)*

اللجان عنصر أساسي في الحوكمة

مدى انتشار اللجان



لا يزال تمثيل المرأة محدوداً





نسبة تمثيل المرأة في مجالس الإدارة

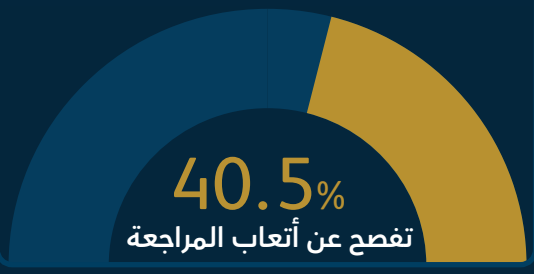
المكافآت ثابتة في معظمها

386 ألف ﷼

متوسط مكافآت الأعضاء غير التنفيذيين (باستثناء رئيس مجلس الإدارة)

548 ألف ﷼

متوسط مكافآت رؤساء مجالس الإدارة



المناصب القيادية تتسم بطابع خاص



120

شركة لديها عضو منتدب

33% من السوق



44

شركة تفصل بين منصبَي العضو المنتدب والرئيس التنفيذي

12% من السوق



62

نائب رئيس مجلس إدارة تنفيذي

17.5% من السوق

نظرة عامة على السوق المالية السعودية

تواصل سوق الأسهم في المملكة العربية السعودية نموها من حيث الحجم والعمق والتنوع.

بنهاية السنة المالية **2025**، ضمت تداول السعودية **392 شركة مدرجة**، منها **266** في **السوق الرئيسية** و**126** في **السوق الموازية "نمو"**.

لا تزال السوق الرئيسية الأكبر حجماً، بإجمالي قيمة سوقية تبلغ نحو 8,817.60 مليار ﷼ (2,351.36 مليار دولار أمريكي)، وفقاً لبيانات تداول السعودية. انخفضت القيمة السوقية بنسبة 13.55% مقارنةً بنهاية العام السابق.[1]

لا تزال السوق الموازية "نمو"، رغم صغر حجمها، تؤدي دوراً مهماً في توسيع فرص وصول الشركات النامية إلى السوق، بقيمة سوقية تبلغ نحو 42.13 مليار ﷼ (11.23 مليار دولار أمريكي).

تؤكد هذه الأرقام مجتمعةً تزايد أهمية سوق الأسهم في المملكة العربية السعودية كمنصة لنمو الشركات وتكوين رأس المال وتطوير الحوكمة. كما توضح سياق السوق التي يتناولها هذا التقرير: قاعدة متنامية من الشركات المدرجة، تزداد تنوعاً وأهمية للمستثمرين المحليين والدوليين على حد سواء.



1 التقرير الإحصائي السنوي (2025) - تداول السعودية

نشاط السوق خلال عام 2025[2]

واصلت قاعدة الشركات المدرجة في المملكة العربية السعودية تطورها خلال عام 2025، مع عمليات طرح عام أولي وإدراج وانتقال وإلغاء إدراج في كلٍّ من السوق الرئيسية والسوق الموازية "نمو".

خلال العام، **أُدرجت 15** شركة في **السوق الرئيسية** من خلال **عمليات طرح عام أولي**. أُلغي إدراج شركة واحدة، هي شركة بروج للتأمين التعاوني.

كذلك **انتقلت خمس** شركات من **السوق الموازية "نمو"** إلى **السوق الرئيسية**، مما يؤكد دور هذه السوق بوصفها مساراً محتملاً للشركات التي تسعى إلى الانتقال إلى السوق الرئيسية مع مرور الوقت.

شهدت **السوق الموازية "نمو"** أيضاً نشاطاً قوياً، تمثل في **24 عملية طرح عام أولي جديدة** و**عملية إدراج مباشر واحدة** خلال عام 2025.

السوق الرئيسية

15 الطروحات العامة الأولية

1 إلغاء الإدراج

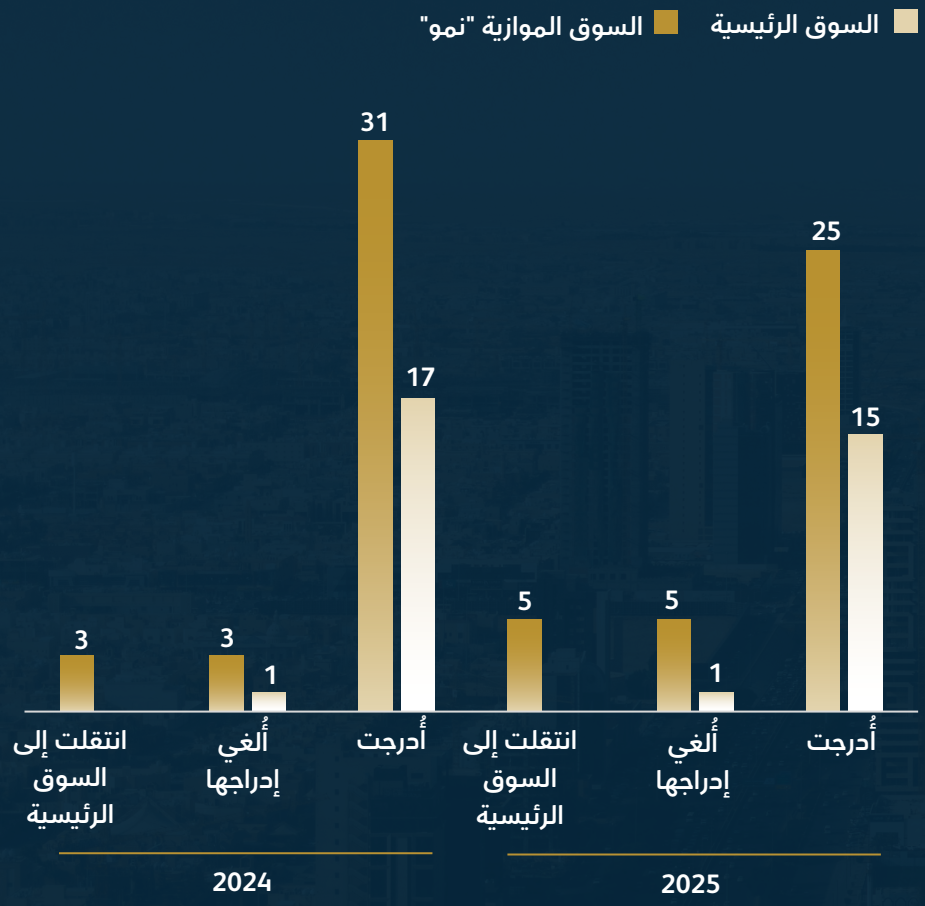
السوق الموازية "نمو"

24 الطروحات العامة الأولية

1 الإدراج المباشر

5 الانتقال إلى السوق الرئيسية

نشاط السوق خلال عامي 2024 و2025



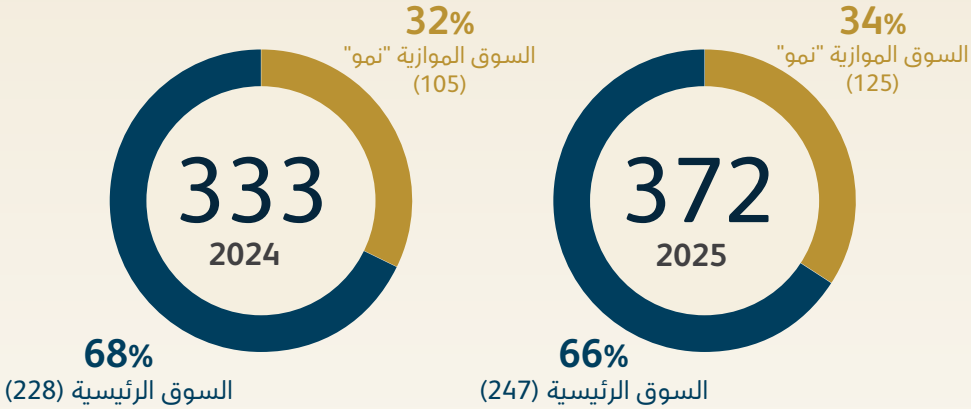
2 التقرير الإحصائي السنوي (2025) - تداول السعودية

نطاق البيانات التي جمعها مركز الحوكمة

يغطي هذا التقرير السنتين الماليتين 2025 و2024. شمل التحليل **372** شركة مدرجة في السوق السعودية لعام 2025: **247** شركة في **السوق الرئيسية** و**125** شركة في **السوق الموازية "نمو"**. شمل التحليل **333** شركة لعام 2024: **228** شركة في **السوق الرئيسية** و**105** شركات في **السوق الموازية "نمو"**.

استُبعدت من العينة في كلا العامين صناديق الاستثمار المدرجة وصناديق المؤشرات المتداولة والصناديق العقارية المتداولة. يوفر هذا التركيز على الشركات التشغيلية أساساً أوضح لتحليل تكوين مجالس الإدارة وهياكل قيادتها وممارسات لجانها والاتجاهات الأوسع لحوكمة الشركات المدرجة في السوق السعودية.

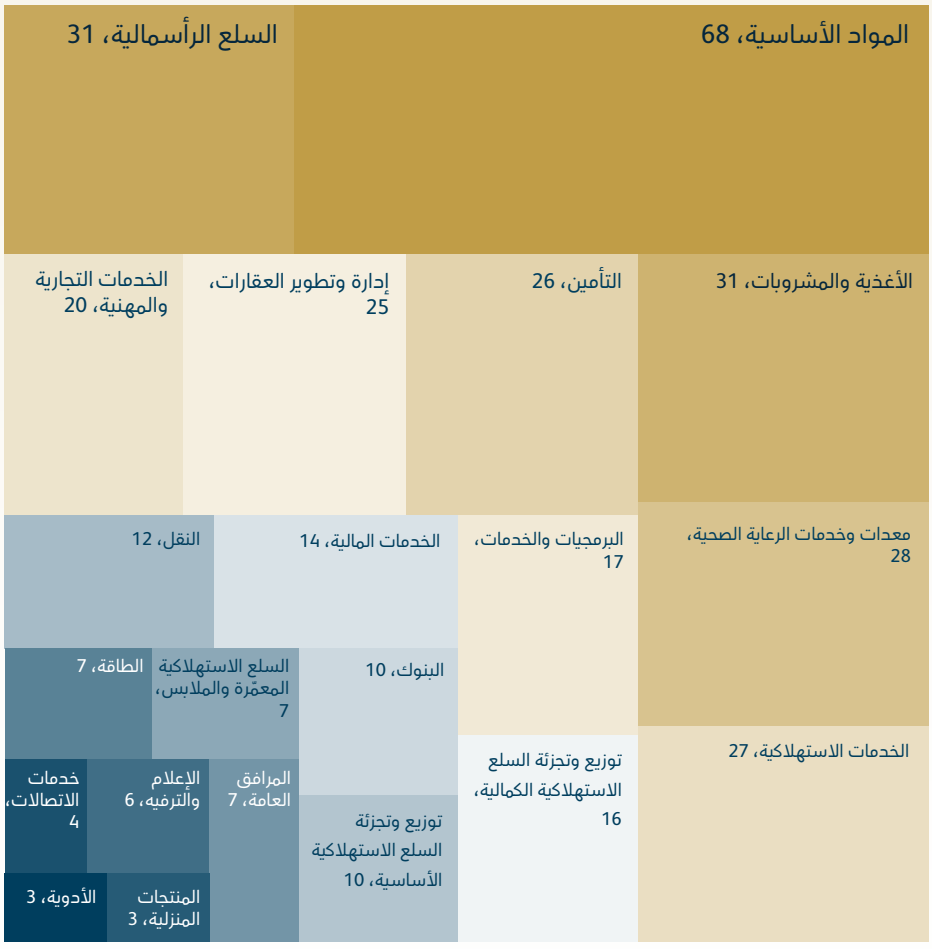
الشركات المدرجة حسب السوق



الشركات المدرجة حسب القطاع

تتوزع الشركات المدرجة في السوق السعودية على قطاعات متنوعة.يُعد قطاع **المواد الأساسية** أكبر القطاعات، إذ يضم **18%** من الشركات المدرجة، تليه قطاعات منها **السلع الرأسمالية** و**الأغذية والمشروبات** و**معدات وخدمات الرعاية الصحية**، بنسبة **8%** لكل منها. يوضح هذا التوزيع اتساع نطاق القطاعات التي تنشط فيها الشركات السعودية.

الشركات المدرجة حسب القطاع في عام 2025



القيمة السوقية مقارنةً بعدد الشركات المدرجة حسب القطاع

تضم سوق الأسهم السعودية قطاعات متنوعة، إلا أن قيمتها السوقية شديدة التركّز. **قطاع المواد الأساسية** يتصدر القطاعات من حيث عدد الشركات المدرجة، بينما يستحوذ **قطاع الطاقة** على الحصة الأكبر من القيمة السوقية، ويُعزى ذلك بدرجة كبيرة إلى أرامكو السعودية.

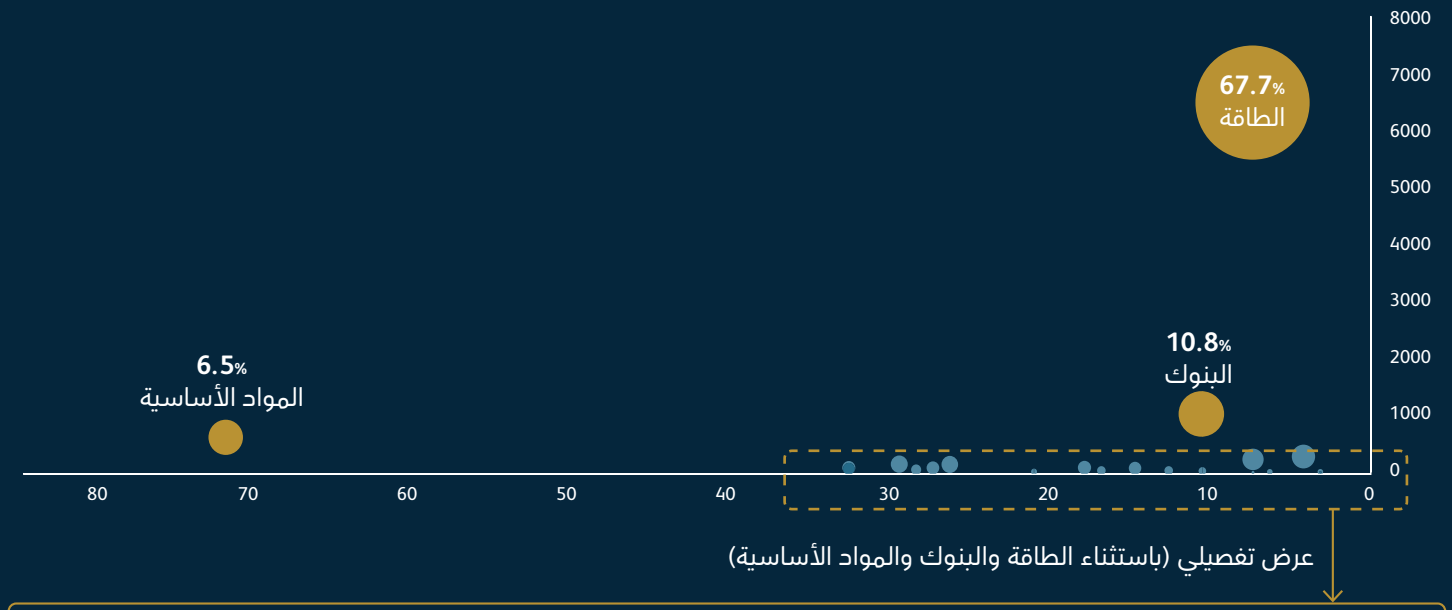
يليه قطاع البنوك، الذي يستحوذ على حصة كبيرة من القيمة السوقية رغم قلة عدد الشركات المدرجة فيه.

تمثل القطاعات الأخرى حصة أصغر من إجمالي القيمة السوقية، مما يعكس تنوع قطاعات السوق مع تركّز قيمتها في عدد محدود من القطاعات المهيمنة.

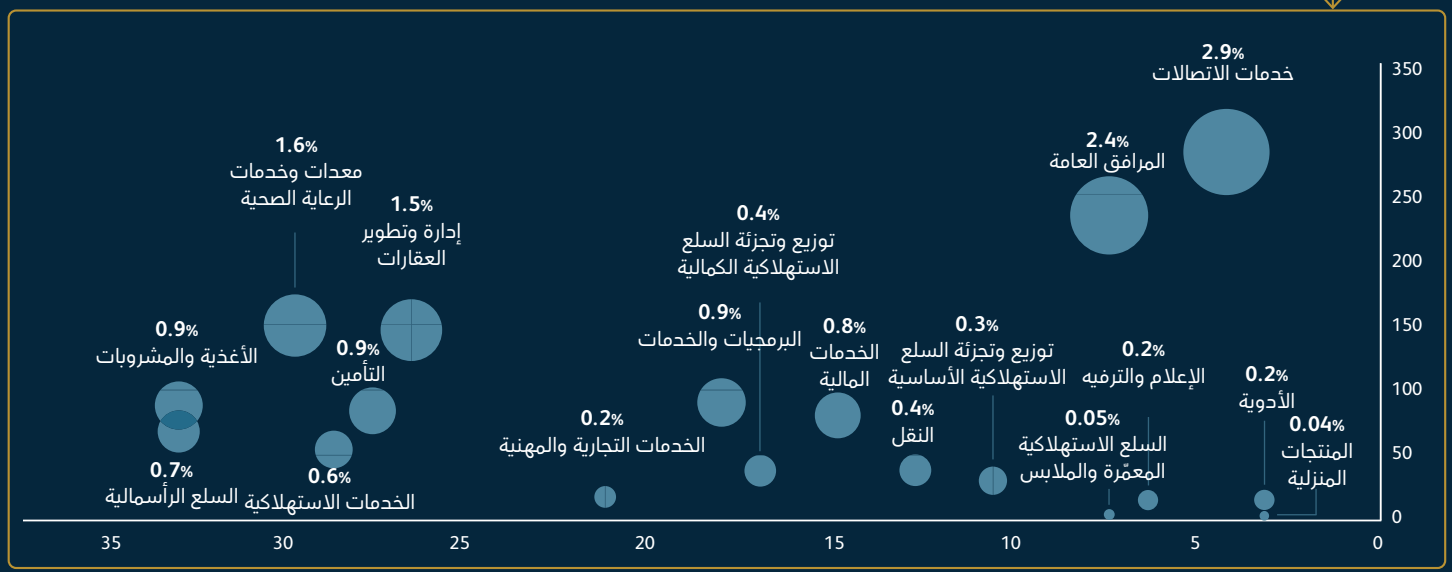
> **[سوق الأسهم السعودية] متنوعة في تكوينها، لكنها تتركز في عدد قليل من القطاعات والجهات المصدرة المهيمنة.**

القيمة السوقية مقابل عدد الشركات المدرجة حسب القطاع في عام 2025

القيمة السوقية، مليار ﷼؛ عدد الشركات المدرجة



عرض تفصيلي (باستثناء الطاقة والبنوك والمواد الأساسية)



هيكل الملكية

تتسم ملكية الشركات المدرجة في السوق السعودية بالتركز نسبياً.

استناداً إلى معلومات الملكية لكل شركة، صُنفت الشركات ضمن سبع فئات للملكية: الملكية الحكومية؛ والعائلات أو كبار المساهمين من القطاع الخاص؛ والشركات المستثمرة استراتيجياً؛ والمستثمرون الاستراتيجيون الأجانب؛ والمؤسسات المالية أو صناديق الاستثمار؛ وكبار المساهمين من فئات مختلفة؛ والملكية الموزعة.[3]

استحوذت **الشركات ذات الملكية الحكومية** على 83.6% من إجمالي القيمة السوقية في عام 2025 (مقابل 82.1% في عام 2024)، لكنها لم تمثل سوى 8.9% من إجمالي عدد الشركات. في المقابل، مثلت الشركات **التي يتصدر ملكيتها عائلات أو مؤسسون أو كبار مساهمين من القطاع الخاص** 54.3% من إجمالي عدد الشركات و5.2% من القيمة السوقية (مقابل 5.7% في عام 2024). شكلت الشركات **ذات الملكية الموزعة** 18.5% من السوق من حيث العدد و7.1% من حيث القيمة.

ما الذي تغيّر؟

ارتفعت حصة الشركات التي يتصدر ملكيتها عائلات أو مؤسسون من 45.9% إلى 54.3% من إجمالي عدد الشركات، بينما انخفضت حصة الشركات ذات الملكية الموزعة من 21.9% إلى 18.5%.

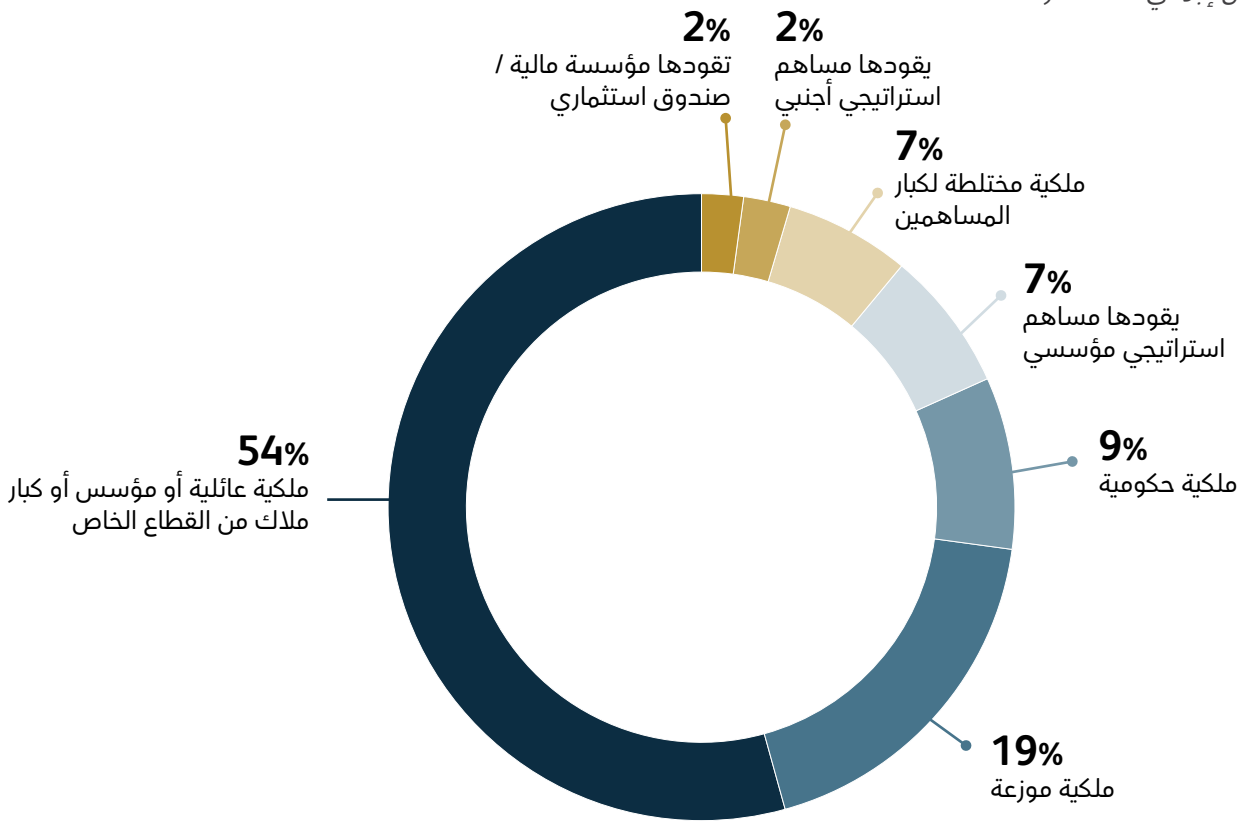
طرأ تغيّر طفيف على حصص الشركات التي تتصدر ملكيتها جهات حكومية أو مستثمرون استراتيجيون أجانب أو شركات مستثمرة استراتيجياً أو مؤسسات مالية من إجمالي عدد الشركات.



3 صُنفت الشركات ضمن فئة **الملكية الموزعة** إذا لم تبلغ حصة أي مساهم أو مجموعة مساهمين 25% من أسهم الشركة. صُنفت الشركة ضمن فئة **الملكية الحكومية** إذا كانت الدولة أو صناديق الثروة السيادية أو الجهات الحكومية أو المؤسسات العامة المساهمة فيها تملك حصة لا تقل عن 25%، وكان أكبر مساهم فيها جهة تابعة للدولة أو القطاع العام. تشمل هذه الفئة صندوق الاستثمارات العامة والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وهياكل الملكية المماثلة في القطاع العام. صُنفت الشركات ضمن فئة **الملكية العائلية أو المؤسسين أو القطاع الخاص** إذا كانت حصة المساهمين من العائلات أو المؤسسين أو الأفراد أو الشركات العائلية أو الشركات القابضة الخاصة لا تقل عن 25%، أو كانت حصة أكبر مساهم من هؤلاء لا تقل عن 10%. **ملكية الشركات المستثمرة استراتيجياً** تشير إلى امتلاك شركات تشغيلية أو شركات مستثمرة استراتيجياً حصة لا تقل عن 25%. **ملكية المستثمرين الاستراتيجيين الأجانب** تنطبق عندما تبلغ الحصة الإجمالية للمساهمين الاستراتيجيين أو المؤسسيين الأجانب 25% على الأقل، ويكون أكبر مساهم جهة أجنبية. **ملكية المؤسسات المالية** تشير إلى امتلاك مؤسسات مالية أو صناديق استثمار أو مساهمين مرتبطين بقطاع التأمين حصة لا تقل عن 25%. **ملكية مختلطة لكبار المساهمين** تنطبق عندما تبلغ الحصة الإجمالية لفئتين أو أكثر من فئات المساهمين 25% على الأقل، من دون أن تحدد فئة واحدة التصنيف الغالب للشركة. إذا انطبق على الشركة أكثر من تعريف للملكية، أُعطيت الأولوية لفئة أكبر مساهم فيها.

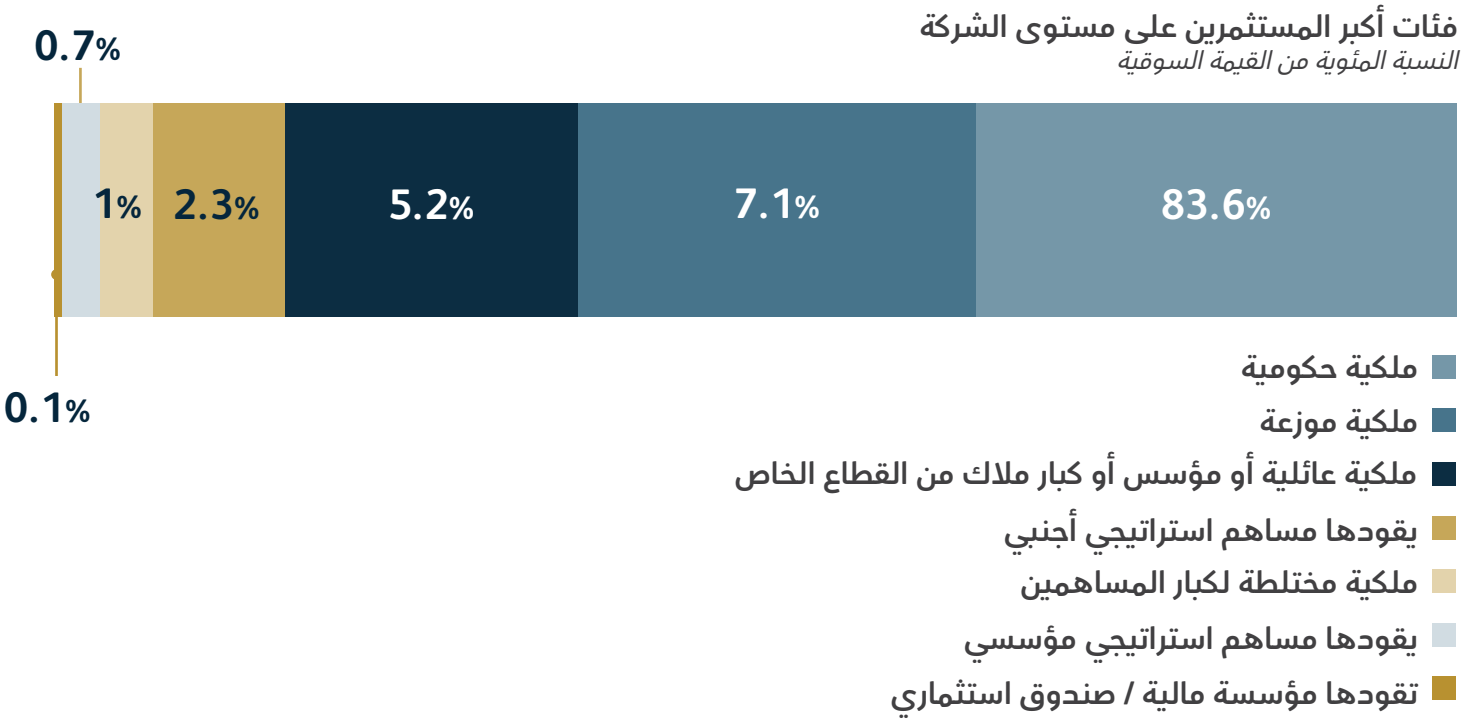
فئات أكبر المستثمرين على مستوى الشركة

النسبة المئوية من إجمالي عدد الشركات



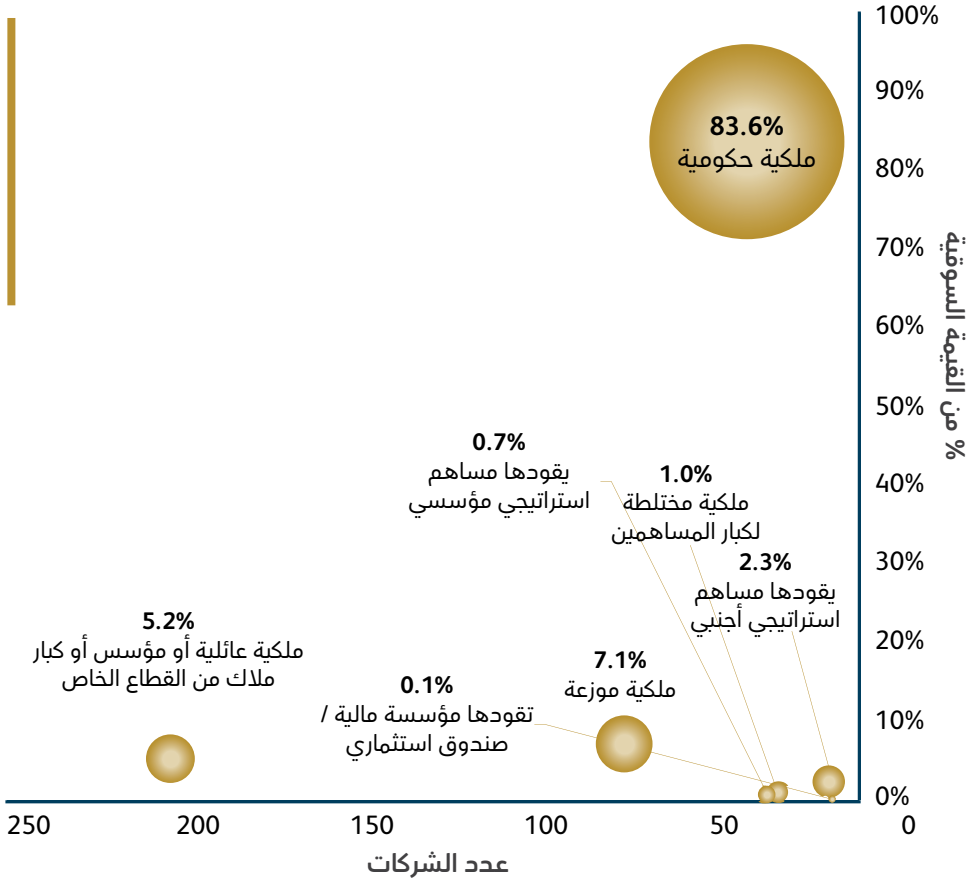
فئات أكبر المستثمرين على مستوى الشركة

النسبة المئوية من القيمة السوقية



القيمة السوقية مقابل عدد الشركات المدرجة حسب نوع الملكية في عام 2025

تتصدر الملكية الحكومية من حيث القيمة، وملكية العائلات والمؤسسين من حيث عدد الشركات. اتسعت الفجوة في عام 2025.



ازداد تركّز الملكية لدى كبار المساهمين

يُعد تركّز الملكية من السمات المميزة للسوق. في عام 2025، امتلك المساهمون الذين تتجاوز حصة كل منهم 5% مجتمعين أغلبية الأسهم في 188 شركة من أصل 372 شركة (50.5%)، مقابل 151 شركة من أصل 333 شركة (45.3%) في عام 2024.

يوضح ذلك استمرار أهمية كبار المساهمين في حوكمة الشركات السعودية، حتى مع اتساع السوق وازدياد تنوعها.



تكوين مجلس الإدارة[4]

حجم مجلس الإدارة

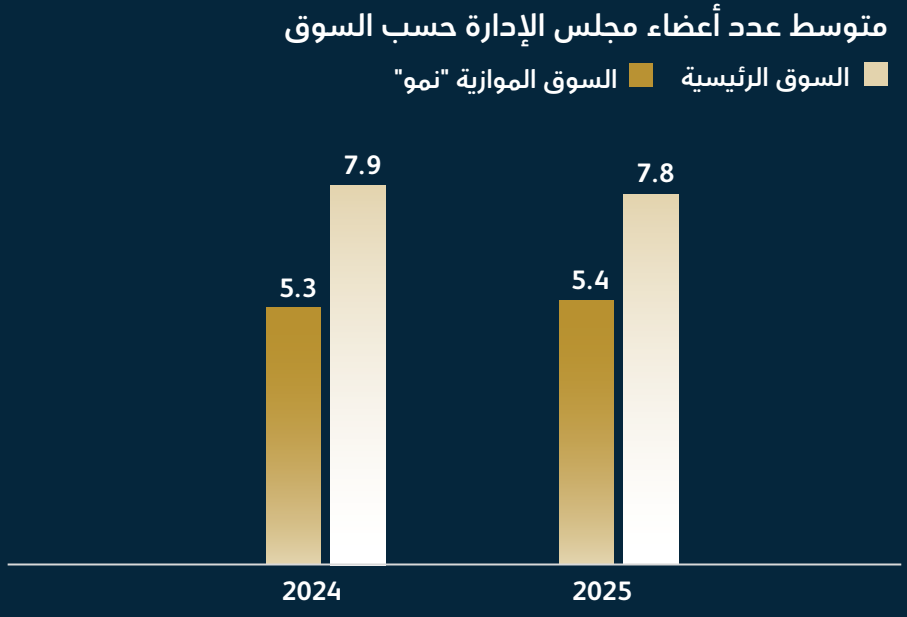
بلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المدرجة في السوق السعودية سبعة أعضاء في عام 2025، مقابل 7.1 في عام 2024.

متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة حسب السوق

يختلف عدد أعضاء مجلس الإدارة بدرجة كبيرة بين السوق الرئيسية والسوق الموازية "نمو".

يبلغ متوسط عدد أعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة في **السوق الرئيسية** **7.8 عضواً** (مقابل 7.9 في عام 2024)، مقارنةً بـ**5.4** عضواً في **السوق الموازية "نمو"** (مقابل 5.3 في عام 2024).

لا يزال عدد أعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة في السوق الموازية "نمو" يعادل نحو ثلثي عددهم في مجالس إدارة شركات السوق الرئيسية، مما يعكس الاختلافات بين السوقين في الحجم والنضج وتعقيد متطلبات الحوكمة.



توزيع مجالس الإدارة حسب عدد الأعضاء

يغلب على مجالس إدارة الشركات المدرجة في السوق السعودية الحجم المتوسط.

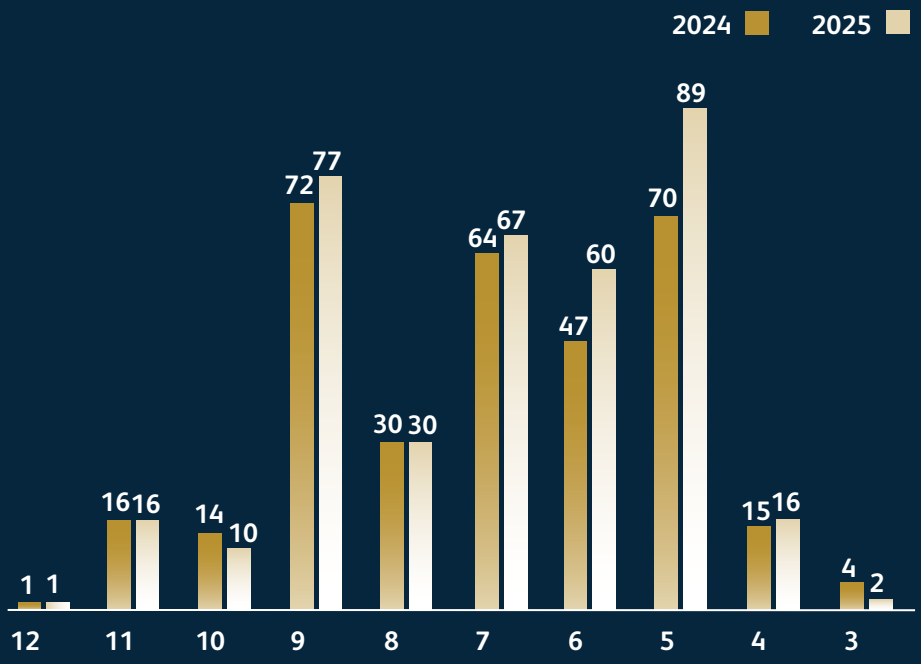
أما المجالس الصغيرة جداً أو الكبيرة جداً فأقل شيوعاً. لا توجد سوى **شركتين** يتألف مجلس إدارة كل منهما من 3 أعضاء (مقابل أربع شركات في عام 2024)، بينما تُعد شركة أكوا باور الوحيدة التي يتألف مجلس إدارتها من **12 عضواً**.

	2025	2024
4 أو أقل	4.9%	5.7%
8-5	66.8%	63.4%
12-9	28.3%	30.9%

4 تستند جميع الأرقام إلى بيانات 368 شركة، إذ لم تكن أربع شركات قد أفصحت عن تقاريرها السنوية حتى تاريخ نشر هذا التقرير.

توزيع مجالس الإدارة حسب عدد الأعضاء

عدد الشركات



ما الذي تغيّر؟

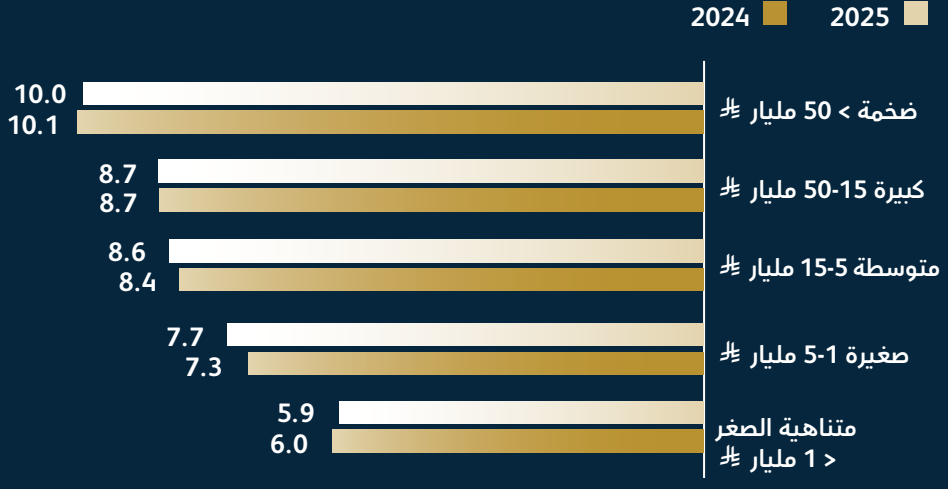
كان التغير الأبرز في مجالس الإدارة المكونة من خمسة أعضاء، إذ ارتفع عدد الشركات التي لديها هذه المجالس من 70 إلى 89.

جاءت مجالس الإدارة المكونة من تسعة أعضاء في المرتبة الثانية من حيث الانتشار في عام 2025، بواقع 77 شركة.

انخفضت نسبة مجالس الإدارة التي تضم ما بين تسعة واثني عشر عضواً من 30.9% إلى 28.3%، كما انخفضت نسبة المجالس التي تضم أربعة أعضاء أو أقل من 5.7% إلى 4.9%.

متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة حسب القيمة السوقية

عدد أعضاء مجلس الإدارة



يرتفع متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة مع ارتفاع القيمة السوقية بصورة شبه متناسبة، من 5.9 عضواً في الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر إلى 10 أعضاء في الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة (+69%). تميل أعداد الأعضاء في مجالس إدارة الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة إلى التقارب، إذ تتراوح بين 9 و12 عضواً، بينما تتفاوت بدرجة أكبر في الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر، إذ تتراوح بين 3 و10 أعضاء. تقع أعداد أعضاء مجالس إدارة الشركات ذات القيمة السوقية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة بين هاتين الفئتين.

ما الذي تغيّر؟

لم يتجاوز التغير في أي فئة 0.4 عضو، وبلغ الفرق بين أكبر الفئات وأصغرها 4.1 عضواً.

يرتفع عدد أعضاء مجلس الإدارة تدريجياً كلما كبر حجم الشركة، وظل هذا النمط دون تغيير في عام 2025.

متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة حسب القطاع

يختلف متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة بدرجة ملحوظة حسب القطاع. تضم **البنوك** أكبر مجالس الإدارة من حيث عدد الأعضاء، بمتوسط **10 أعضاء**، يليها بفارق طفيف قطاع **خدمات الاتصالات** بمتوسط **9.8** عضواً، ثم قطاع **الطاقة** بمتوسط **9.1** عضواً. يعكس ذلك كبر حجم هذه القطاعات وكثافة المتطلبات التنظيمية التي تخضع لها وتعقيد أنشطتها.

في المقابل، تضم مجالس الإدارة في قطاعات **المنتجات المنزلية والشخصية**، و**البرمجيات والخدمات**، و**الخدمات التجارية والمهنية** أعداداً أقل من الأعضاء، بمتوسط يتراوح بين **5** و**6.1 عضواً**.

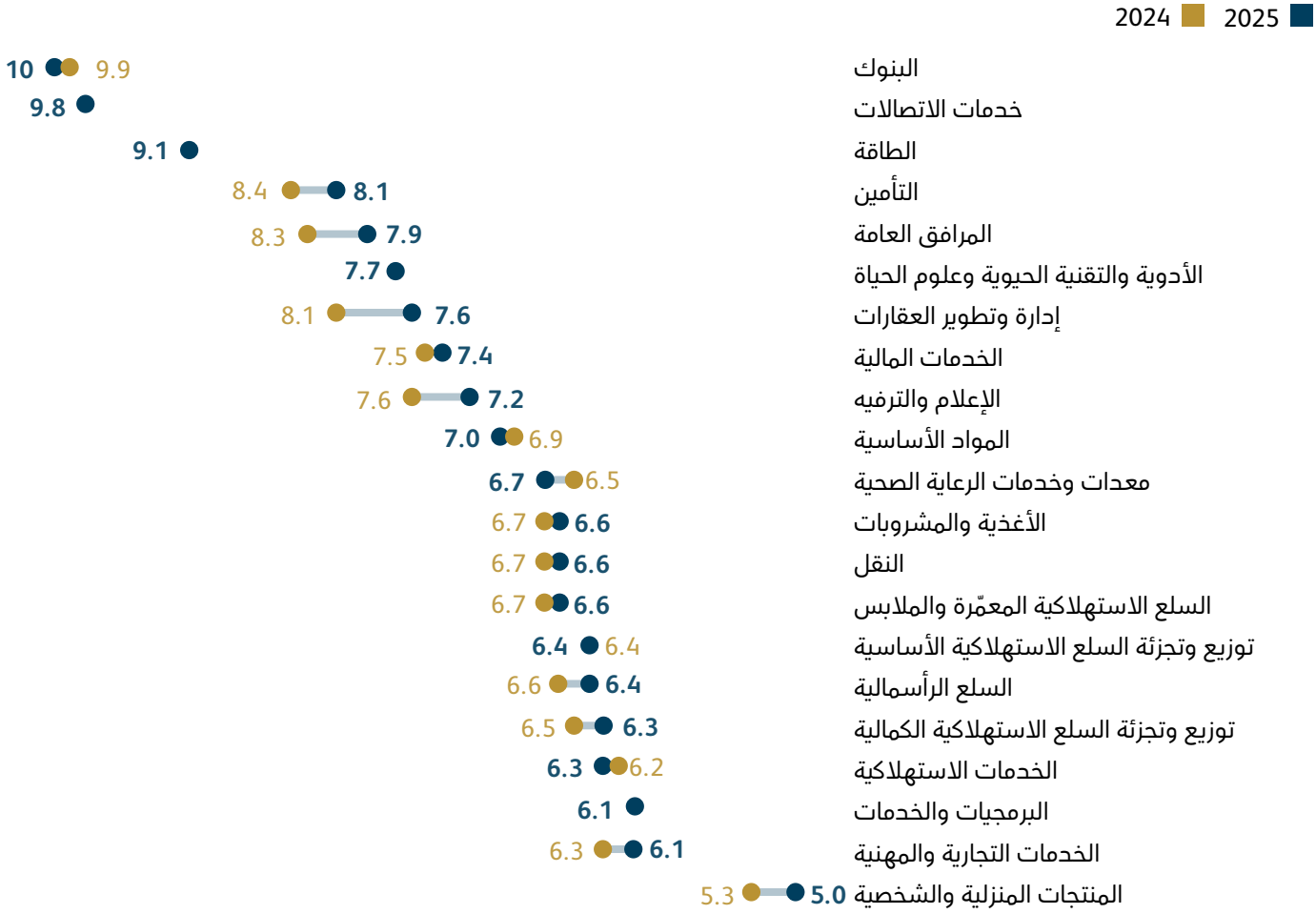
يشير هذا النمط عموماً إلى أن القطاعات التي تخضع لمتطلبات تنظيمية أكثر، وتحتاج إلى رؤوس أموال أكبر، وتتمتع بأهمية استراتيجية أعلى، تميل إلى تشكيل مجالس إدارة تضم أعداداً أكبر من الأعضاء. في المقابل، تكون أعداد أعضاء مجالس الإدارة أقل عموماً في القطاعات الخدمية والقطاعات الأصغر حجماً.

ما الذي تغيّر؟

اتسم عدد أعضاء مجلس الإدارة باستقرار ملحوظ على مستوى القطاعات. تغير متوسط عدد الأعضاء بأكثر من ربع عضو في ستة قطاعات: إدارة وتطوير العقارات (-0.46)، والمرافق العامة (-0.43)، والإعلام والترفيه (-0.4)، والتأمين (-0.3)، والمنتجات المنزلية والشخصية (-0.3)، والسلع الرأسمالية (-0.28).

لم تسجل قطاعات البنوك والطاقة وخدمات الاتصالات وتوزيع وتجزئة السلع الاستهلاكية الأساسية والأدوية أي تغير، أو سجلت تغيراً لا يتجاوز 0.1 عضو.

متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة حسب القطاع



تضم مجالس إدارة البنوك وشركات الاتصالات أكبر عدد من الأعضاء، ومجالس إدارة شركات المنتجات المنزلية والخدمات المهنية أقل عدد منهم.

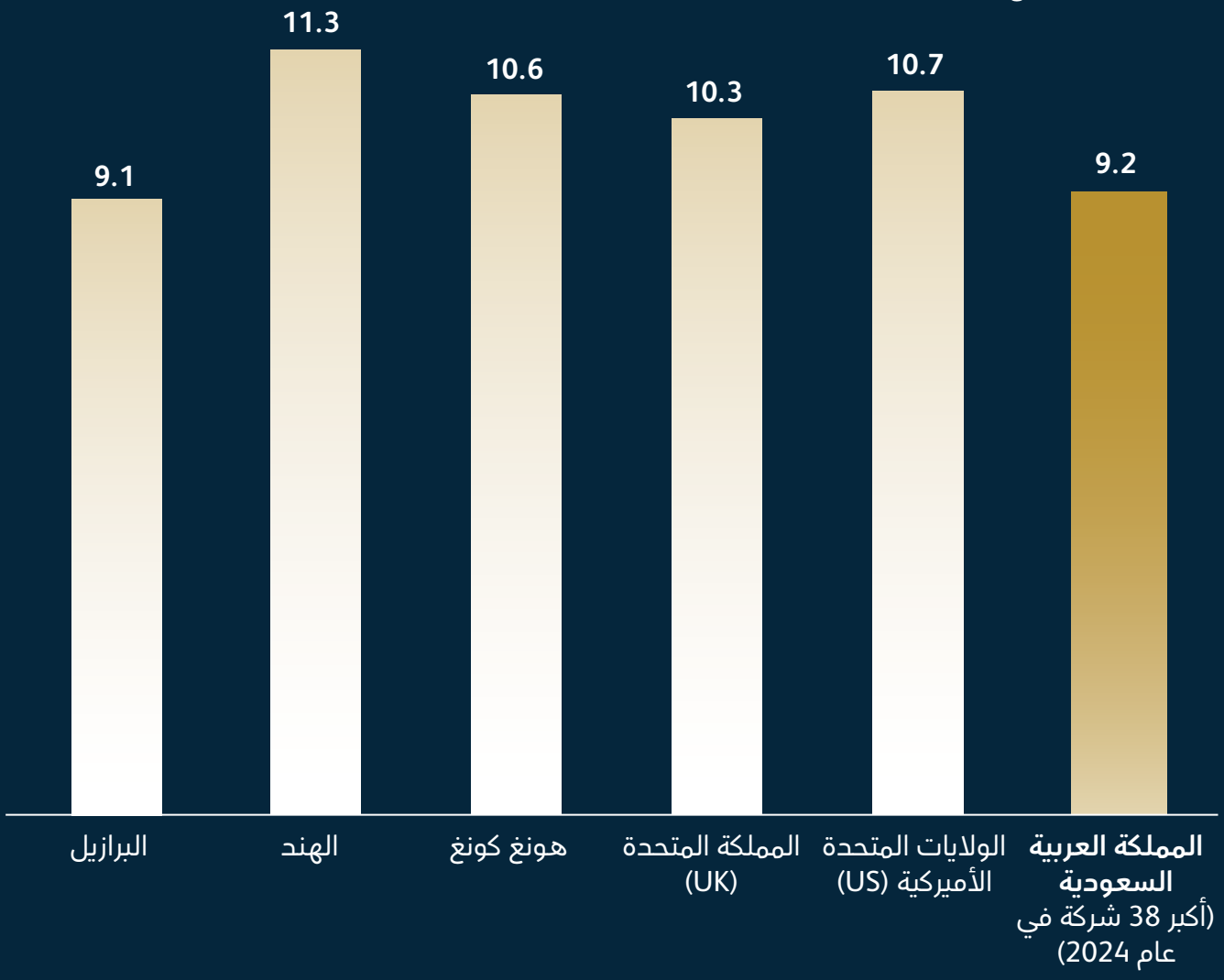
المملكة العربية السعودية في السياق العالمي[5]

مجالس الإدارة السعودية أصغر حجماً من نظيراتها في الأسواق العالمية الرئيسية

يقل متوسط عدد أعضاء مجالس الإدارة السعودية عن متوسطه في الشركات المكونة لمعظم المؤشرات المماثلة في الأسواق الأخرى. بلغ متوسط عدد أعضاء مجالس الإدارة في أكبر 38 شركة سعودية **9.2 عضواً في عام 2024**، وهو أقل من المتوسط في الولايات المتحدة (10.7)، والمملكة المتحدة (10.3)، وهونغ كونغ (10.6)، والهند (11.3). سجلت البرازيل متوسطاً أقل بقليل، بلغ 9.1.

قد يعكس ذلك خصائص هيكلية للسوق السعودية، منها تركّز الملكية والتوزيع القطاعي للشركات المدرجة.

لا يُعد صغر حجم مجلس الإدارة عيباً بالضرورة، وقد يسهم في بعض الحالات في زيادة كفاءة عمل المجلس واتخاذ قراراته.



5 المقارنات الواردة في هذا القسم استرشادية، ولا تقوم على أسس متماثلة تماماً. تغطي مجموعة البيانات السعودية أكبر 38 شركة مدرجة لضمان المقارنة بين الشركات النظيرة في السوق السعودية والأسواق الأخرى. تعتمد الأسواق المقارَن بها على مجموعات أكثر انتقائية من الشركات: شركات مؤشر "ستاندرد آند بورز 500" (S&P 500) في الولايات المتحدة، وأكبر 150 شركة في مؤشرات "فوتسي" (FTSE 150) في المملكة المتحدة، والشركات المكونة لمؤشر "هانغ سنغ" (Hang Seng) في هونغ كونغ، ومؤشر "بي إس إي 100" (BSE 100) في الهند، وبورصة البرازيل (B3) بواقع 118 شركة. عادةً ما تضم الشركات المشمولة بالمؤشرات الكبرى مجالس إدارة أكبر عدداً وأكثر تنوعاً دولياً، إلى جانب هياكل حوكمة أكثر نضجاً مقارنةً بالسوق ككل. ينبغي للقراء التعامل مع هذه المقارنات بوصفها استرشادية لا حاسمة، وبوصفها منطلقاً لمزيد من البحث، لا أساساً لترتيب الأسواق مباشرةً.

مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

تصنيف أعضاء مجلس الإدارة

يشكّل الأعضاء غير التنفيذيين أغلبية أعضاء مجالس الإدارة السعودية. يبلغ عدد **الأعضاء غير التنفيذيين 2,285** عضواً، يمثلون **89.1%** من إجمالي أعضاء مجالس الإدارة (مقابل 89.5% في عام 2024). ضمن هذه المجموعة، يُصنَّف **1,185 عضواً** على أنهم مستقلون، أي **51.9%** من **الأعضاء غير التنفيذيين** (مقابل 51.3% في عام 2024).

لا يمثل **الأعضاء التنفيذيون** سوى نسبة صغيرة من أعضاء مجالس الإدارة السعودية (10.9%، ارتفاعاً من 10.5% في عام 2024).

إجمالاً، يمثل الأعضاء **المستقلون** نسبة **46.2%** من إجمالي الأعضاء البالغ عددهم **2565** في الشركات المدرجة في السوق السعودية (مقابل 45.9% في عام 2024).

لا يزال **للأعضاء غير التنفيذيين وغير المستقلين** حضور بارز في مجالس الإدارة السعودية، إذ يمثلون 43% من إجمالي الأعضاء (مقابل 43.6% في عام 2024).

كما تشير النسبة المنخفضة نسبياً للأعضاء التنفيذيين إلى وجود فصل واضح بين إشراف مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في جانب كبير من الشركات المدرجة في السوق السعودية.

ما الذي تغيّر؟

زاد عدد مقاعد مجالس الإدارة في السوق بمقدار 197 مقعداً، توزعت بصورة شبه متساوية بين السوق الرئيسية (96+) والسوق الموازية "نمو" (101+)، واستوعبت السوق هذه الزيادة من دون انخفاض نسبة الأعضاء المستقلين.

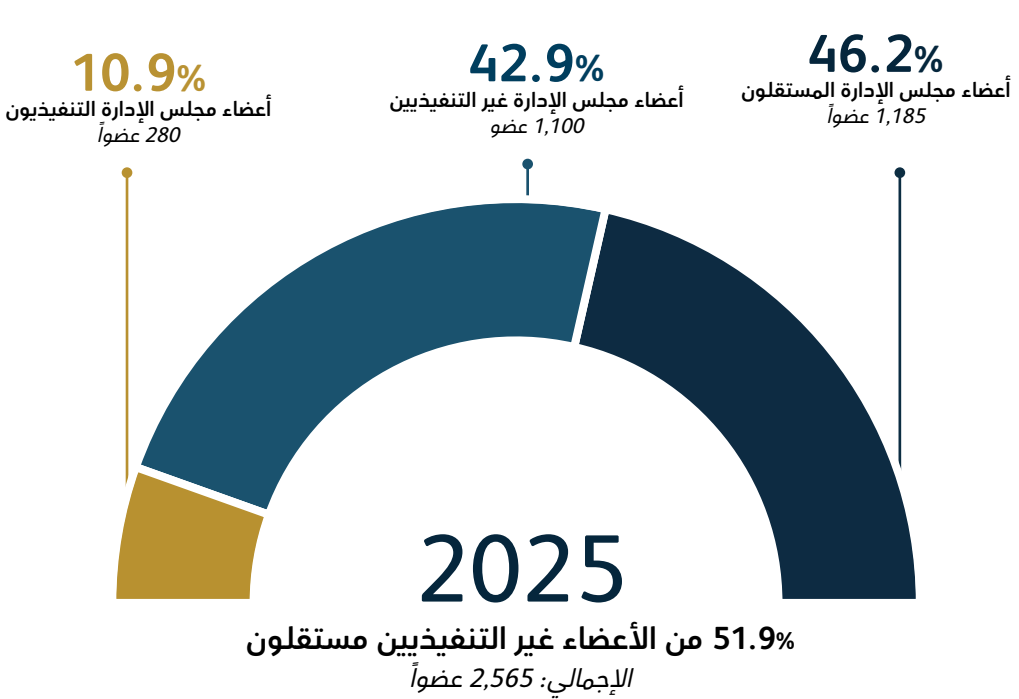
46.2%
من أعضاء مجالس الإدارة مستقلون

14.8%
من رؤساء مجالس الإدارة مستقلون

25.9%
من نواب رؤساء مجالس الإدارة مستقلون

ظلت نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الإدارة السعودية عند 89.1%، وشغل الأعضاء المستقلون 46.2% من المقاعد.

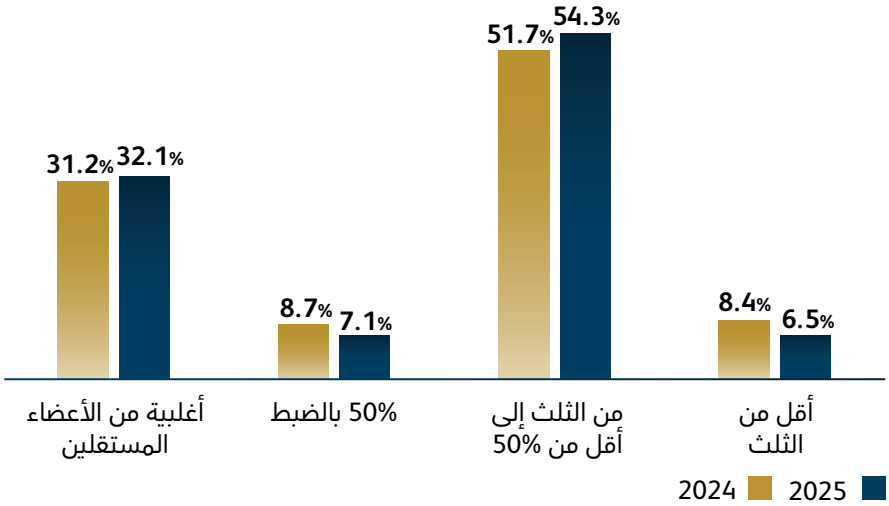
تصنيف أعضاء مجلس الإدارة



استقلالية مجلس الإدارة

شكّل الأعضاء المستقلون أغلبية الأعضاء في مجلس إدارة واحد من كل ثلاثة مجالس، فيما قلّت نسبتهم عن الثلث في مجلس واحد من كل خمسة عشر مجلساً

في عام 2025، شكّل الأعضاء المستقلون أغلبية أعضاء مجالس الإدارة في 118 شركة (32.1%). تراوحت نسبة الأعضاء المستقلين بين الثلث والنصف في 200 شركة أخرى. أما في 24 شركة، تمثل 6.5% من الشركات، فقلّت نسبة أعضاء مجلس الإدارة المصنفين على أنهم مستقلون عن الثلث.



ما الذي تغيّر؟

ارتفعت نسبة مجالس الإدارة التي يشكّل الأعضاء المستقلون أغلبية أعضائها بمقدار 0.9 نقطة مئوية، وانخفضت نسبة المجالس التي تقل فيها نسبة هؤلاء الأعضاء عن الثلث بمقدار 1.9 نقطة مئوية.

يقتضي معيار هيئة السوق المالية ألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن عضوين أو ثلث أعضاء مجلس الإدارة، أيهما أكثر. يُعد هذا المعيار متطلباً إلزامياً لشركات السوق الرئيسية، ومعياراً استرشادياً لشركات السوق الموازية "نمو". في عام 2025، استوفت 240 شركة من أصل 245 شركة في السوق الرئيسية (98.0%) هذا المتطلب، بينما استوفت 104 شركات من أصل 123 شركة في السوق الموازية "نمو" (84.6%) المعيار الاسترشادي. لم تبلغ خمس شركات في السوق الرئيسية و19 شركة في السوق الموازية "نمو" الحد المحدد لكل سوق، مقارنة بست شركات و22 شركة على التوالي في عام 2024. بلغت نسبة الشركات التي استوفت المعيار في السوقين معاً 93.5%، ارتفاعاً من 91.6% في عام 2024.

جاء معظم التحسن من السوق الموازية "نمو"، حيث انخفض عدد الشركات التي لم تبلغ الحد المقرر من 22 إلى 19 شركة، رغم انضمام 18 شركة إضافية إلى هذه السوق.

أعضاء مجالس الإدارة المستقلون

تتفاوت استقلالية أعضاء مجالس الإدارة في السوق، ويمكن تحليلها بحسب القطاع ونوع الملكية وحجم الشركة والتنوع بين الجنسين.

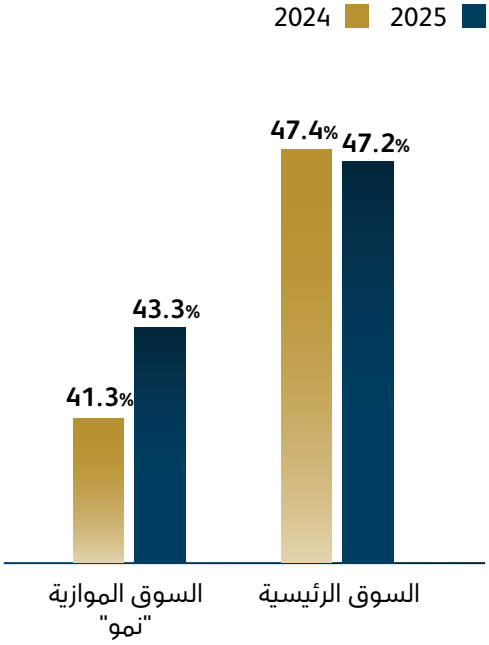
يوضح هذا التفصيل الفئات التي ترتفع فيها نسبة الأعضاء المستقلين، والفئات التي يظل فيها تكوين مجلس الإدارة أكثر ارتباطاً بالملكية أو هيكل الشركة أو السوق التي تُدرج فيها.

أعضاء مجالس الإدارة المستقلون بحسب السوق

بلغت نسبة الأعضاء **المستقلين** في مجالس إدارة شركات السوق الرئيسية **47.2%** في عام 2025، بانخفاض طفيف عن 47.4% في عام 2024.

بلغت هذه النسبة في مجالس إدارة شركات السوق الموازية "نمو" **43.3%**، ارتفاعاً من 41.3%.

تقلص الفارق بين السوقين من **6.1** نقطة مئوية إلى **3.9** نقطة مئوية.



أعضاء مجالس الإدارة المستقلون بحسب القطاع

تتفاوت استقلالية أعضاء مجالس الإدارة بين القطاعات. قطاع **خدمات الاتصالات سجل** أعلى نسبة من أعضاء مجالس الإدارة المستقلين، بواقع 51.3%، يليه قطاع **البرمجيات والخدمات** بنسبة 51%، ثم قطاع **التأمين** بنسبة 50.2%.

في المقابل، سجل قطاع **المنتجات المنزلية والشخصية** أدنى نسبة، بواقع **33.3%**، يليه قطاع **الخدمات التجارية والمهنية** بنسبة **39.7%**.

يبين التوزيع القطاعي تفاوت مستويات الاستقلالية في السوق، إذ تتراوح النسب في معظم القطاعات بين نحو **42%** و**50%**.

ما الذي تغيّر؟

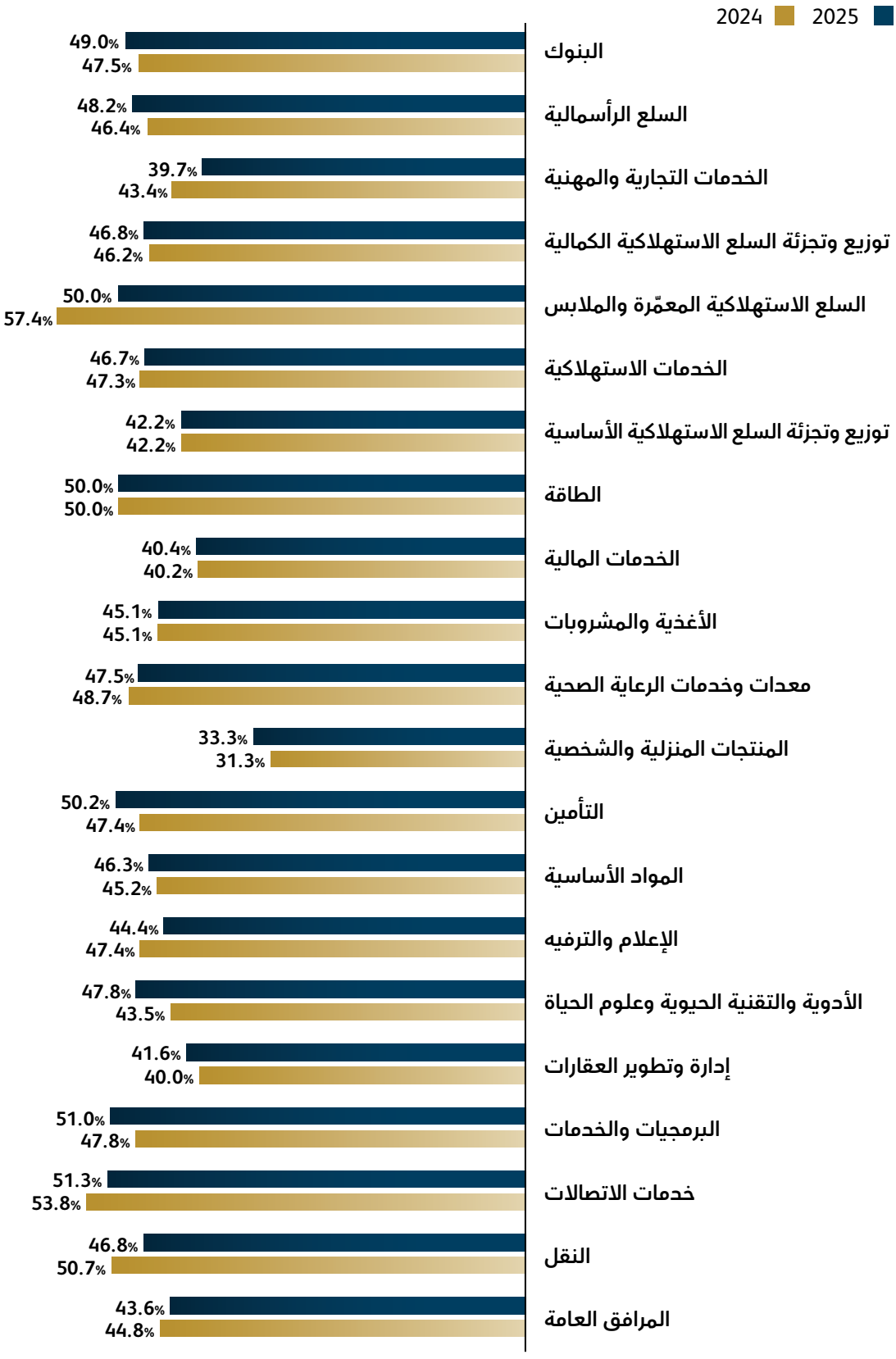
تفاوتت التغيرات بين القطاعات، وكانت محدودة في معظمها. ارتفعت النسبة بمقدار 4.3 نقطة مئوية في قطاع الأدوية و3.1 نقطة مئوية في قطاع البرمجيات والخدمات، بينما انخفضت بمقدار 7.4 نقطة مئوية في قطاع السلع الاستهلاكية المعمّرة والملابس و3.9 نقطة مئوية في قطاع النقل.

تحدث أكبر التغيرات في أصغر القطاعات، حيث يمكن لتعيين عضو واحد في مجلس الإدارة أن يغيّر النسبة بعدة نقاط مئوية.

تتفاوت الاستقلالية بين القطاعات، دون اتجاه موحد للتغيّر.



استقلالية أعضاء مجلس الإدارة حسب القطاع

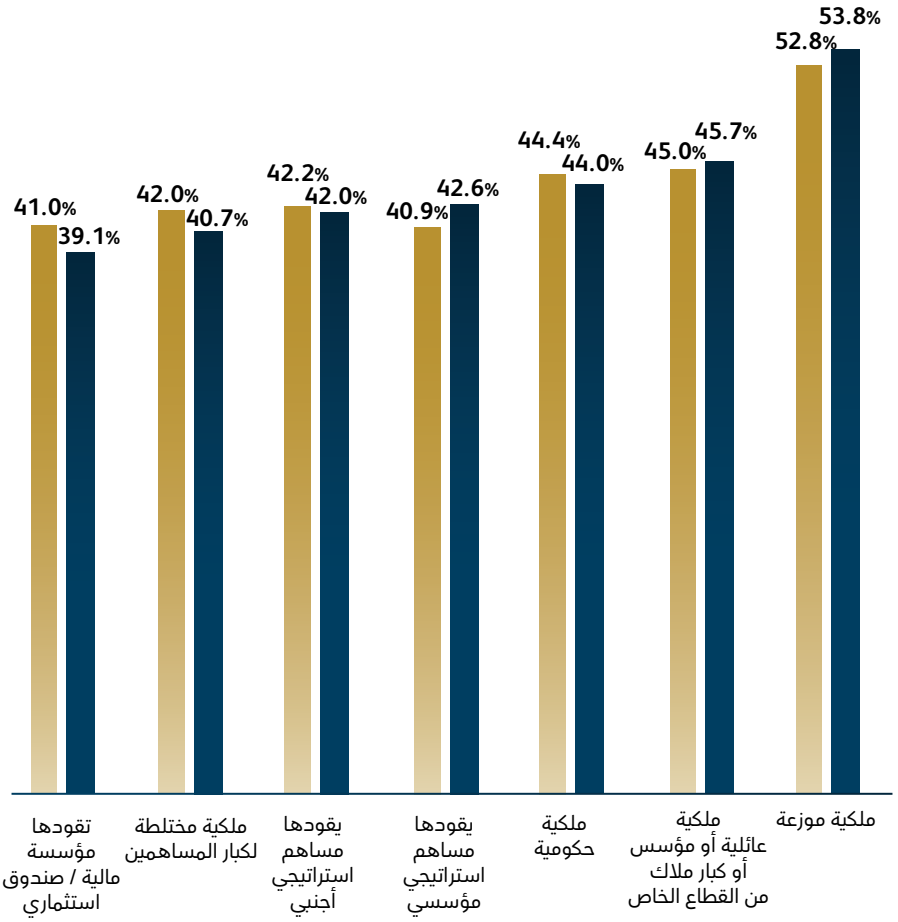


أعضاء مجالس الإدارة المستقلون بحسب نوع الملكية

تبلغ نسبة أعضاء مجالس الإدارة المستقلين أعلى مستوياتها في **الشركات ذات الملكية الموزعة**، بواقع 53.8%. تليها **الشركات التي يتصدر ملكيتها عائلات أو مؤسسون أو كبار مساهمين من القطاع الخاص** بنسبة 45.7%، وهي قريبة من النسبة المسجلة في **الشركات ذات الارتباط الحكومي**، البالغة 44%.

تسجل الشركات التي تتصدر ملكيتها **مؤسسات مالية أو صناديق استثمار** أدنى نسبة، بواقع 39.1%، تليها الشركات ذات **الملكية المختلطة لكبار المساهمين** بنسبة 40.7%.

استقلالية أعضاء مجلس الإدارة حسب نوع الملكية



ما الذي تغيّر؟

سجلت الشركات التي تتصدر ملكيتها شركات مستثمرة استراتيجياً أكبر زيادة في نسبة الأعضاء المستقلين، إذ ارتفعت بمقدار 1.7 نقطة مئوية لتبلغ 42.6%. ارتفعت النسبة في الشركات ذات الملكية الموزعة بمقدار نقطة مئوية واحدة.

انخفضت النسبة في الشركات التي تتصدر ملكيتها مؤسسات مالية بمقدار 1.9 نقطة مئوية، وفي الشركات التي تتوزع حصصها الكبيرة بين فئات مختلفة من المساهمين بمقدار 1.3 نقطة مئوية.

اتسع الفارق بين الفئتين الأعلى والأدنى من 11.9 نقطة مئوية في عام 2024 إلى 14.7 نقطة مئوية في عام 2025.

يتكرر النمط نفسه في كلا العامين. فنسبة الأعضاء المستقلين في مجالس إدارة الشركات ذات الملكية الموزّعة تفوق متوسط السوق بفارق واضح، في حين تعادل هذه النسبة متوسط السوق أو تقلّ عنه في كل فئة من فئات الشركات التي تتركّز ملكيتها لدى نوع معيّن من المساهمين.

تبلغ الاستقلالية أعلى مستوياتها في الشركات ذات الملكية الموزعة، وأدنى مستوياتها في الشركات التي تكون فيها مؤسسة مالية أو صندوق استثمار أكبر مستثمر.

أعضاء مجالس الإدارة المستقلون بحسب القيمة السوقية

تبلغ نسبة أعضاء مجالس الإدارة المستقلين أعلى مستوياتها في **الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر**، بواقع **47.9%**، تليها **الشركات ذات القيمة السوقية الصغيرة** بنسبة **45.8%**، ثم **الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة** بنسبة **45.3%**.

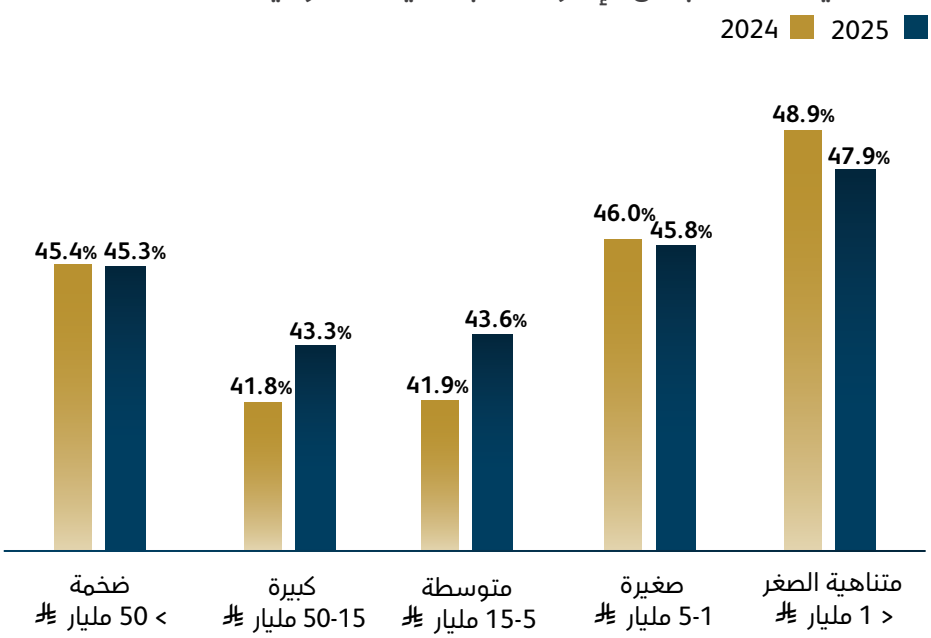
تسجل الشركات ذات القيمة السوقية **الكبيرة** و**المتوسطة** نسباً أقل، تبلغ **43.3%** و**43.6%** على التوالي.

يبين هذا النمط تفاوتاً بحسب حجم الشركة، وإن كانت الفروق أقل من الفروق بين القطاعات.

ما الذي تغيّر؟

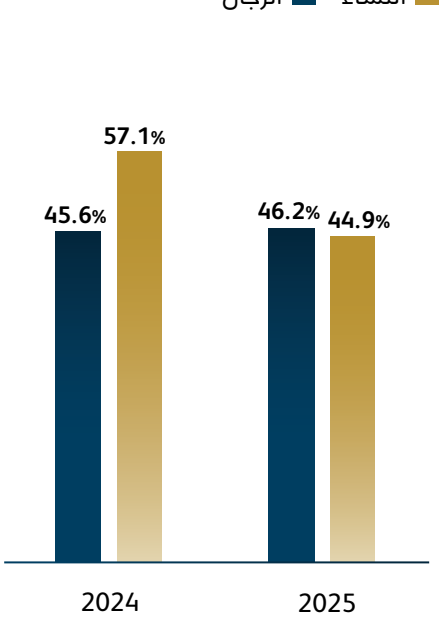
تقلص الفارق بين الفئتين الأعلى والأدنى من 7.1 نقطة مئوية في عام 2024 إلى 4.6 نقطة مئوية في عام 2025.

استقلالية أعضاء مجلس الإدارة حسب القيمة السوقية



لا ترتفع نسبة الاستقلالية مع زيادة حجم الشركة في السوق السعودية.

استقلالية أعضاء مجلس الإدارة حسب التنوع بين الجنسين



أعضاء مجالس الإدارة المستقلون بحسب التنوع بين الجنسين

كانت نسبة من صُنّفن مستقلات بين عضوات مجالس الإدارة في عام 2025 أقل قليلاً من النسبة بين الأعضاء الرجال، على خلاف الوضع في عام 2024.

تبلغ نسبة المستقلات بين عضوات مجالس الإدارة **44.9%** (2024: 57.1%)، مقابل **46.2%** بين الأعضاء الرجال (2024: 45.6%).

نظراً إلى قلة عدد العضوات في مجالس إدارة الشركات المدرجة في السوق السعودية، ينبغي التعامل مع هذه المقارنة باعتبارها وصفاً للتعيينات الحالية، لا استنتاجاً عاماً عن السوق.

ما الذي تغيّر؟

انخفضت نسبة المستقلات بين عضوات مجالس الإدارة من 57.1% إلى 44.9%. زاد عدد مقاعد مجالس الإدارة التي تشغلها امرأة في السوق بمقدار 15 مقعداً، لكن هذه المقاعد لم تشغلها جميعاً عضوات مستقلات.

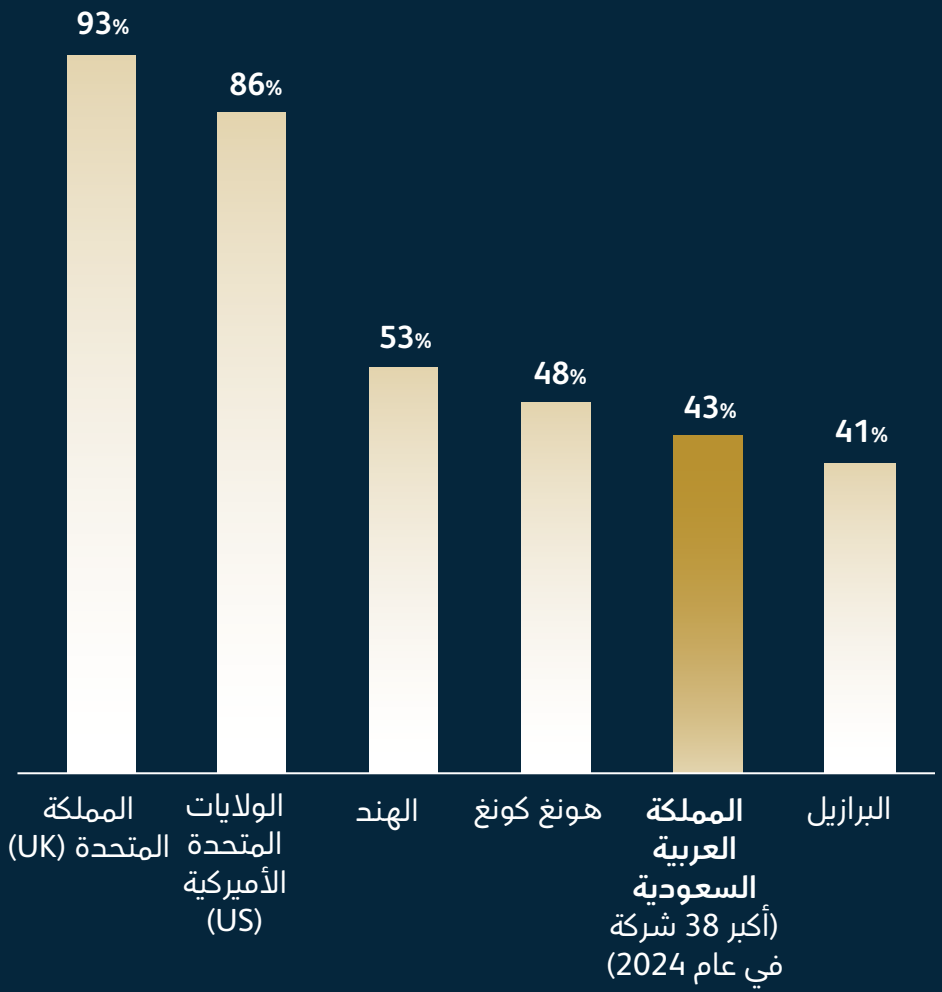
المملكة العربية السعودية في السياق العالمي

الاستقلالية: أساس يزداد رسوخاً

تُظهر إفصاحات أكبر 38 شركة سعودية أن 43% من أعضاء مجالس إدارتها مصنفون على أنهم مستقلون، مقارنة بنسبة 86% في مجالس إدارة شركات مؤشر "ستاندرد آند بورز 500"، و93% في شركات مؤشرات "فوتسي"، و53% في الهند، و48% في هونغ كونغ، و41% في البرازيل.

تعكس النسبة الأمريكية اشتراط قواعد الإدراج أن يشكل المستقلون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة في الشركات التي لا تخضع لسيطرة مساهم أو مجموعة مسيطرة، وهو معيار لم تبلغه معظم مجالس الإدارة السعودية بعد. مع ذلك، تعزز الإطار التنظيمي السعودي بدرجة ملحوظة في السنوات الأخيرة، إذ تشترط لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس أو عضوين، أيهما أكثر.

تشير مستويات الاستقلالية المرصودة إلى استيفاء الحد الأدنى التنظيمي، غير أن مجالس الإدارة السعودية الراغبة في التعامل مع مستثمرين دوليين قد يُتوقع منها، على المدى المتوسط، أن تتجه نحو أغلبية مستقلة، على غرار ما تشهده الأسواق الأكثر تطوراً.



قيادة مجلس الإدارة

تشترط المملكة العربية السعودية الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. لذلك، لا يتعلق سؤال الحوكمة في هذه السوق بما إذا كان المنصبان منفصلين، بل بمن يشغل رئاسة المجلس، وبكيفية استخدام منصب نائب الرئيس، وبمدى تداخل مسمى العضو المنتدب مع المنصبين.

رئيس مجلس الإدارة

من بين **366 رئيساً لمجلس إدارة** شملتهم الدراسة في عام 2025، كان **54** منهم **مستقلين** (14.8%). يشير ذلك إلى أنه رغم الدور المهم للأعضاء المستقلين في التكوين العام لمجالس الإدارة، لا تزال رئاسة المجلس في أغلب الأحيان بيد عضو غير مستقل، أو ممثل لأحد كبار المساهمين، أو شخص آخر غير تنفيذي.

لم يُسجَّل وجود رئيس مجلس إدارة تنفيذي في أي شركة في أي من العامين، بما يتوافق مع إلزامية الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.

ما الذي تغيّر؟

ظل عدد رؤساء مجالس الإدارة المستقلين عند 54 في كلا العامين، لكن ارتفاع عدد الشركات من 333 إلى 368 أدى إلى انخفاض نسبة الشركات التي يرأس مجالس إدارتها أعضاء مستقلون من 16.3% إلى 14.8%.

يخفي ثبات العدد الإجمالي التغير الفعلي في الشركات المعنية، إذ لم يكن لدى سوى 39 شركة رئيس مجلس إدارة مستقل في كلا العامين. وتخلّت 15 شركة عن هذا الترتيب، بينما أصبح لدى 15 شركة أخرى رئيس مستقل، ليبقى الإجمالي في السوق عند مستواه السابق تماماً.

نائب رئيس مجلس الإدارة

تزيد نسبة نواب رؤساء مجالس الإدارة المستقلين على نسبة الرؤساء المستقلين في الشركات المدرجة في السوق السعودية. فلدى **92 شركة**، تمثل **25.9%** من الشركات المدرجة، نائب رئيس مجلس إدارة مستقل.

يشير ذلك إلى أن بعض المجالس تستخدم منصب نائب الرئيس لتعزيز استقلالية القيادة، ولا سيما حين يكون رئيس المجلس غير مستقل.

كان لدى **62 شركة** نائب رئيس مجلس إدارة تنفيذي، وهو ما يمثل **17.5%** من السوق.

ما الذي تغيّر؟

ارتفع عدد نواب رؤساء مجالس الإدارة المستقلين من 82 في عام 2024 إلى 92 في عام 2025.
ارتفع عدد الشركات التي لديها نائب رئيس مجلس إدارة تنفيذي من 46 إلى 62 شركة، بزيادة قدرها 34.8%.

تتركز القيادة المستقلة في منصب نائب رئيس مجلس الإدارة، لكن عدد نواب رؤساء مجالس الإدارة ذوي الصفة التنفيذية سجل أسرع نمو.



لم يرتفع عدد رؤساء مجالس الإدارة المستقلين: كان لدى 54 شركة رئيس مستقل في كل من السنتين، لكنها لم تكن الشركات الـ54 نفسها.

رؤساء مجالس الإدارة المستقلون ونواب الرؤساء المستقلون بحسب القطاع

يتفاوت توزيع رؤساء مجالس الإدارة المستقلين ونواب الرؤساء المستقلين بين القطاعات.

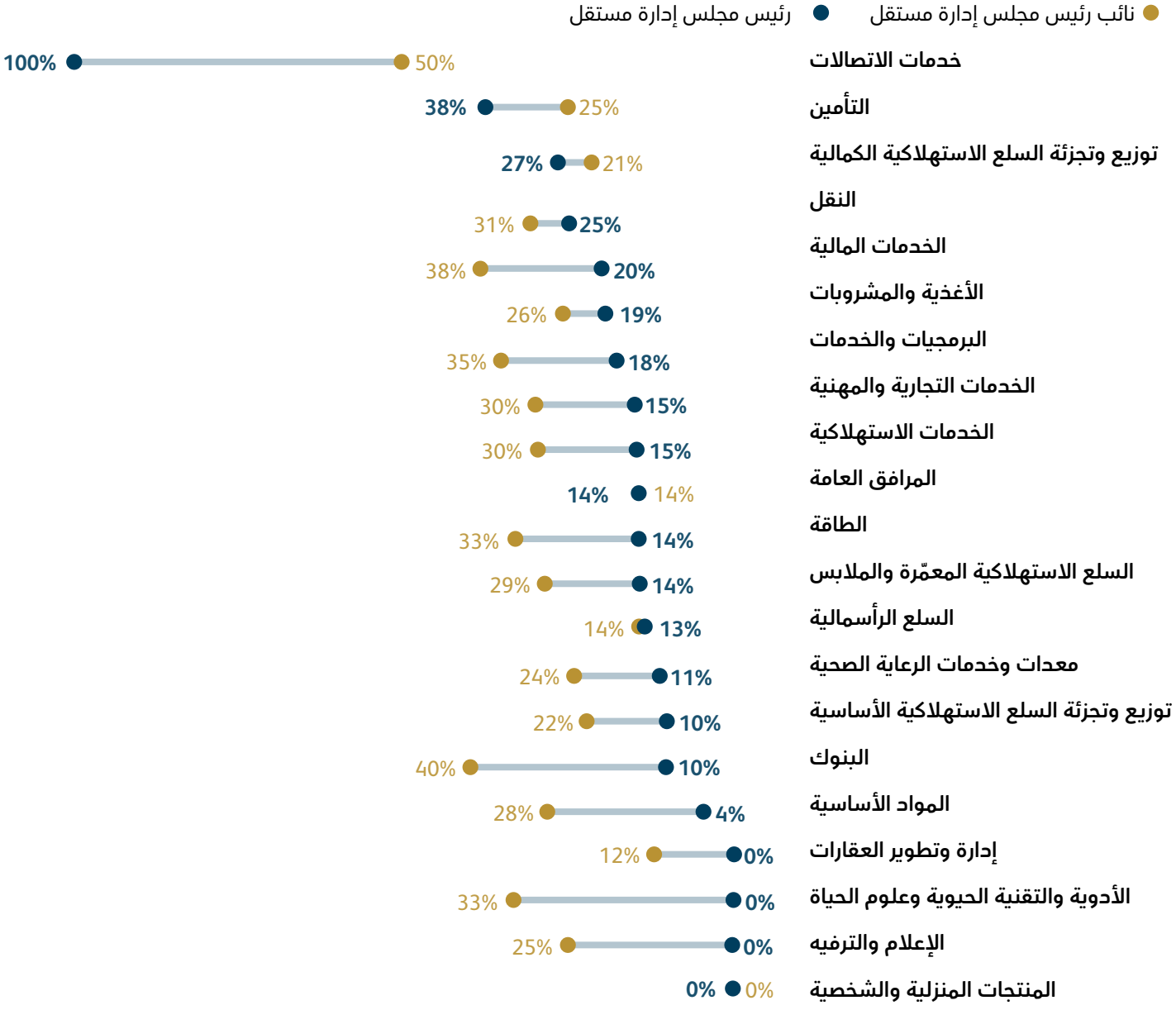
يسجل **قطاع خدمات الاتصالات** أعلى نسبتي رؤساء مجالس الإدارة المستقلين ونواب الرؤساء المستقلين، بواقع **100%** و**50%** على التوالي.

سجل قطاع **المواد الأساسية**، وهو الأكبر بواقع 67 شركة، نسبة **4.5%**. لم يسجل قطاعا **إدارة وتطوير العقارات** و**المنتجات المنزلية والشخصية** أي حالة.

على مستوى السوق، يُستخدم منصب نائب رئيس مجلس الإدارة لتعزيز الاستقلالية أكثر من منصب الرئيس؛ ففي **16** قطاعاً من أصل **21** قطاعاً، تفوق نسبة الشركات التي لديها نائب رئيس مجلس إدارة مستقل نسبة الشركات التي لديها رئيس مجلس إدارة مستقل.

تتركز القيادة المستقلة لمجالس الإدارة في عدد قليل من القطاعات.

استقلالية رؤساء مجالس الإدارة ونوابهم حسب القطاع في عام 2025



العضو المنتدب والرئيس التنفيذي

لا يزال منصب العضو المنتدب من السمات المهمة للشركات المدرجة في السوق السعودية، إذ تفصح **120 شركة**، تمثل **32.6%** من السوق، عن وجود عضو منتدب لديها.

يُجمع بين هذا المنصب ومنصب الرئيس التنفيذي في معظم الحالات، إذ يتولى شخص واحد في **76 شركة** منصبي **الرئيس التنفيذي والعضو المنتدب** معاً. في المقابل، تفصح **44 شركة**، تمثل **12%** من السوق، عن **الفصل** بين منصبي العضو المنتدب والرئيس التنفيذي.

في **180 شركة**، تمثل 48.9% من السوق، كان **الرئيس التنفيذي** عضواً في مجلس الإدارة (2024: 157). في **شركتين**، كان **المدير المالي** عضواً في مجلس الإدارة (2024: مدير مالي واحد).

ما الذي تغيّر؟

لم تتغير نسبة الشركات التي لديها عضو منتدب تغيراً يُذكر، إذ بلغت 32.6% مقابل 32.1%، لكن توزيعها بين الجمع بين المنصبين والفصل بينهما تغير.

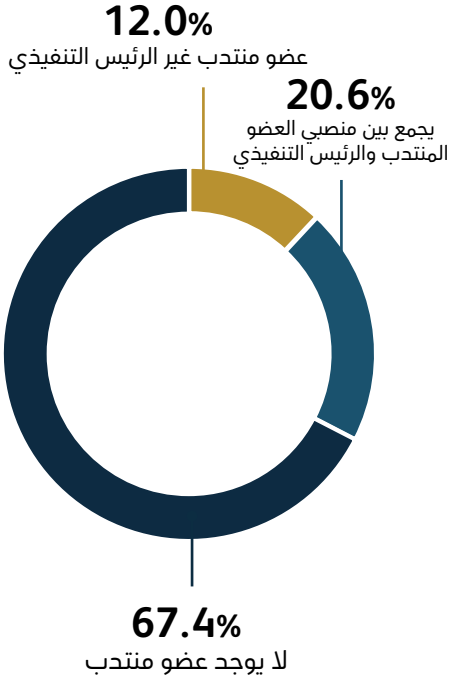
ارتفع عدد الشركات التي تجمع بين منصبي الرئيس التنفيذي والعضو المنتدب من 62 إلى 76 شركة (+22.6%)، بينما انخفض عدد الشركات التي تفصل بين المنصبين من 45 إلى 44 شركة (من 13.5% إلى 12% من السوق). كان الرئيس التنفيذي عضواً في مجلس الإدارة في 180 شركة، ارتفاعاً من 157 شركة.

لماذا قد يكون ذلك مهماً؟

عندما يشغل الشخص نفسه منصبي العضو المنتدب والرئيس التنفيذي، يضيف مسمى العضو المنتدب إلى دوره التنفيذي عضوية في مجلس الإدارة. عندما يشغل المنصبين شخصان مختلفان، يكون لدى الشركة مسؤولان تنفيذيان رفيعا المستوى، يستمد كل منهما صلاحياته من مصدر مختلف. كلا الهيكلين مستقر في السوق السعودية، وتبين البيانات أن الأول يزداد شيوعاً، بينما يتراجع الثاني تدريجياً.



الأعضاء المنتدبون في الشركات السعودية في عام 2025



لا يزال مسمى العضو المنتدب سمة بارزة، ويتزايد الجمع بينه وبين منصب الرئيس التنفيذي.

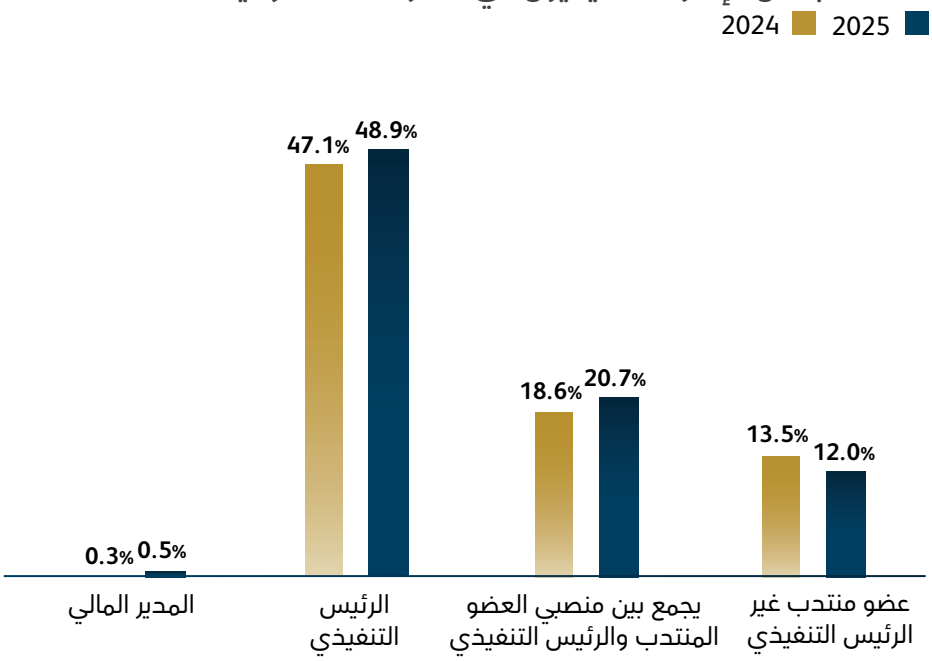
مجلسان من كل خمسة لا يضمان أي عضو تنفيذي

شغل الأعضاء التنفيذيون 280 مقعداً في مجالس إدارة 224 شركة في عام 2025، أي إن 60.9% من الشركات ضمت مجالس إدارتها عضواً تنفيذياً واحداً على الأقل (2024: 60.4%)، بينما خلت مجالس 39.1% منها من الأعضاء التنفيذيين. ضمت مجالس إدارة 46 شركة، تمثل 12.5%، عضوين تنفيذيين أو أكثر (2024: 11.4%).

يسود في السوق السعودية نموذجان راسخان: مجلس إدارة يضم الرئيس التنفيذي، وأحياناً عضواً منتدباً، ومجلس يتألف بالكامل من أعضاء غير تنفيذيين، تحضر الإدارة التنفيذية اجتماعاته دون أن تكون ممثلة في عضويته. لا يحل أي من النموذجين محل الآخر.

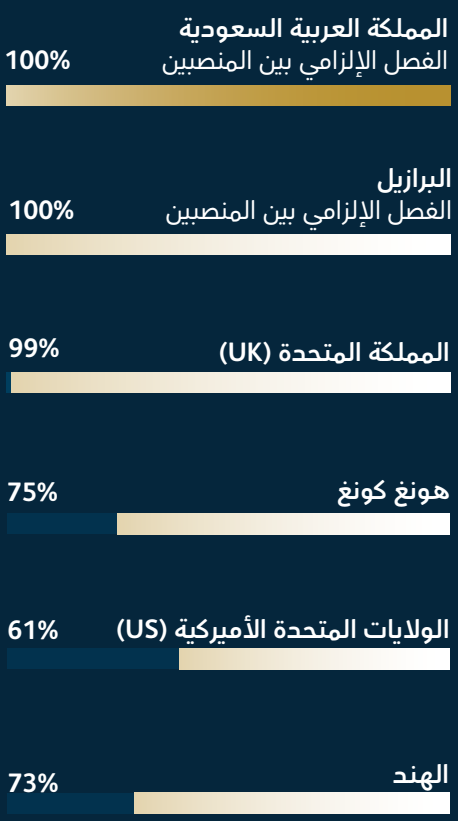
يشير ثبات التوزيع بين النموذجين على مدى عامين إلى أن ذلك سمة هيكلية مستقرة، وليس ممارسة تمر بمرحلة انتقالية.

أعضاء مجالس الإدارة التنفيذيون في الشركات السعودية



المملكة العربية السعودية في السياق العالمي

الفصل بين المناصب: يُعدّ الفصل بين منصبَي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي من أبرز نقاط القوة في حوكمة الشركات السعودية، إلا أن إسناد رئاسة المجلس إلى عضو مستقل لا يزال محدوداً.



تلزم الأنظمة في المملكة العربية السعودية والبرازيل بالفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، بينما تحقق الأسواق الأخرى مستويات متفاوتة من الفصل من خلال مدونات الحوكمة ومتطلبات الإدراج والممارسات السائدة في السوق.

بذلك يصبح الفصل بين المنصبين في المملكة العربية السعودية متطلباً هيكلياً واضحاً بوجه خاص؛ في المقابل، تفصل 61% من الشركات الأمريكية بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي طوعاً، وتبلغ نسبة الفصل 99% في المملكة المتحدة، و75% في هونغ كونغ، و73% في الهند.

يمثل ذلك نقطة قوة بارزة في الحوكمة. مع ذلك، لم تتجاوز نسبة رؤساء مجالس الإدارة المصنفين مستقلين في السعودية 18.4% في عام 2024 (أكبر 38 شركة)، مقارنة بنسبة 42% في الولايات المتحدة، و13% في البرازيل، ونحو 5% في هونغ كونغ.

تشير البيانات السعودية إلى أن رسوخ الفصل بين المنصبين لا يعني بالضرورة تصنيف رئيس مجلس الإدارة مستقلاً. قد يعكس ذلك طبيعة الملكية في السوق، إذ تعيّن الشركات الخاضعة لسيطرة عائلية والشركات ذات الملكية الحكومية أحياناً أحد كبار المساهمين أو من يرشحه لرئاسة مجلس الإدارة.

التنوع في مجالس الإدارة

المرأة في مجالس الإدارة

لا يزال تمثيل المرأة في مجالس الإدارة السعودية محدوداً. تضم مجالس إدارة **61 شركة** فقط امرأة واحدة على الأقل (2024: 50). ضمت مجالس إدارة 14 شركة امرأتين أو أكثر، بينما خلت مجالس إدارة 307 شركات، تمثل 83.4%، من أي عضوة.

سجلت **شركة التنمية الغذائية** أعلى تمثيل للمرأة، بواقع **أربع عضوات في مجلس الإدارة**، تلتها **شركة التعدين العربية السعودية** و**شركة البحر الأحمر العالمية**، بثلاث عضوات لكل منهما.

لا تمثل المرأة سوى **3%** (2024: 2.7%) من إجمالي أعضاء مجالس الإدارة في الشركات المدرجة.

نظراً إلى قلة عدد العضوات أساساً، تكون التغيرات في الأعداد الفعلية أهم من النسب المئوية: 15 مقعداً إضافياً تشغلها امرأة في مجالس الإدارة، و11 شركة إضافية تضم مجالس إدارتها امرأة واحدة على الأقل، وثلاث رئيسات إضافيات لمجالس الإدارة، وست عضوات تنفيذيات إضافيات. يتسق اتجاه التغير في جميع المؤشرات تقريباً، لكن حجم التغير يعني أن نسبة المجالس التي تخلو من أي امرأة ستظل الرقم الأبرز في المستقبل المنظور إذا استمر المسار الحالي.



3%
نسبة تمثيل المرأة في مجالس الإدارة

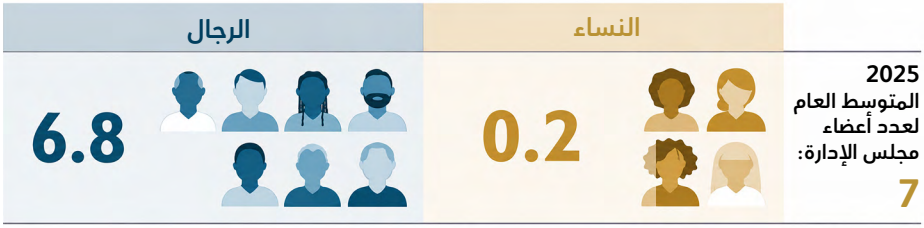
ما الذي تغيّر؟

ارتفعت نسبة تمثيل المرأة بمقدار 0.3 نقطة مئوية، من 2.7% إلى 3%. حيث زاد عدد مقاعد مجالس الإدارة التي تشغلها امرأة في السوق بمقدار 15 مقعداً، من إجمالي زيادة بلغت 197 مقعداً، لتشغل المرأة بذلك 7.6% من صافي المقاعد الجديدة.

تضاعف عدد الشركات التي ترأس مجالس إدارتها امرأة من ثلاث إلى ست شركات، كما تضاعف عدد الشركات التي تتولى فيها امرأة منصب المدير المالي من شركتين إلى أربع شركات.

كان التغير الأوضح بين أعضاء مجالس الإدارة التنفيذيين، حيث ارتفعت نسبة النساء من 1.2% إلى 3.2%، بزيادة قدرها نقطتان مئويتان. في المقابل، انخفضت نسبة النساء بين أعضاء مجالس الإدارة المستقلين من 3.3% إلى 3.0%، وهو المؤشر الوحيد لتمثيل المرأة الذي تراجع في مجموعة البيانات هذه.

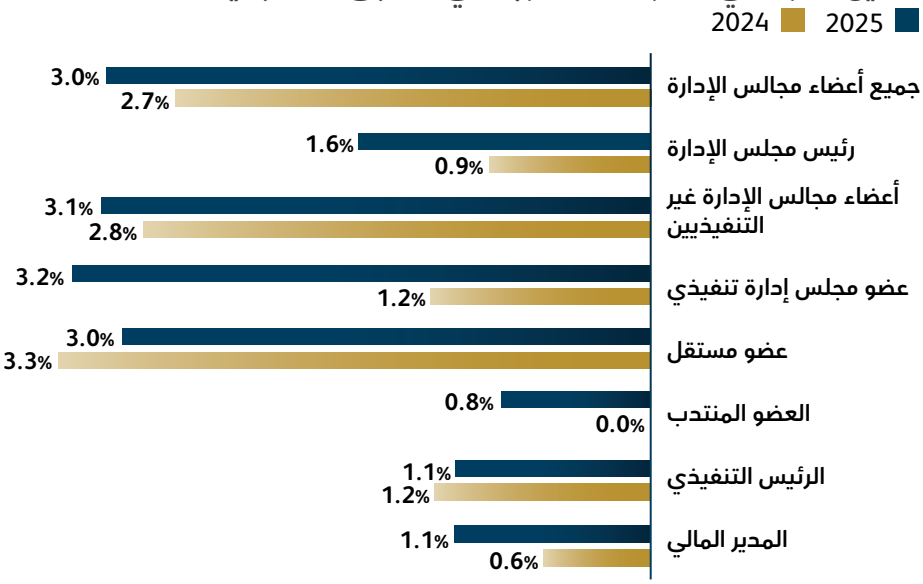
التنوع بين الجنسين في مجالس إدارة الشركات المدرجة في السوق السعودية



تمثيل المرأة في الشركات المدرجة في السوق السعودية

	2025	2024
المرأة في مجالس الإدارة	3%	2.7%
مجالس الإدارة التي تضم عضوتين أو أكثر	3.8%	3.2%
مجالس الإدارة التي لا تضم امرأة	83.4%	85%
عضوات مجالس الإدارة التنفيذيات	3.2%	1.2%
عضوات مجالس الإدارة غير التنفيذيات	3.1%	2.8%
عضوات مجالس الإدارة المستقلات	3%	3.3%
رئيسات مجالس الإدارة	1.6%	0.9%
الرئيسات التنفيذيات	1.1%	1.2%
المديرات الماليات	1.1%	0.6%
العضوات المنتدبات (العدد)	1 عضوة منتدبة	0

تمثيل المرأة في الشركات المدرجة في السوق السعودية



شغلت المرأة 3% من مقاعد مجالس الإدارة السعودية في عام 2025، ولا تزال خمسة مجالس من كل ستة مجالس لا تضم أي امرأة.



المرأة في المناصب القيادية العليا

لا يزال حضور المرأة محدوداً أيضاً في مناصب قيادة مجالس الإدارة: كان لدى ست شركات رئيسة مجلس إدارة، ولدى أربع شركات رئيسة تنفيذية (ثلاث منهن يشغلن أيضاً عضوية مجلس الإدارة)، ولدى أربع شركات مديرة مالية. لدى شركة واحدة عضوة منتدبة.

بوجه عام، لا يزال الرجال يشغلون الغالبية العظمى من مقاعد الأعضاء التنفيذيين في مجالس الإدارة، بواقع **96.8%** من الإجمالي (2024: 98.8%).

لا تشغل النساء سوى **1.3%** من المناصب القيادية العليا التي شملتها المراجعة في عام 2025.

إجمالاً، تضم **13 شركة** امرأة في أحد المناصب القيادية العليا، أي منصب **رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي أو المدير المالي**.

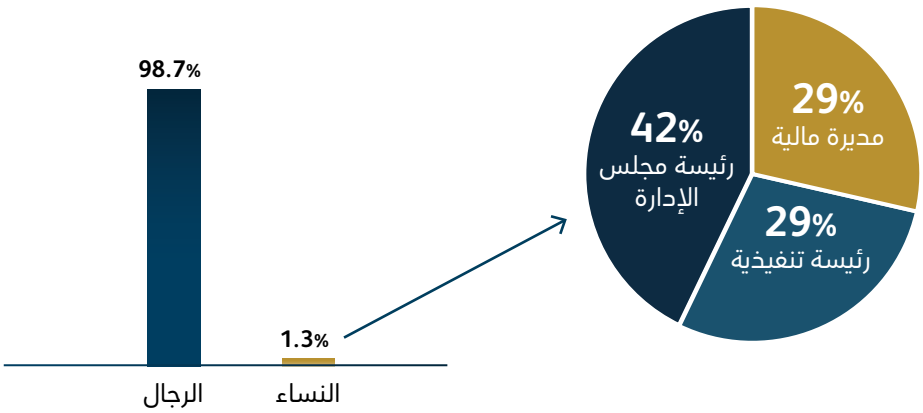
تمثيل المرأة في الشركات المدرجة في السوق السعودية

الشركة	رئيس مجلس الإدارة	الرئيس التنفيذي	المدير المالي
البنك السعودي الأول	لبنى سليمان العليان		لمى غزاوي
شركة المناولة للشحن			ديمة علي الهبدان
المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام		جمانا راشد الراشد	
شركة المراكز العربية		أليسون ريهيل-إرغوفين	
شركة مصنع عسق للبلاستيك		العنود النصرالله	
شركة مجموعة تداول السعودية القابضة	سارة جماز السحيمي		
شركة الأفق التعليمية	جواهر إبراهيم الحرقان		
شركة وسم الأعمال لتقنية المعلومات		العنود محمد القحطاني	
شركة الشهيلي للصناعات المعدنية	هلا فهد الشهيلي		
شركة أنماط التقنية للتجارة	ديمة أيمن العقيلان		
شركة الوقت للفعاليات الترفيهية	أميرة عيدان الطويل		
شركة مصنع تصميم الرخام			هيفاء محمد الخراشي
شركة رؤية المستقبل للتدريب الصحي			أمل العتيبي

البنك السعودي الأول هو الوحيد الذي تشغل فيه امرأتان منصبين من هذه المناصب العليا، هما رئيسة مجلس الإدارة والمديرة المالية.

تشير البيانات إجمالاً إلى أنه رغم تولي المرأة بعض المناصب البارزة، لا تزال المناصب القيادية العليا في مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركات السعودية المدرجة بيد الرجال في معظمها.

نسبة تمثيل المرأة في المناصب الثلاثة العليا؛ توزيع هذه المناصب في عام 2025



المرأة في مجالس الإدارة بحسب حجم الشركة والسوق والقطاع

سجلت الشركات **ذات القيمة السوقية الضخمة** نسبة تمثيل للمرأة في مجالس إدارتها بلغت 10% في عام 2025، أي أكثر من ثلاثة أضعاف متوسط السوق، ونحو خمسة أضعاف النسبة البالغة 2.1% في الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر. سجلت الشركات ذات القيمة السوقية الصغيرة والمتوسطة نسبة 3.1%.

تبلغ نسبة تمثيل المرأة 3.3% في السوق الرئيسية، و2.4% في السوق الموازية "نمو".

يسجل **قطاع توزيع وتجزئة السلع الاستهلاكية الأساسية** أعلى نسبة من عضوات مجالس الإدارة، بواقع 12.5%، يليه قطاع **الأدوية** بنسبة 8.7%، ثم قطاع **المنتجات المنزلية والشخصية** بنسبة 6.7%. لا تضم مجالس الإدارة في قطاع **الخدمات الاستهلاكية** أي عضوة.

ما الذي تغيّر؟

ارتفعت نسبة تمثيل المرأة في الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة من 8.5% إلى 10%، وفي الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر من 1.4% إلى 2.1%. شهدت الشركات ذات القيمة السوقة الكبيرة اتجاهاً معاكساً، إذ انخفضت النسبة فيها من 4.8% إلى 3%.

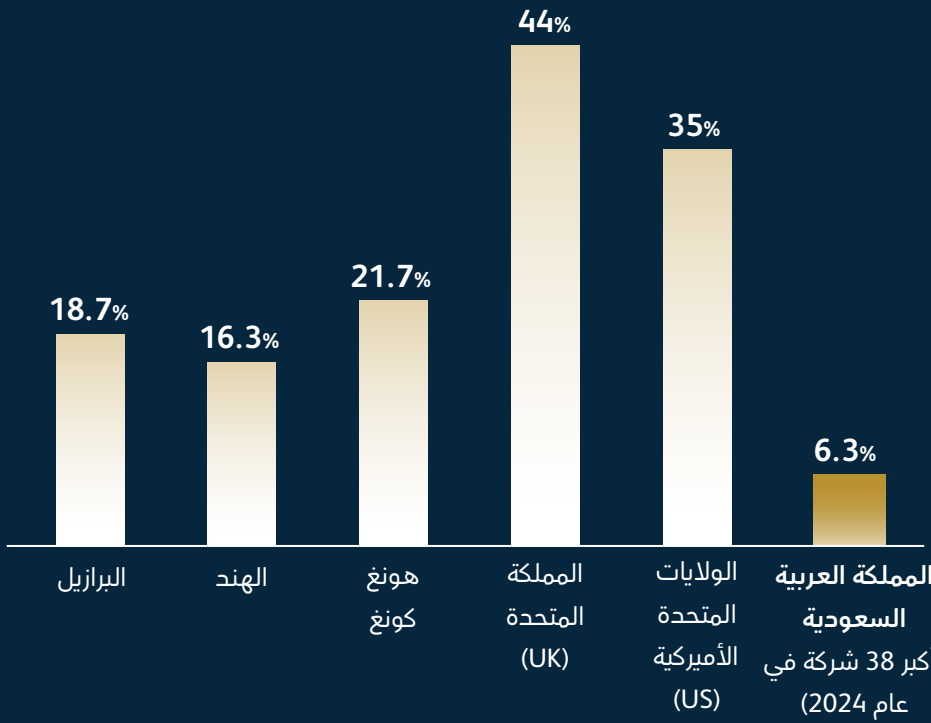
ارتفعت نسبة تمثيل المرأة في السوق الرئيسية من 3% إلى 3.3%. ارتفعت النسبة في السوق الموازية "نمو" من 1.6% إلى 2.4%، وهي أكبر زيادة نسبية بين جميع الفئات.

يبلغ تمثيل المرأة أعلى مستوياته في أكبر الشركات وأدنى مستوياته في أصغرها.

المملكة العربية السعودية في السياق العالمي

التنوع بين الجنسين: الفجوة الأوضح

في أكبر 38 شركة سعودية، شغلت المرأة 6.3% من مقاعد مجالس الإدارة في عام 2024. بلغت النسبة المقابلة 44% في المملكة المتحدة و35% في الولايات المتحدة، حيث أسهمت المبادرات التنظيمية وتوقعات المستثمرين وإعداد الكفاءات النسائية المؤهلة لعضوية المجالس في دعم تمثيل المرأة على مدى عقدين.



حتى الأسواق التي تأخرت تاريخياً في تحقيق التنوع بين الجنسين، مثل هونغ كونغ (21.7%) والبرازيل (18.7%) والهند (16.3%)، تسجل نسباً تفوق المستوى السعودي بكثير.

تعكس هذه الفجوة مجموعة من العوامل، تشمل القيود التي تحد من إعداد الكفاءات النسائية لعضوية المجالس، والعوامل الثقافية، والغياب النسبي حتى الآن للمتطلبات التنظيمية الإلزامية أو المرتبطة بمستهدفات لتمثيل المرأة في مجالس الإدارة في السوق السعودية. هذه هي الفجوة الهيكلية الأوضح بين ممارسات الحوكمة السعودية والمعايير السائدة في الأسواق الدولية النظيرة، ومن المرجح أن يتزايد الإلحاح على السوق لمعالجتها في السنوات المقبلة.

التزامات أعضاء مجلس الإدارة



تتوزع مقاعد مجالس الإدارة على عدد أكبر من الأفراد: انخفضت نسبة من يشغلون عضويات متعددة في مجالس إدارة الشركات المدرجة إلى 13.5%.

عضويات مجالس إدارة الشركات المدرجة

لضمان تخصيص أعضاء مجالس الإدارة الوقت اللازم لمهامهم، لا تجيز لائحة حوكمة الشركات السعودية أن يشغل عضو مجلس الإدارة عضوية مجالس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة مدرجة في آن واحد.

- يشغل **13.5%** من أعضاء مجالس الإدارة في السعودية عضوية مجلس إدارة شركة **مدرجة** أخرى واحدة على الأقل (2024: 14.8%).
- يشغل **17.5%** من الأعضاء التنفيذيين في مجالس الإدارة عضوية مجلس إدارة شركة مدرجة أخرى واحدة على الأقل (2024: 11.7%).
- يشغل رؤساء مجالس الإدارة في المتوسط 1.47 عضوية في مجالس إدارة شركات مدرجة أخرى.

ما الذي تغيّر؟

انخفضت نسبة الأفراد الذين يشغلون مقعدين أو أكثر في مجالس إدارة شركات مدرجة من 14.8% إلى 13.5%.

بقي عدد هؤلاء الأفراد ثابتاً عند 294 في كل من عامي 2025 و2024. أضيف إلى السوق 197 مقعداً في مجالس الإدارة و197 فرداً جديداً شغلها.

إجمالي الالتزامات الناشئة عن العضويات الأخرى

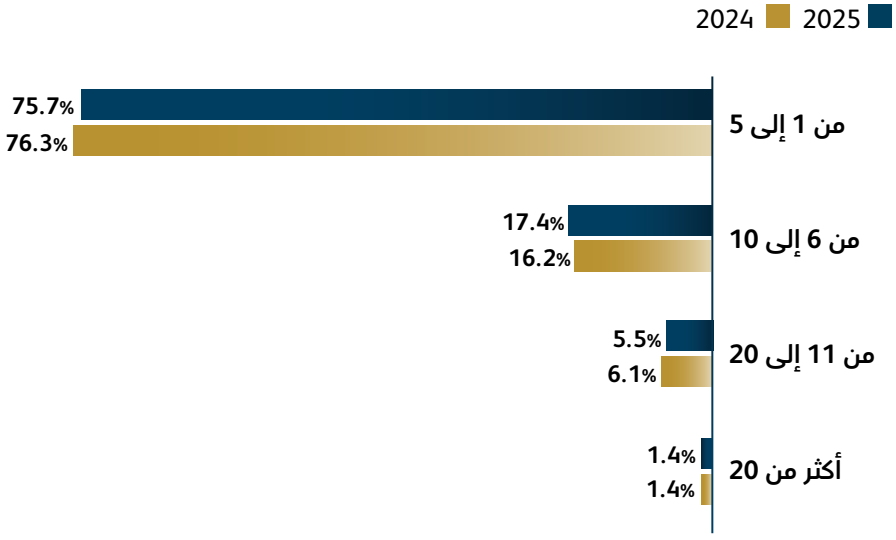
تضع اللوائح حداً أقصى لعضويات عضو مجلس الإدارة في الشركات المدرجة، لكن هذا الحد لا يشمل إجمالي أدواره في الحوكمة. تتغير الصورة عند تحليل عضويات أعضاء مجالس الإدارة في الشركات المدرجة وغير المدرجة معاً، إذ يتيح ذلك رؤية أشمل لمسؤولياتهم في مجالس الإدارة والحوكمة خارج الشركة المدرجة الأساسية.

يكشف تحليل أدق للالتزامات الناشئة عن العضويات الأخرى عن تركّز واضح للمناصب لدى مجموعة صغيرة نسبياً من أعضاء مجالس الإدارة. يشغل معظم أعضاء مجالس الإدارة عدداً محدوداً من العضويات، لكن **24.3% منهم يشغلون ستة عضويات مجلس إدارة أو أكثر، و6.9% يشغلون أكثر من عشرة**، فيما يشغل **31 فرداً أكثر من 20** منصباً في الشركات المدرجة وغير المدرجة والشركات التابعة وغيرها من جهات الحوكمة.

> يشغل عضو واحد من كل أربعة أعضاء في مجالس الإدارة ستة عضويات مجلس إدارة أو أكثر، وقد ارتفعت درجة هذا التركّز قليلاً.

	2025[6]		2024[7]	
من 1 إلى 5	1613	75.7%	1465	76.3%
من 6 إلى 10	370	17.4%	312	16.2%
من 11 إلى 20	118	5.5%	117	6.1%
أكثر من 20	31	1.4%	26	1.4%

إجمالي الالتزامات الناشئة عن العضويات الأخرى لأعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة في السوق السعودية



ما الذي تغيّر؟

يشير مؤشرا التزامات أعضاء مجلس الإدارة إلى اتجاهين متعاكسين. تتوزع مقاعد مجالس إدارة الشركات المدرجة على عدد أكبر من الأفراد. أما خارج الشركات المدرجة، فتتولى مجموعة صغيرة من أعضاء مجالس الإدارة عدداً متزايداً من المناصب.

لا تعارض بين هذين الاتجاهين؛ إذ لم يشغل أي عضو عضوية أكثر من خمسة مجالس إدارة لشركات مدرجة، في حين يصل عدد المناصب المفصح عنها إلى 62 مقعداً. لذلك، لا بد أن تتركز الحالات التي يرتفع فيها عدد العضويات كثيراً، بصورة شبه كاملة، خارج الشركات المدرجة، في الشركات غير المدرجة وهياكل الشركات القابضة العائلية والشركات التابعة وغيرها من جهات الحوكمة.

6 من أصل **2167 عضواً في مجالس الإدارة** تشملهم مجموعة البيانات، **استُبعد 35 عضواً** لأن شركاتهم لم تفصح عن معلومات كافية بشأن التزاماتهم الناشئة عن العضويات الأخرى.
7 من أصل **1970** عضواً في مجالس الإدارة تشملهم مجموعة البيانات، **استُبعد 50 عضواً** لأن شركاتهم لم تفصح عن معلومات كافية بشأن التزاماتهم الناشئة عن العضويات الأخرى.

المملكة العربية السعودية في السياق العالمي

أعضاء مجالس الإدارة في السعودية يشغلون عدداً أقل من العضويات الإضافية في الشركات المدرجة[8]

يبدو أن الجمع بين عضويات مجالس إدارة عدة شركات مدرجة أقل شيوعاً بين أعضاء مجالس الإدارة في السعودية منه بين نظرائهم في المملكة المتحدة والولايات المتحدة. في السعودية، كان **40.7% من أعضاء مجالس الإدارة** يشغلون عضوية مجلس إدارة شركة مدرجة أخرى واحدة على الأقل في عام 2024 (أكبر 38 شركة).

بالمقارنة، يشغل **62% من الأعضاء غير التنفيذيين** في شركات "فوتسي 150" بالمملكة المتحدة عضوية مجلس إدارة شركة مدرجة أخرى واحدة على الأقل.

في الولايات المتحدة، يشغل **61% من الأعضاء المستقلين في مجالس إدارة شركات مؤشر "ستاندرد آند بورز 500"** عضوية مجالس إدارة أكثر من شركة مساهمة عامة.

في البرازيل، شغل 11% من أعضاء مجالس الإدارة عضوية مجلسين أو أكثر في الوقت نفسه، مما يشير إلى أن الجمع بين عضويات مجالس إدارة شركات مدرجة أقل شيوعاً بدرجة كبيرة.



8 ينبغي تفسير هذه المقارنة بحذر، لأن الرقم الخاص بالسعودية يشمل جميع أعضاء مجالس الإدارة، بينما تقتصر أرقام المملكة المتحدة والولايات المتحدة على الأعضاء غير التنفيذيين أو الأعضاء المستقلين.

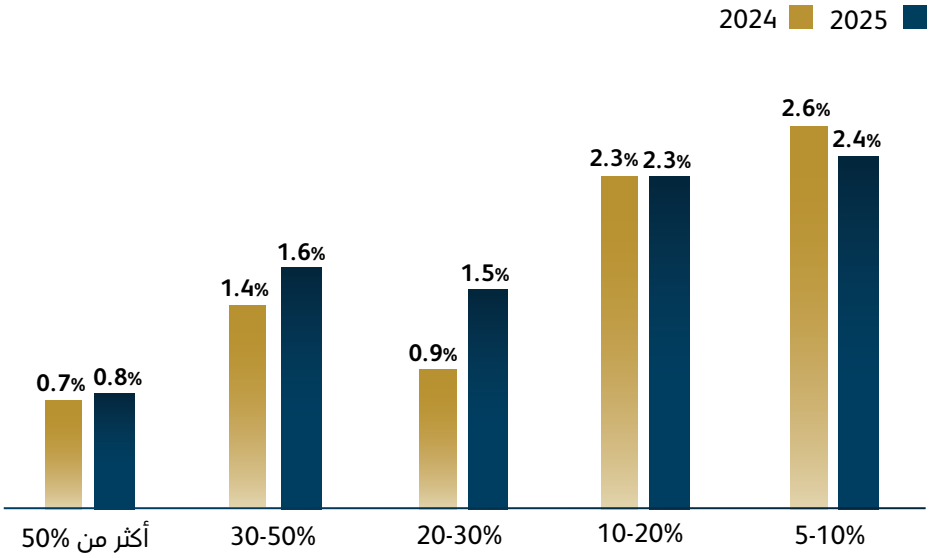
ملكية أعضاء مجلس الإدارة

يمتلك **220 عضواً في مجالس الإدارة** حصصاً تزيد على **5%** من رأس مال شركاتهم، ويشغل هؤلاء **8.6% من إجمالي مقاعد مجالس الإدارة** (2024: 7.9%).

يشير ذلك إلى أن أقلية معتبرة من أعضاء مجالس الإدارة في السعودية هم أيضاً من كبار المساهمين، مما يؤكد أهمية تأثير الملكية في تكوين مجالس الإدارة وكيفية ممارسة الحوكمة في الشركات المدرجة.

توزيع ملكية أعضاء مجالس الإدارة في الشركات السعودية

% من إجمالي المقاعد







أعضاء مجالس الإدارة المعينون حديثاً

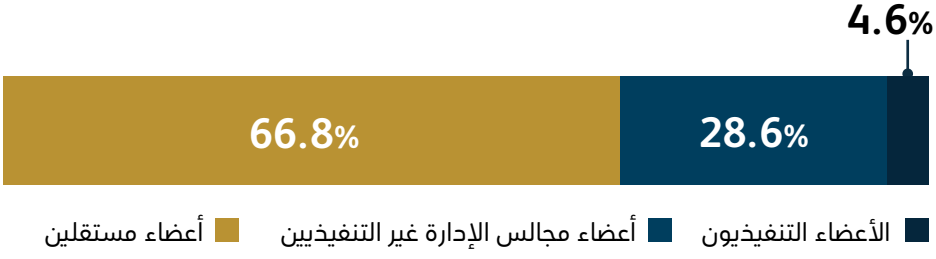
عُيّن 388 عضواً جديداً في مجالس الإدارة بين دورتي إعداد التقارير لعامي 2024 و2025. كان من بينهم 259 عضواً مستقلاً (66.8%)، و111 عضواً غير تنفيذي وغير مستقل (28.6%)، و18 عضواً تنفيذياً (4.6%). ومن بين هؤلاء الأعضاء 13 امرأة (3.4% من التعيينات الجديدة). يشمل ذلك خمسة أعضاء منتدبين، وخمسة رؤساء تنفيذيين، وأربعة يجمعون بين منصبي العضو المنتدب والرئيس التنفيذي.

تركزت التعيينات في المجالات التي شهدت نمواً في السوق. بلغ عدد الأعضاء الجدد في قطاع المواد الأساسية 71 عضواً، وفي التأمين 45 عضواً، وفي السلع الرأسمالية 41 عضواً، مقابل ثلاثة أعضاء في خدمات الاتصالات وعضوين في الإعلام والترفيه.

بحسب حجم الشركة، انضم 169 عضواً جديداً إلى مجالس إدارة الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر، و14 عضواً إلى مجالس إدارة الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة.

عيّنت الشركات التي يتصدر ملكيتها عائلات أو مؤسسون أو كبار مساهمين من القطاع الخاص 160 عضواً.

التعيينات في مجالس الإدارة



نشاط مجلس الإدارة

بلغ متوسط عدد اجتماعات مجلس الإدارة 5.7 اجتماعات في عام 2025 (2024: 5.6).

تفاوت عدد الاجتماعات بدرجة كبيرة، من **اجتماعين** في شركة لانا الطبية إلى **21** اجتماعاً في شركة المداواة التخصصية الطبية. يشير هذا التفاوت إلى اختلاف أعباء مجالس الإدارة وظروف الشركات ومتطلبات الحوكمة بين الشركات المدرجة في السعودية.

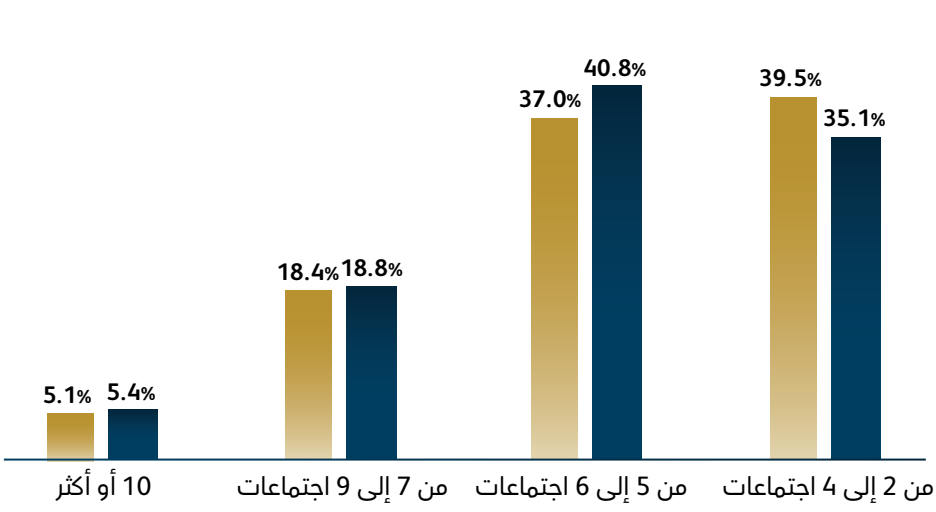
ما الذي تغيّر؟

ارتفع المتوسط من 5.6 إلى 5.7 اجتماعات. يظهر التغير الأوضح دلالة في توزيع المجالس بحسب عدد اجتماعاتها؛ فقد انخفضت نسبة المجالس التي تعقد اجتماعين إلى أربعة اجتماعات فقط من 39.5% إلى 35.1%، بينما ارتفعت نسبة المجالس التي تعقد خمسة أو ستة اجتماعات من 37% إلى 40.8%.

بقيت الفئة الأعلى من حيث عدد الاجتماعات دون تغيير يُذكر. لم تصبح مجالس الإدارة أكثر انشغالاً؛ بل انخفض عدد المجالس التي تعقد اجتماعات قليلة.

توزيع عدد اجتماعات مجالس الإدارة

% من الشركات



عقدت مجالس الإدارة السعودية 5.8 اجتماعات في المتوسط خلال عام 2025، وارتفعت نسبة المجالس التي تعقد خمسة أو ستة اجتماعات.

اجتماعات مجالس الإدارة بحسب السوق

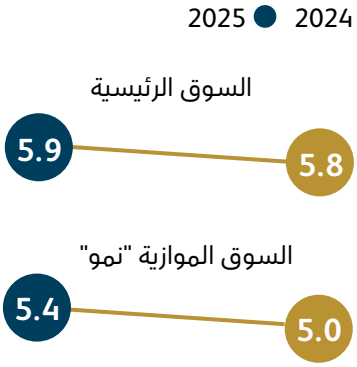
يزيد عدد اجتماعات مجالس الإدارة في السوق الرئيسية قليلاً على نظيره في السوق الموازية "نمو". بلغ متوسط عدد اجتماعات **مجالس إدارة الشركات المدرجة** في السوق الرئيسية 5.9 اجتماعات لكل مجلس خلال عام 2025 (2024: 5.8)، مقابل **5.4** اجتماعات لمجالس إدارة شركات **السوق الموازية "نمو"** (2024: 5).

يعكس هذا الفارق المحدود أن شركات السوق الرئيسية أكبر حجماً عموماً وأكثر تعقيداً من حيث متطلبات الحوكمة.

ما الذي تغيّر؟

تقلص الفارق بين السوقين من 0.8 إلى 0.5 اجتماع.

اجتماعات مجالس الإدارة بحسب السوق



اجتماعات مجالس الإدارة بحسب القيمة السوقية

عقدت مجالس إدارة الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة 7 اجتماعات في المتوسط خلال عام 2025، ومجالس إدارة الشركات ذات القيمة السوقية الكبيرة 6.4 اجتماعات، مقابل 5.9 للشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر، و5.3 للمتوسطة، و5.22 للصغيرة.

عقدت مجالس إدارة الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر اجتماعات أكثر من مجالس إدارة الشركات ذات القيمة السوقية الصغيرة والمتوسطة في كلا العامين.

القيمة السوقية	2025	2024
ضخمة > 50 مليار ﷼	7	7.4
كبيرة 15–50 مليار ﷼	6.4	6.1
متوسطة 5–15 مليار ﷼	5.3	5.3
صغيرة 1–5 مليار ﷼	5.2	5.3
متناهية الصغر < 1 مليار ﷼	5.9	5.6

ما الذي تغيّر؟

انخفض عدد اجتماعات مجالس إدارة الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة في عام 2025 مقارنة بعام 2024، بينما ارتفع متوسط عدد الاجتماعات بمقدار 0.3 اجتماع في الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر والكبيرة. انخفض المتوسط بمقدار 0.1 اجتماع في الشركات ذات القيمة السوقية الصغيرة، وظل ثابتاً في الشركات ذات القيمة السوقية المتوسطة.

> يزداد عدد الاجتماعات كلما كبر حجم الشركة، لكن العلاقة ليست خطية.

اجتماعات مجالس الإدارة بحسب نوع الملكية

تجاوزت الشركات ذات الملكية الموزعة الشركات ذات الملكية الحكومية من حيث عدد اجتماعات مجالس الإدارة خلال عام 2025، بمتوسط 6.7 اجتماعات مقابل 6.4 اجتماعات. سجلت الشركات التي تتصدر ملكيتها مؤسسات مالية أو صناديق استثمار أكبر زيادة، من 4.8 إلى 5.9 اجتماعات، وإن كانت هذه الفئة لا تضم سوى ثماني شركات. سجلت شركات الملكية المختلطة لكبار المساهمين أدنى متوسط، بواقع 5 اجتماعات.

نوع الملكية	2025	2024
يقودها مساهم استراتيجي مؤسسي	5.3	5.3
ملكية عائلية أو مؤسس أو كبار ملاك من القطاع الخاص	5.5	5.2
تقودها مؤسسة مالية / صندوق استثماري	5.9	4.8
ملكية بقيادة مساهم استراتيجي أجنبي	6.3	5.9
ملكية حكومية	6.4	6.6
ملكية مختلطة لكبار المساهمين	5	5.2
ملكية موزعة	6.7	6.3

اجتماعات مجالس الإدارة بحسب القطاع

يتصدر قطاع الخدمات المالية بمتوسط 7.3 اجتماعات سنوياً، يليه قطاعا البنوك والمرافق العامة بمتوسط 6.9 اجتماعات. يسجل قطاعا الأدوية والمنتجات المنزلية والشخصية أقل عدد من الاجتماعات، بمتوسط 5 اجتماعات.

ظلت نسبة الحضور مرتفعة في كلا العامين دون تغير

بلغ متوسط نسبة الحضور المسجلة في اجتماعات مجالس الإدارة 98.1% في عام 2025، ارتفاعاً من 97.9% في عام 2024.

في كلا العامين، كانت نسبة الأعضاء الذين حضروا أقل من ثلاثة أرباع الاجتماعات دون 1.2%.

لجان مجلس الإدارة

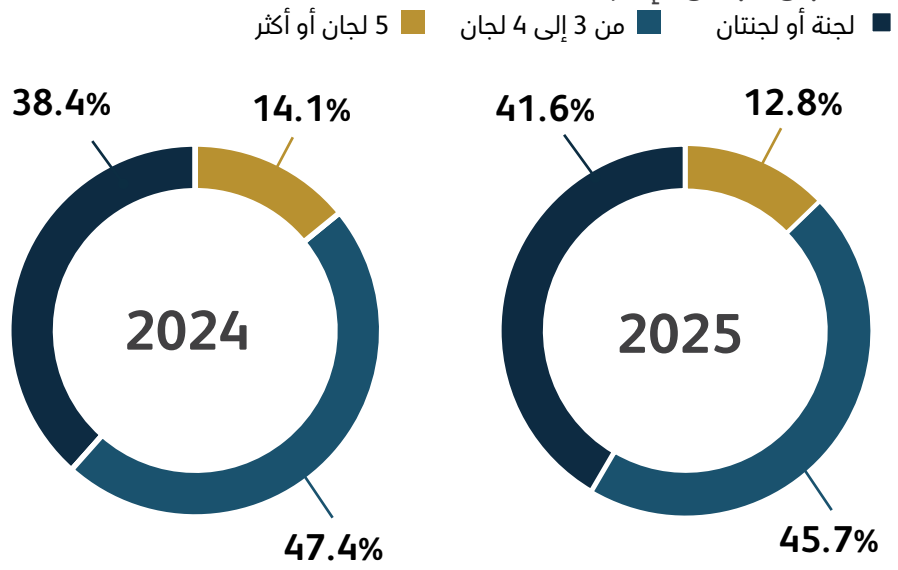
بلغ متوسط عدد اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة في السعودية 2.9 لجنة في عام 2025.

لدى نحو 45.7% من الشركات ثلاث إلى أربع لجان، بينما لدى 41.6% منها لجنة واحدة أو لجنتان. تقتصر نسبة الشركات التي لديها خمس لجان أو أكثر على 12.8%، مما يشير إلى أن الشركات الأكبر حجماً أو الأكثر تعقيداً تميل إلى اعتماد هياكل أوسع للجان.

تكون هياكل اللجان في شركات السوق الرئيسية أكثر رسوخاً في الغالب من نظيراتها في شركات السوق الموازية "نمو". يبلغ متوسط عدد اللجان المنبثقة عن مجالس الإدارة 3.4 لجان لدى شركات السوق الرئيسية، مقابل نحو 1.8 لجنة لدى شركات السوق الموازية "نمو" (2024: 3.5 و1.8 على التوالي). يمثّل ذلك فارقاً في هياكل اللجان يتجاوز لجنة ونصف اللجنة، ولم يتغير عملياً عن عام 2024.

يُرجح أن تعود هذه الفروق إلى اختلاف أحجام الشركات والمتطلبات التنظيمية ودرجة تعقيد الحوكمة بين السوقين.

عدد لجان مجلس الإدارة



لا يزال تشكيل ثلاث لجان هو النمط السائد في الشركات السعودية.

اللجان الرئيسية

لدى كل مجلس إدارة في الشركات السعودية المدرجة لجنة مراجعة. تشيع أيضاً لجان الترشيحات والمكافآت، إذ توجد لدى 86.1% من الشركات.

أما اللجان الأكثر تخصصاً فهي أقل انتشاراً؛ إذ توجد لجنة مخاطر لدى 19.8% من مجالس الإدارة، ولجنة تنفيذية لدى 45.4% منها.

لدى **البنوك وشركات التأمين** وشركات **الخدمات المالية** أكثر هياكل اللجان تطوراً، نظراً إلى صرامة المتطلبات التنظيمية واحتياجات إدارة المخاطر وتعقيد الحوكمة.

ما الذي تغيّر؟

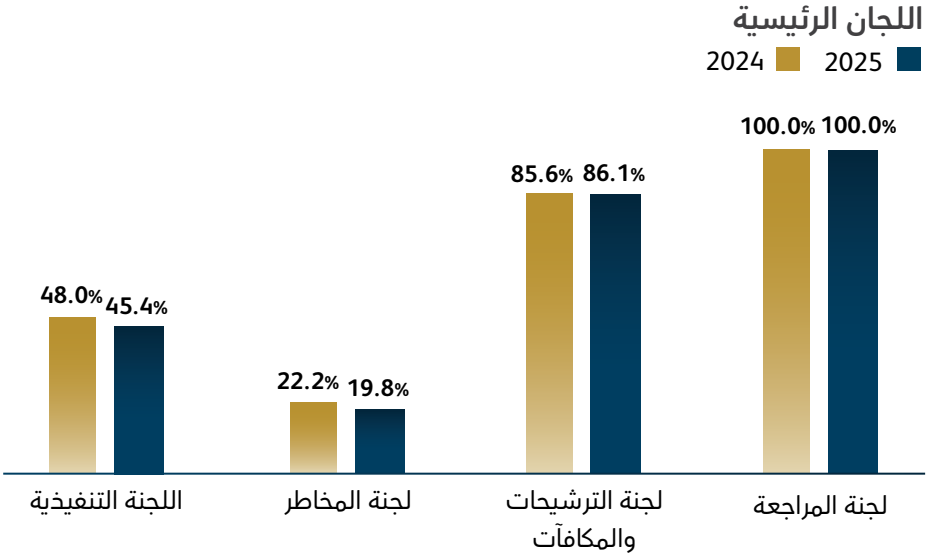
كانت لدى جميع الشركات لجان مراجعة في كلا العامين.

ارتفعت نسبة الشركات التي لديها لجان ترشيحات ومكافآت من 85.6% إلى 86.1%. انخفضت نسبة الشركات التي لديها لجان مخاطر قائمة بذاتها بمقدار 2.4 نقطة مئوية.

ارتفع عدد الشركات التي لديها لجان تنفيذية من 160 إلى 167 شركة، لكن نسبتها انخفضت بمقدار 2.6 نقطة مئوية نتيجة نمو السوق.

فيما عدا المؤسسات المالية، لا تفرض لائحة حوكمة الشركات إنشاء لجنة مخاطر قائمة بذاتها، ويمكن للجنة المراجعة أن تتولى الإشراف على المخاطر بدلاً منها. لذلك، يتعلق الأمر باختيار هيكل اللجان، لا بالامتثال.

ظلت أعداد أعضاء اللجان وأعباء عملها ومدى الاستعانة بأعضاء من خارج مجلس الإدارة مستقرة.



اجتماعات اللجان وعضويتها

تظل لجان **المراجعة** الأكثر نشاطاً بين اللجان الرئيسية المنبثقة عن مجالس الإدارة، إذ تعقد نحو **6.1 اجتماعات** سنوياً. يبلغ متوسط عدد أعضائها عادةً **3.4 أعضاء**، منهم **1.8 عضو من خارج** مجلس الإدارة.

لجان **الترشيحات والمكافآت** مماثلة من حيث عدد الأعضاء، بمتوسط **3.3 أعضاء**، لكنها تعقد اجتماعات أقل، بواقع نحو **3.8 اجتماعات** سنوياً. تضم في المتوسط **0.7 عضو من خارج مجلس الإدارة**.

تسجل اللجان **التنفيذية** أعلى متوسط لعدد الأعضاء، بواقع **3.9 أعضاء**، وتعقد نحو **6 اجتماعات** سنوياً.

تضم لجان **المخاطر** في المتوسط **3.7 أعضاء** وتعقد **4.4 اجتماعات** سنوياً. تضم في المتوسط **1.1 عضو من خارج مجلس الإدارة**.

يشغل عضو مجلس الإدارة في المتوسط عضوية لجنة واحدة منبثقة عن المجلس، مما يشير إلى توزيع متوازن نسبياً لمهام اللجان. مع ذلك، قد تختلف أعباء العمل من عضو إلى آخر تبعاً لعوامل مثل حجم الشركة، وهيكل لجانها، وعضوية لجان تتطلب جهداً أكبر، كالمراجعة أو المخاطر.

ما الذي تغيّر؟

لم يسجل أي من هذه المؤشرات تغيراً كبيراً. تشير هذه البيانات إلى استقرار هياكل اللجان في السوق السعودية.

	2025			2024	
	الاجتماعات	الأعضاء	أعضاء من خارج مجلس الإدارة	الاجتماعات	الأعضاء	أعضاء من خارج مجلس الإدارة
لجنة المراجعة	6.1	3.4	1.8	6.1	3.35	1.8
لجنة الترشيحات والمكافآت	3.8	3.3	0.7	3.7	3.28	0.6
لجنة المخاطر	4.4	3.7	1.1	4.1	3.5	0.8
اللجنة التنفيذية	6	3.9	0.6	5.8	4	-

يؤدي أعضاء اللجان من خارج مجلس الإدارة دوراً مهماً في اللجان المنبثقة عن مجالس الإدارة في السعودية، ولا سيما **لجان المراجعة**، حيث يمثلون أكثر من نصف الأعضاء.

في عام 2025، ضمت لجان المراجعة لدى 89.4% من شركات السوق الرئيسية و97.6% من شركات السوق الموازية "نمو" عضواً واحداً على الأقل من خارج مجلس الإدارة.

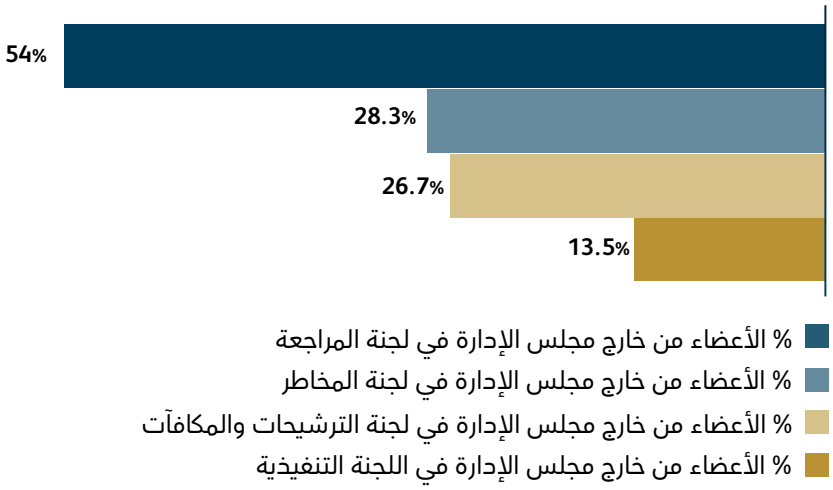
تقل الاستعانة بأعضاء من خارج مجلس الإدارة في لجان الترشيحات والمكافآت، إذ تبلغ نسبة الشركات التي تستعين بهم 47.3% في السوق الرئيسية و77.8% في السوق الموازية "نمو". يشير ذلك إلى أن الاستعانة بأعضاء لجان من خارج مجلس الإدارة تهدف إلى تعزيز خبرات المراجعة، وليست سمة شائعة في جميع اللجان المنبثقة عن المجلس.

تضم لجان المخاطر لدى 66.7% من شركات السوق الرئيسية و75% من شركات السوق الموازية "نمو" عضواً واحداً على الأقل من خارج مجلس الإدارة.

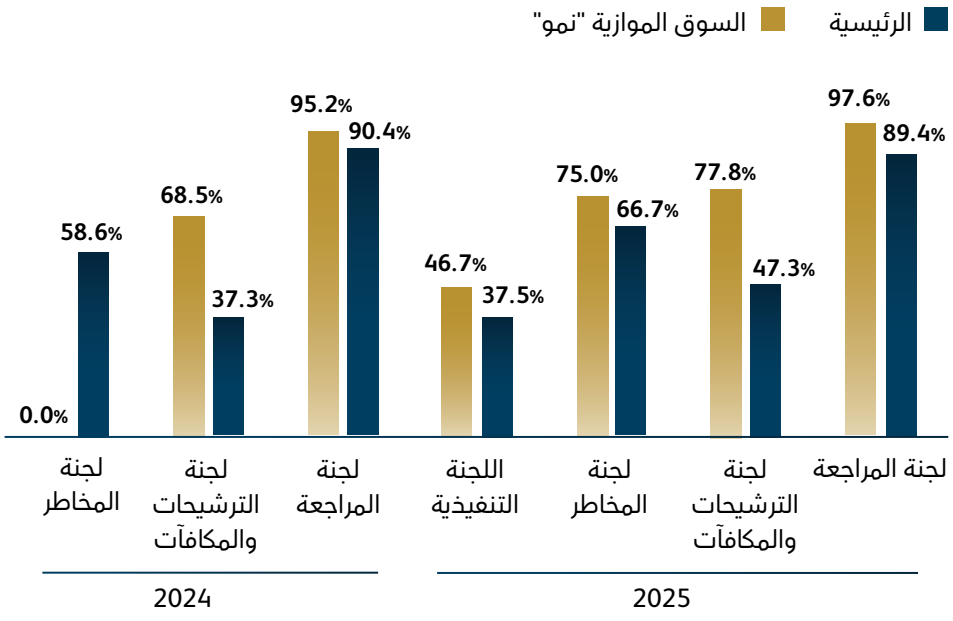
تضم تسع من كل عشر لجان مراجعة عضواً واحداً على الأقل من خارج مجلس الإدارة.

نسبة أعضاء اللجان من خارج مجلس الإدارة في عام 2025

النسبة المئوية من إجمالي أعضاء اللجان



أعضاء اللجان من خارج مجلس الإدارة حسب السوق



ما الذي تغيّر؟

ارتفعت نسبة الاستعانة بأعضاء من خارج مجلس الإدارة في لجان الترشيحات والمكافآت بمقدار 10 نقاط مئوية في السوق الرئيسية و9.3 نقطة مئوية في السوق الموازية "نمو".

ارتفعت نسبة الاستعانة بأعضاء من خارج مجلس الإدارة في لجان المخاطر بالسوق الرئيسية بمقدار 8.1 نقطة مئوية. ظلت هذه الممارسة في لجان المراجعة دون تغيير يُذكر، بعدما أصبحت شائعة في جميع الشركات تقريباً.

لماذا قد يكون ذلك مهماً؟

تجيز لائحة حوكمة الشركات للمساهمين والمتخصصين من خارج مجلس الإدارة الانضمام إلى لجانه. تُظهر بيانات عام 2025 اتساع الاستفادة من هذا الخيار، وامتدادها على نحو متزايد إلى لجان غير لجنة المراجعة، التي كانت هذه الممارسة معتادة فيها أصلاً. تتيح الاستعانة بأعضاء لجان من خارج مجلس الإدارة توفير الخبرات المتخصصة للجان دون زيادة عدد أعضاء المجلس، ولا سيما في المجالس قليلة الأعضاء.

يؤدي أعضاء مجالس الإدارة المستقلون دوراً أساسياً في قيادة اللجان. في عام 2025، ترأس أعضاء مجلس إدارة مستقلون 84.4% من لجان المراجعة. بلغت هذه النسبة 92.3% في لجان الترشيحات والمكافآت، بواقع 97% في السوق الرئيسية و82.5% في السوق الموازية "نمو" (باستثناء الأعضاء من خارج مجلس الإدارة).

اختلف الوضع بدرجة واضحة في لجان المخاطر، إذ ترأس عضو مجلس إدارة مستقل 44.9% منها فقط. ترأس أعضاء مجلس إدارة مستقلون اللجان التنفيذية في 26.2% من الحالات.

يشير ذلك إلى ميل الشركات إلى إسناد قيادة اللجان المعنية بتكوين مجلس الإدارة والتعيينات والمكافآت والإشراف على الحوكمة إلى أعضاء مستقلين.

ما الذي تغيّر؟

تُعد استقلالية قيادة اللجان من أكثر المؤشرات استقراراً في مجموعة البيانات هذه.

لماذا قد يكون ذلك مهماً؟

تتمثل الدلالة الأهم في التباين بين اللجان، لا في التغير بين العامين. في اللجان التي تحدد لائحة حوكمة الشركات متطلباتها بمزيد من التفصيل، وهي لجان المراجعة والترشيحات والمكافآت، يتولى الرئاسة أعضاء مستقلون في جميع الحالات تقريباً. أما حيث تكون الأحكام استرشادية لا ملزمة، كما في لجان المخاطر، فيتولى أعضاء مستقلون القيادة في أقل من نصف الحالات.

لجان المخاطر واللجان التنفيذية حسب القطاع

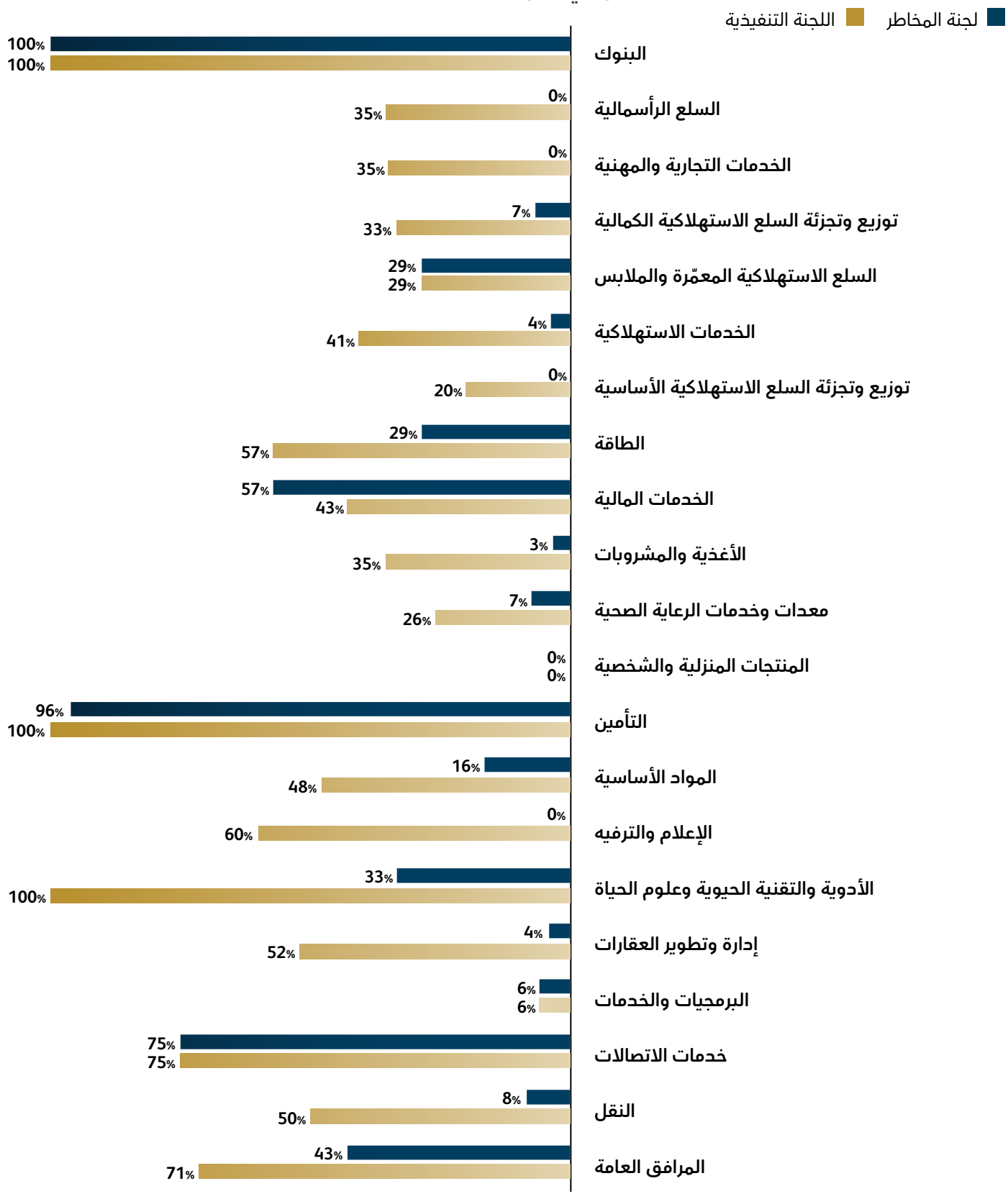
تختلف هياكل لجان المخاطر واللجان التنفيذية بدرجة واضحة بين القطاعات. تصدرت **البنوك** القطاعات بالنموذج الأكثر تطوراً، إذ توجد لدى جميعها لجان مخاطر ولجان تنفيذية، بما يتوافق مع معايير الحوكمة لدى البنك المركزي السعودي. تشيع لجان المخاطر أيضاً لدى شركات **التأمين** بنسبة 96%، وتوجد لجان تنفيذية لدى جميعها، مما يعكس صرامة معايير الحوكمة والإشراف على المخاطر في القطاع المالي.

لا ينطبق هذا النمط على اللجان التنفيذية. في القطاعات غير الخاضعة لتنظيم خاص، تكون اللجان التنفيذية عموماً أكثر انتشاراً من لجان المخاطر القائمة بذاتها. يشير ذلك إلى أن لجان المخاطر الرسمية تتركز عادةً في القطاعات ذات المتطلبات التنظيمية الأعلى، بينما تُستخدم اللجان التنفيذية على نطاق أوسع للإشراف على الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية.



يرأس أعضاء مستقلون الغالبية العظمى من لجان المراجعة ولجان الترشيحات والمكافآت، لكن هذا لا ينطبق على لجان المخاطر.

اللجان التنفيذية ولجان المخاطر حسب القطاع في عام 2025



تتركز لجان المخاطر في القطاعات الخاضعة لتنظيم خاص، بينما لا ينطبق ذلك على اللجان التنفيذية.

لجنة التقنية

لدى خمس شركات فقط لجان تقنية قائمة بذاتها (2024: ثلاث شركات). تشمل هذه الشركات البنك السعودي الأول، وشركة دراية المالية، والشركة التعاونية للتأمين، وشركة دله للخدمات الصحية، وشركة النهدي الطبية.

يشير ذلك إلى أن تخصيص إشراف على التقنية على مستوى مجلس الإدارة لا يزال نادراً، رغم تزايد أهمية التحول الرقمي والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي ضمن أولويات الحوكمة.

المملكة العربية السعودية في السياق العالمي

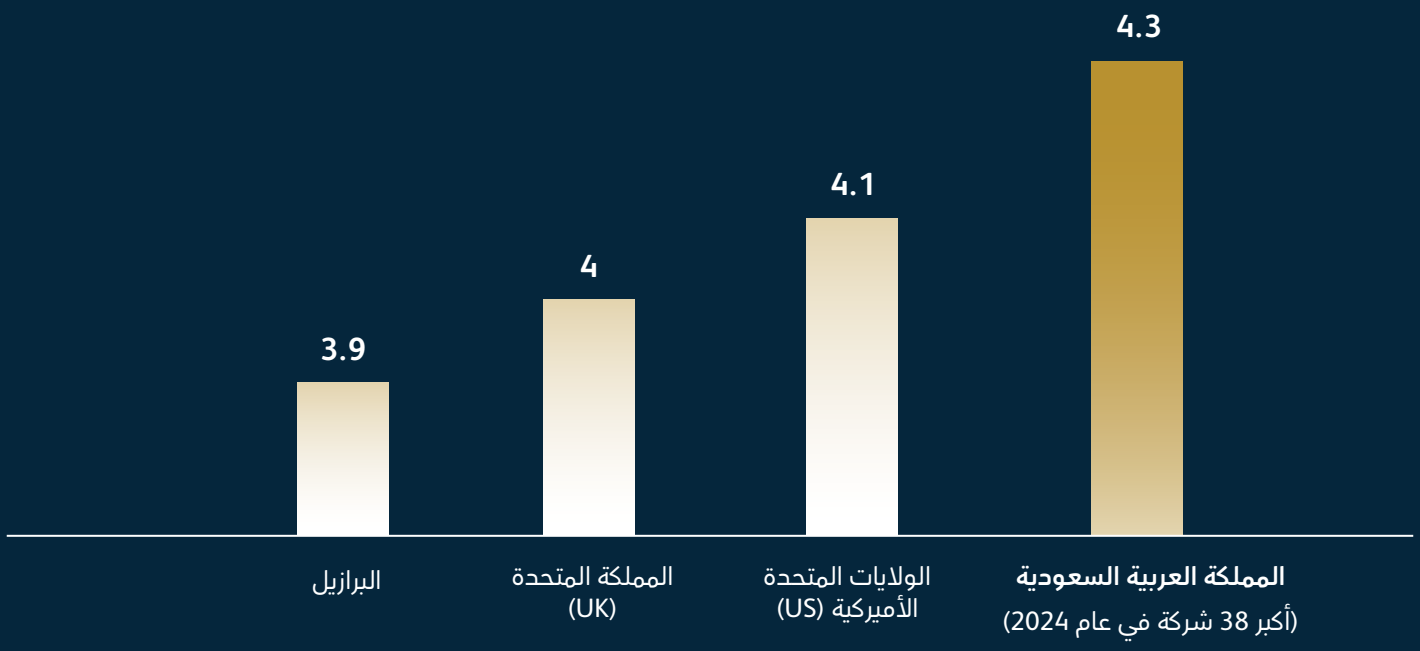
تعتمد مجالس الإدارة في السعودية على اللجان بدرجة كبيرة نسبياً

يبلغ متوسط عدد اللجان المنبثقة عن مجالس الإدارة في أكبر 38 شركة مدرجة في السعودية **4.3 لجان**. يزيد هذا المتوسط قليلاً على 4.1 لجان دائمة لدى مجالس إدارة شركات مؤشر "ستاندرد آند بورز 500"، ونحو أربع لجان لدى أكبر 150 شركة في مؤشرات "فوتسي" بالمملكة المتحدة، و3.9 لجان في البرازيل. يشير ذلك إلى أن مجالس الإدارة السعودية الكبيرة تعتمد على اللجان بدرجة أكبر من المجالس التي تتولى مهام الإشراف التفصيلي أساساً بكامل أعضائها.

توجد لجان مراجعة لدى جميع الشركات في السعودية والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، مما يعكس دورها الأساسي في الإشراف على إعداد التقارير المالية وأعمال التأكيد والرقابة الداخلية. في البرازيل، توجد لجنة مراجعة لدى 95% من الشركات. لكن متوسط عدد أعضاء لجان المراجعة في السعودية أقل، إذ يبلغ **4 أعضاء**، مقابل **4.3** في المملكة المتحدة و**4.5** في الولايات المتحدة.

يبرز الفارق بدرجة أكبر في الإشراف على المخاطر. من بين أكبر 38 شركة مدرجة في السعودية، كانت لدى **40.7%** منها لجنة مخاطر قائمة بذاتها في عام 2024، مقابل **21%** من شركات "فوتسي 150" و11% فقط من شركات مؤشر "ستاندرد آند بورز 500".

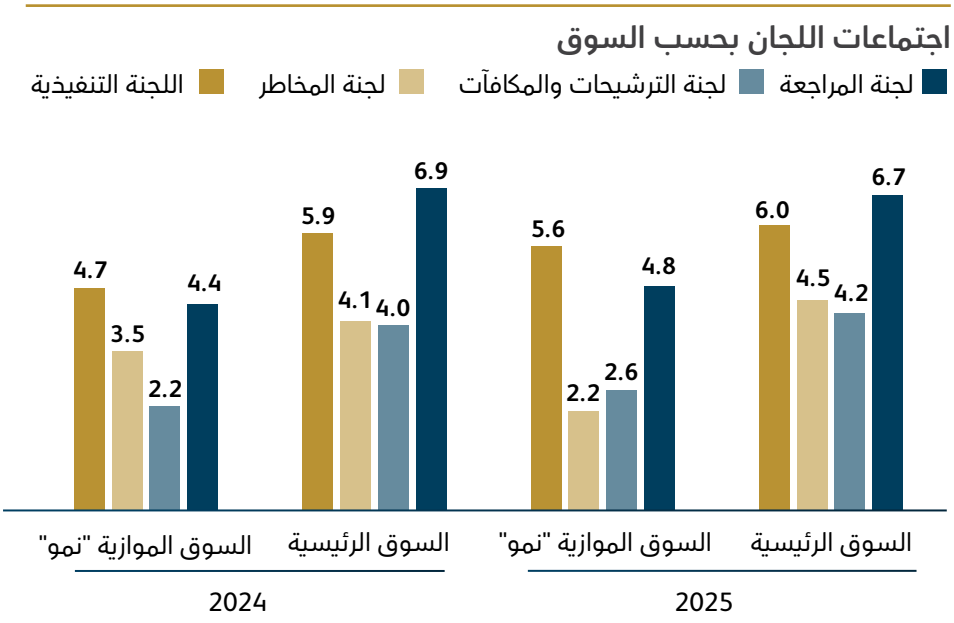
تشيع اللجان المختصة بالمخاطر على وجه الخصوص في القطاعات الخاضعة للتنظيم والأعلى مخاطر، ومنها البنوك والتأمين والخدمات المالية. تشير المقارنة إلى أن الشركات السعودية الأكبر حجماً أكثر ميلاً من نظيراتها في المملكة المتحدة والولايات المتحدة إلى إنشاء لجنة قائمة بذاتها تختص بالإشراف على المخاطر.



اجتماعات اللجان بحسب السوق

يزيد عدد اجتماعات اللجان في السوق الرئيسية عادةً على نظيره في السوق الموازية "نمو". تُعد لجان المراجعة نشطة بوجه خاص في السوق الرئيسية، بمتوسط 6.7 اجتماعات سنوياً، مقابل نحو 4.8 اجتماعات سنوياً في السوق الموازية "نمو".

تميل لجان الترشيحات والمكافآت والمخاطر في شركات السوق الرئيسية إلى عقد اجتماعات أكثر. يشير هذا النمط إلى ما تتسم به هذه الشركات عادةً من كبر الحجم وزيادة التعقيد وارتفاع معايير الحوكمة.



ما الذي تغيّر؟

انخفض متوسط عدد اجتماعات لجان المراجعة في شركات السوق الرئيسية من 6.9 اجتماعات في عام 2024 إلى 6.7 اجتماعات في عام 2025، بينما ارتفع في شركات السوق الموازية (نمو) من 4.4 إلى 4.8 اجتماعات، بزيادة قدرها 0.4 اجتماع. ارتفع عدد اجتماعات لجان الترشيحات والمكافآت في كلتا السوقين.

تُظهر بيانات اللجان نمطاً متسقاً: تقترب شركات السوق الموازية "نمو" ببطء من مستويات النشاط في السوق الرئيسية، انطلاقاً من مستويات أدنى، بينما يبقى النشاط في السوق الرئيسية مستقراً.



اجتماعات اللجان حسب القيمة السوقية

تختلف الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة بوضوح عن سائر الشركات: فهي تسجل أعلى عدد من الاجتماعات في جميع اللجان. يتضح الفارق في لجان الترشيحات والمكافآت واللجان التنفيذية، مما يشير إلى أن أكبر الشركات تولي المكافآت والترشيحات والقرارات التنفيذية الرئيسية اهتماماً أكبر بكثير ضمن أعمال لجانها الرسمية.

اللجان التنفيذية هي الأكثر نشاطاً في جميع فئات حجم الشركات: يتراوح عدد اجتماعاتها بين **5.1** و**8.5 اجتماعات سنوياً**، وهو أعلى من الأعداد المسجلة للجان الترشيحات والمكافآت والمخاطر في جميع فئات القيمة السوقية تقريباً. يرتفع النشاط ارتفاعاً حاداً بوجه خاص في الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة، إذ تعقد اللجان التنفيذية فيها في المتوسط **8.5 اجتماعات سنوياً**.

باستثناء الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة، يتقارب نشاط لجان المراجعة بين بقية فئات الشركات: يبلغ المتوسط في الشركات ذات القيمة السوقية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة نحو **6.1-6.6 اجتماعات سنوياً**، وينخفض قليلاً في الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر إلى **5.7**. يرتفع المتوسط في الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة إلى **6.9**، لكن باستثناء هذه الفئة، يبدو أن الارتباط بين حجم الشركة وعدد اجتماعات لجنة المراجعة محدود نسبياً.

يظهر الفارق الأوضح لصالح الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة في نشاط لجان الترشيحات والمكافآت: تعقد لجان الترشيحات والمكافآت في الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة **5.7 اجتماعات سنوياً**، مقارنةً بـ**3.5–4.5 اجتماعات** في فئات الحجم الأخرى. يشير ذلك إلى أن اللجان في أكبر الشركات تولي مسائل الترشيحات والتعاقب الوظيفي والمكافآت اهتماماً أكبر بكثير في إطار أعمالها الرسمية.

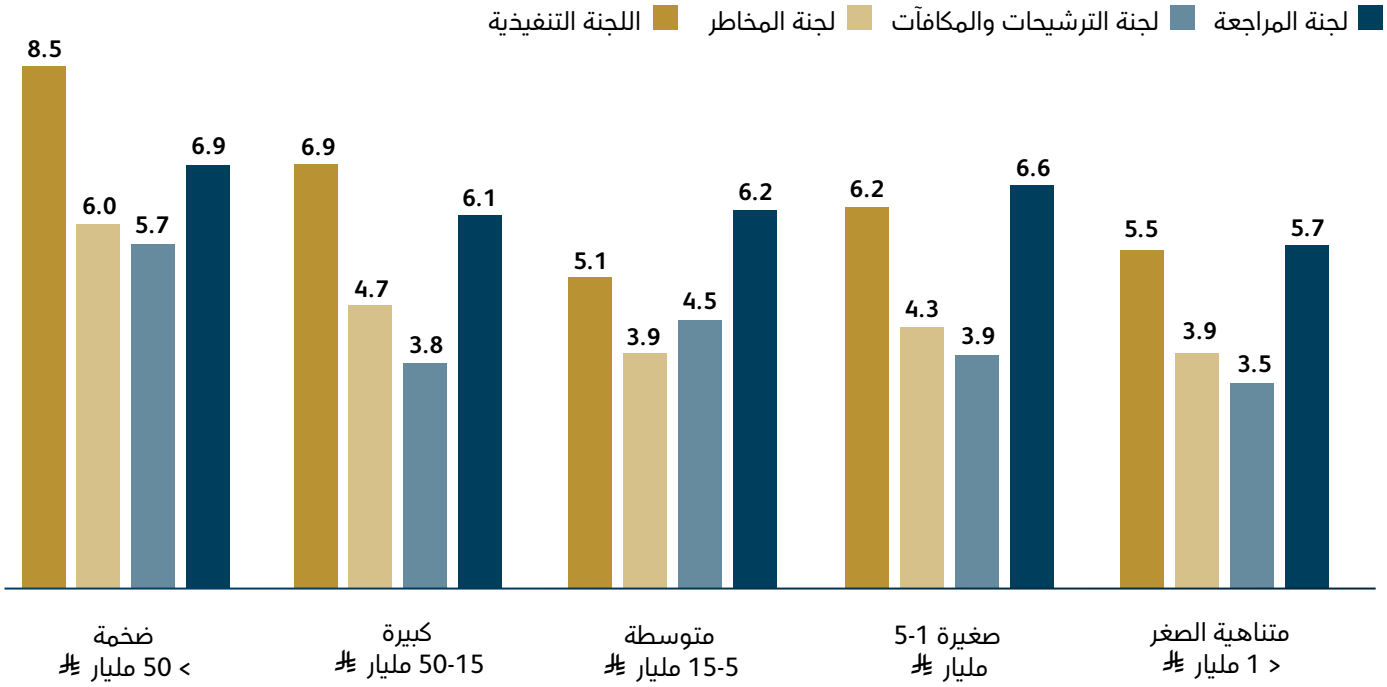
تكون لجان المخاطر عموماً أكثر نشاطاً في الشركات الأكبر حجماً، لكن العلاقة ليست خطية تماماً: يبلغ المتوسط في الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة **6 اجتماعات**، مقارنةً بـ**4.7 في الشركات ذات القيمة السوقية الكبيرة** و**3.9 في الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر**. لكن عدد الاجتماعات في الشركات ذات القيمة السوقية الصغيرة (**4.3**) يفوق نظيره في الشركات ذات القيمة السوقية المتوسطة (**3.9**)، مما يشير إلى أن القطاع وطبيعة المخاطر قد يؤثران أيضاً إلى جانب حجم الشركة.

القيمة السوقية	لجنة المراجعة	لجنة الترشيحات والمكافآت	لجنة المخاطر	اللجنة التنفيذية
ضخمة > 50 مليار ﷼	6.9	5.7	6	8.5
كبيرة 15–50 مليار ﷼	6.1	3.8	4.7	6.9
متوسطة 5–15 مليار ﷼	6.2	4.5	3.9	5.1
صغيرة 1–5 مليار ﷼	6.6	3.9	4.3	6.2
متناهية الصغر < 1 مليار ﷼	5.7	3.5	3.9	5.5

لا يزداد نشاط اللجان بازدياد حجم الشركة. يظهر الفارق الأوضح بين الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة وسائر شركات السوق.

تعقد جميع اللجان الرئيسية في الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة اجتماعات أكثر، بينما تكون العلاقة بين حجم الشركة وكثافة أنشطة الحوكمة أقل وضوحاً بكثير لدى الشركات الأصغر.

متوسط عدد اجتماعات اللجان حسب القيمة السوقية في عام 2025



اجتماعات اللجان حسب القطاع

لجنة المراجعة: تضم شركات التأمين أكثر لجان المراجعة نشاطاً، بمتوسط **8.2 اجتماعات سنوياً**، تليها قطاعات **البنوك (7.5)**، **والإعلام والترفيه (7.4)**، ثم **خدمات الاتصالات (7.3)**. في المقابل، يسجل قطاع **المنتجات المنزلية والشخصية** أدنى متوسط، عند **4.7 اجتماعات** فقط.

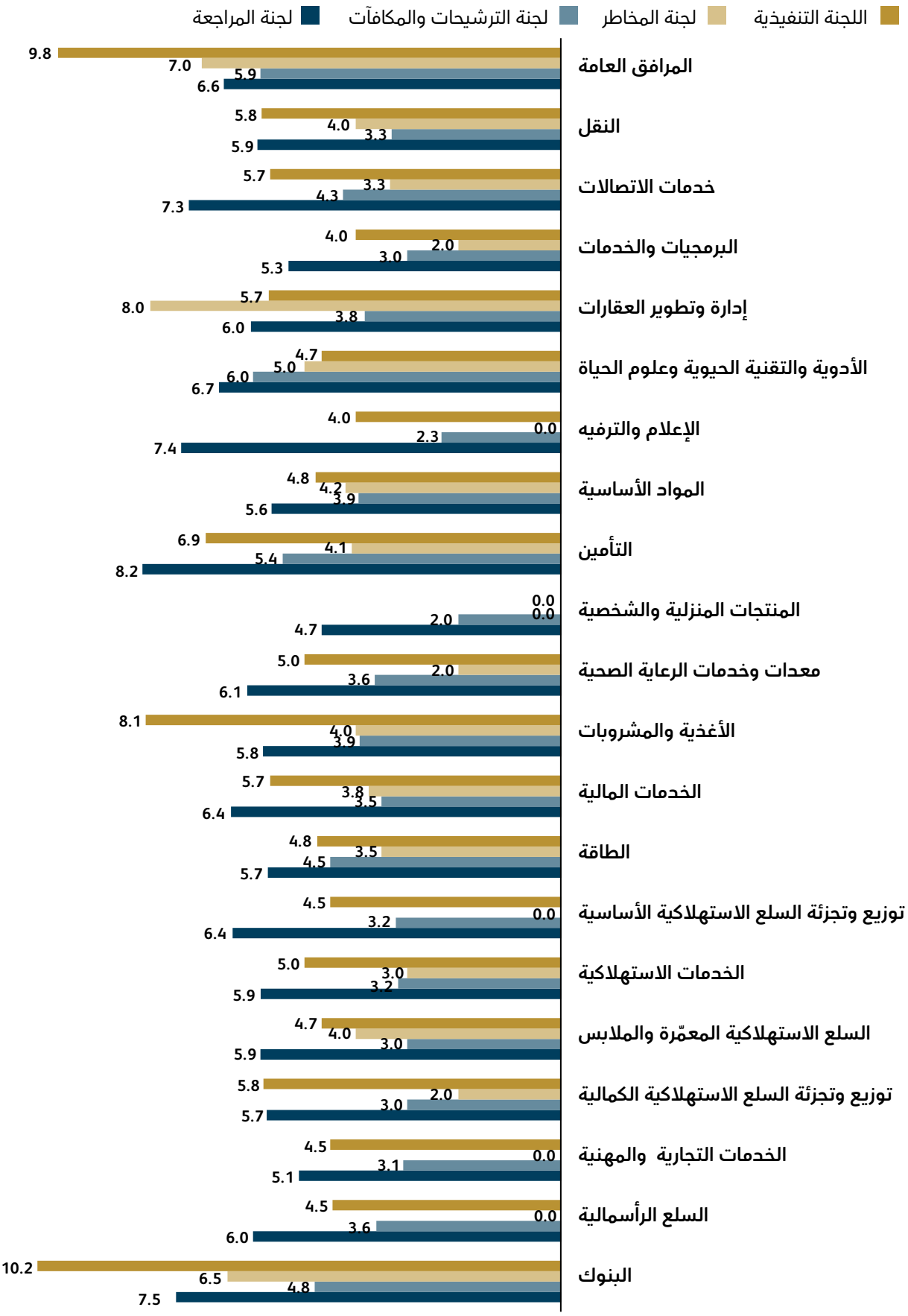
لجنة الترشيحات والمكافآت: يتصدر **قطاع الأدوية والتقنية الحيوية وعلوم الحياة** بمتوسط **6 اجتماعات سنوياً**، يليه بفارق محدود قطاعا **المرافق العامة (5.9)** و**التأمين (5.4)**. يسجل **قطاع المنتجات المنزلية والشخصية** أدنى متوسط، عند **اجتماعين**.

لجنة المخاطر: يبلغ نشاط لجان المخاطر أعلى مستوياته في قطاع **إدارة وتطوير العقارات (8 اجتماعات)**، يليه قطاعا **المرافق العامة (7)** و**البنوك (6.5)**. لا يتوافر متوسط ذو دلالة لعدد من القطاعات، لقلة الشركات التي لديها لجنة مخاطر قائمة بذاتها.

اللجنة التنفيذية: تضم **البنوك** أكثر اللجان التنفيذية نشاطاً بفارق كبير، بمتوسط **10.2 اجتماعات** سنوياً، يليها قطاعا **المرافق العامة (9.8)** و**الأغذية والمشروبات (8.1)**. تقع معظم القطاعات الأخرى ضمن نطاق أضيق بكثير، يتراوح بين نحو أربعة وستة اجتماعات سنوياً.

يتفاوت نشاط اللجان بدرجة كبيرة بين القطاعات، وتتركز الاجتماعات الأكثر تواتراً في القطاعات الخاضعة لتنظيم خاص والتي تتسم عملياتها بالتعقيد، مثل البنوك والتأمين والمرافق العامة.

متوسط عدد اجتماعات اللجان حسب القطاع في عام 2025



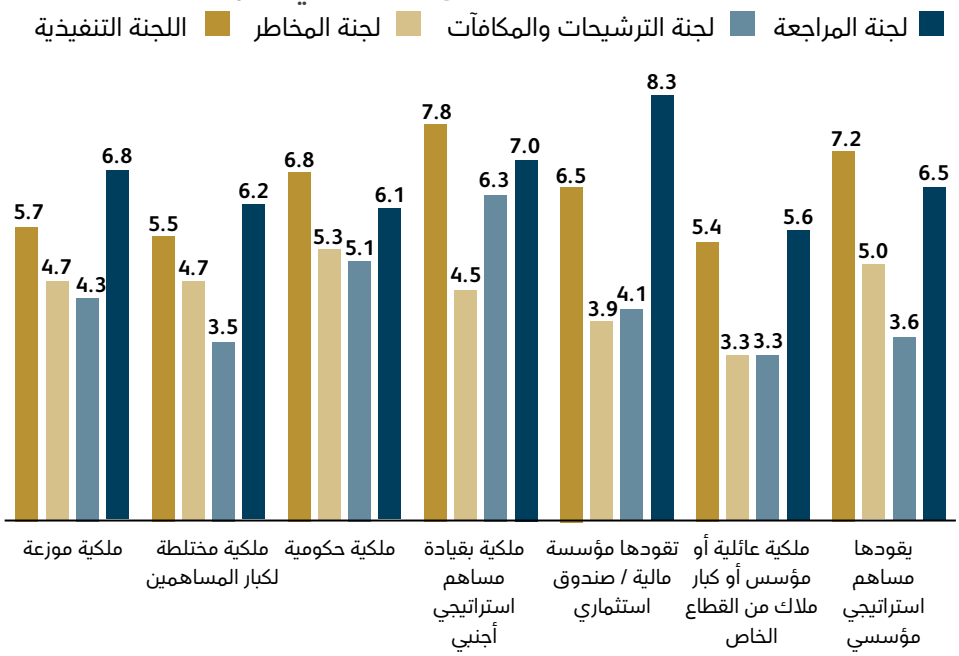
اجتماعات اللجان حسب الملكية

يبدو أن هيكل الملكية يرتبط باختلاف أنماط نشاط الحوكمة. تسجل الشركات التي يتصدر ملكيتها مستثمرون استراتيجيون أجانب والشركات ذات الملكية الحكومية أعلى معدلات عقد الاجتماعات عموماً، بينما تعقد الشركات التي يتصدر ملكيتها عائلات أو مؤسسون، والشركات التي تتوزع حصصها الكبيرة بين فئات مختلفة من المساهمين، اجتماعات أقل. تتضح الفروق على مستوى اللجان بوجه خاص، مما يشير إلى أن الملكية قد تؤثر لا في عدد اجتماعات مجالس الإدارة فحسب، بل أيضاً في المستوى الذي تجري فيه أعمال الحوكمة.

- تسجل **الشركات التي يتصدر ملكيتها مستثمرون استراتيجيون أجانب** و**الشركات ذات الملكية الحكومية** أعلى مستوى إجمالي لنشاط الحوكمة.
- **تضم الشركات ذات الملكية الموزعة أكثر مجالس الإدارة نشاطاً، لكن لجانها ليست بالضرورة الأكثر نشاطاً.** يبلغ متوسط عدد اجتماعات مجالس إدارتها 6.7 اجتماعات، وهو الأعلى بين جميع فئات الملكية، لكن نشاط لجان الترشيحات والمكافآت والمخاطر واللجان التنفيذية فيها أقرب إلى المستويات الوسطى. قد يشير ذلك إلى أن قدراً أكبر من أعمال الحوكمة يظل على مستوى مجلس الإدارة بكامل أعضائه حين لا يوجد مساهم مهيمن.
- **تتميز الشركات التي تتصدر ملكيتها مؤسسات مالية أو صناديق استثمار بنشاطها في الإشراف على المراجعة.** تعقد لجان المراجعة فيها **8.3 اجتماعات** سنوياً، وهو عدد يزيد كثيراً على ما تسجله أي فئة ملكية أخرى. لكن متوسط عدد اجتماعات لجان المخاطر فيها يبلغ **3.9 اجتماعات** فقط، مما يشير إلى أن الارتفاع غير المعتاد في اجتماعات لجان المراجعة سمة تخص هذه اللجان، ولا يعكس ارتفاعاً عاماً في نشاط اللجان كافة.

نوع الملكية	لجنة المراجعة	لجنة الترشيحات والمكافآت	لجنة المخاطر	اللجنة التنفيذية
يقودها مساهم استراتيجي مؤسسي	6.5	3.6	5.0	7.2
ملكية عائلية أو مؤسس أو كبار ملاك من القطاع الخاص	5.6	3.3	3.3	5.4
تقودها مؤسسة مالية / صندوق استثماري	8.3	4.1	3.9	6.5
ملكية بقيادة مساهم استراتيجي أجنبي	7.0	6.3	4.5	7.8
ملكية حكومية	6.1	5.1	5.3	6.8
ملكية مختلطة لكبار المساهمين	6.2	3.5	4.7	5.5
ملكية موزعة	6.8	4.3	4.7	5.7

متوسط عدد اجتماعات اللجان حسب نوع الملكية في عام 2025



المملكة العربية السعودية في السياق العالمي

عدد اجتماعات مجالس الإدارة ولجانها: عدد الاجتماعات أقل منه لدى النظراء في الأسواق العالمية

عقدت مجالس إدارة أكبر 28 شركة سعودية في عام 2024 ما متوسطه **6.6 اجتماعات** سنوياً، وهو أقل من المستويات المسجلة في الولايات المتحدة (7.1)، والمملكة المتحدة (8.2)، وهونغ كونغ (7.2)، والهند (7.5)، والبرازيل (14.1).

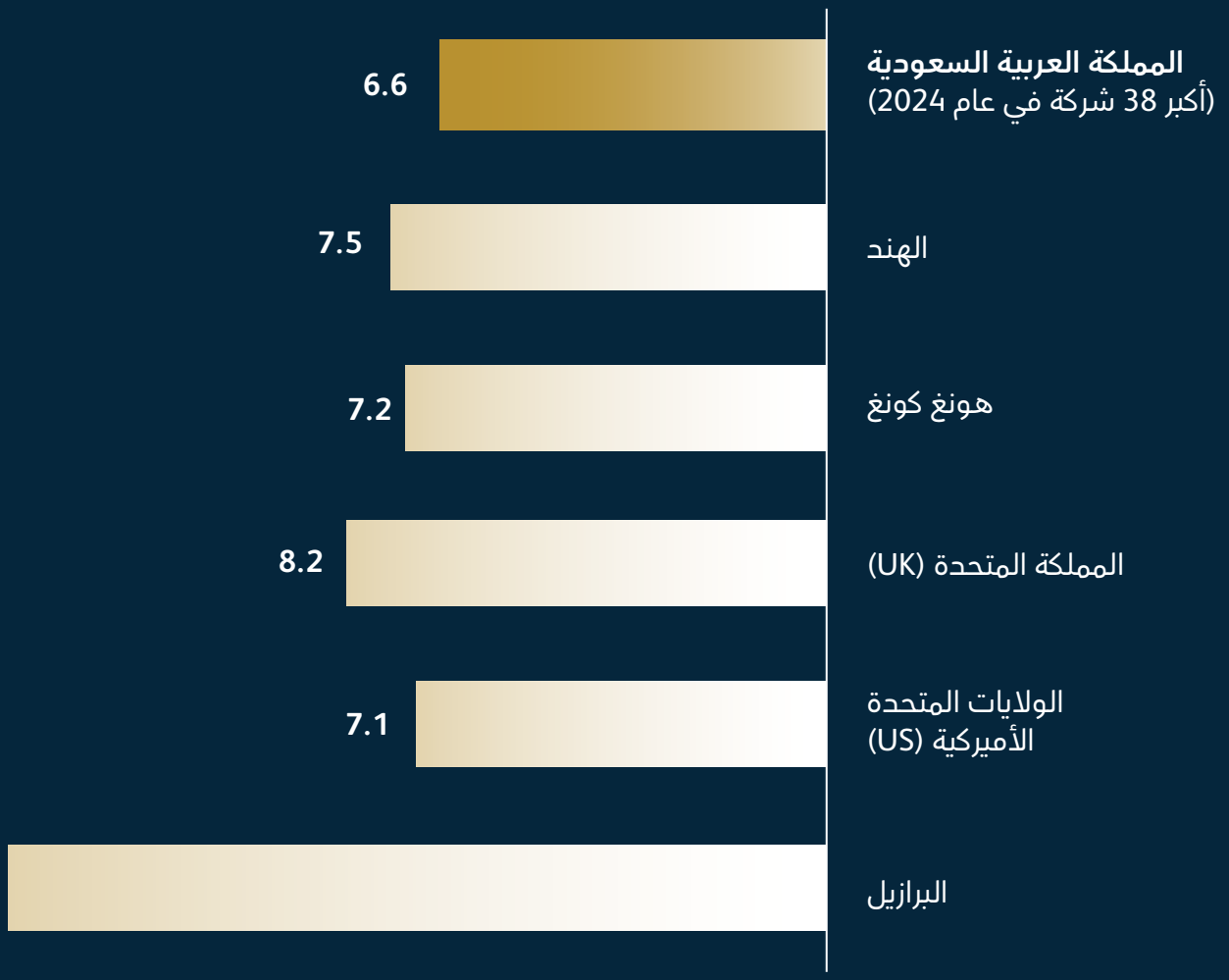
قد يعكس ذلك جزئياً كثرة التواصل غير الرسمي في الشركات التي تتسم ملكيتها بتركّز أكبر، لكنه يشير أيضاً إلى وجود مجال لتطوير وتيرة انعقاد الاجتماعات الرسمية لمجالس الإدارة.

تعقد لجان المراجعة 7.2 اجتماعات سنوياً، وهو متوسط يقع بين متوسط المملكة المتحدة (5.4) ومتوسط الولايات المتحدة (8.1)، مما يشير إلى نشاط ملحوظ نسبياً في الإشراف على المراجعة.

تعقد لجان الترشيحات والمكافآت السعودية ما متوسطه **4.8 اجتماعات سنوياً**. يتقارب هذا المتوسط عموماً مع المتوسطات المسجلة في المملكة المتحدة، حيث تعقد لجان المكافآت ما متوسطه **4.9 اجتماعات** ولجان الترشيحات **3.9 اجتماعات**. كما يقترب من المتوسطات المسجلة في الولايات المتحدة، حيث تعقد لجان المكافآت 5.6 اجتماعات ولجان الترشيحات 4.7 اجتماعات.

مع ذلك، ينبغي التعامل مع المقارنة المباشرة بشيء من الحذر. تجمع الشركات السعودية عادةً مسؤوليات الترشيحات والمكافآت في لجنة واحدة، بينما يشيع الفصل بين هاتين الوظيفتين في المملكة المتحدة والولايات المتحدة.

قد تؤثر أيضاً الاختلافات في عدد أعضاء مجلس الإدارة، وحجم الشركة، وتعقيد نظم مكافآت الإدارة التنفيذية، وممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي في عدد الاجتماعات من سوق إلى أخرى.



متوسط عدد اجتماعات مجالس الإدارة في عدة أسواق

مكافآت أعضاء مجلس الإدارة[9]

تشمل هياكل المكافآت في المملكة العربية السعودية عادةً مكافأة ثابتة عن العضوية، ومكافآت عن حضور الجلسات، وبدلات اللجان، وبدلات حضور الاجتماعات. قد يتلقى أعضاء مجالس الإدارة التنفيذيون أيضاً مكافآت عن عضويتهم في المجلس، إضافةً إلى مكافآتهم عن مهامهم التنفيذية.

توزيع المدفوعات

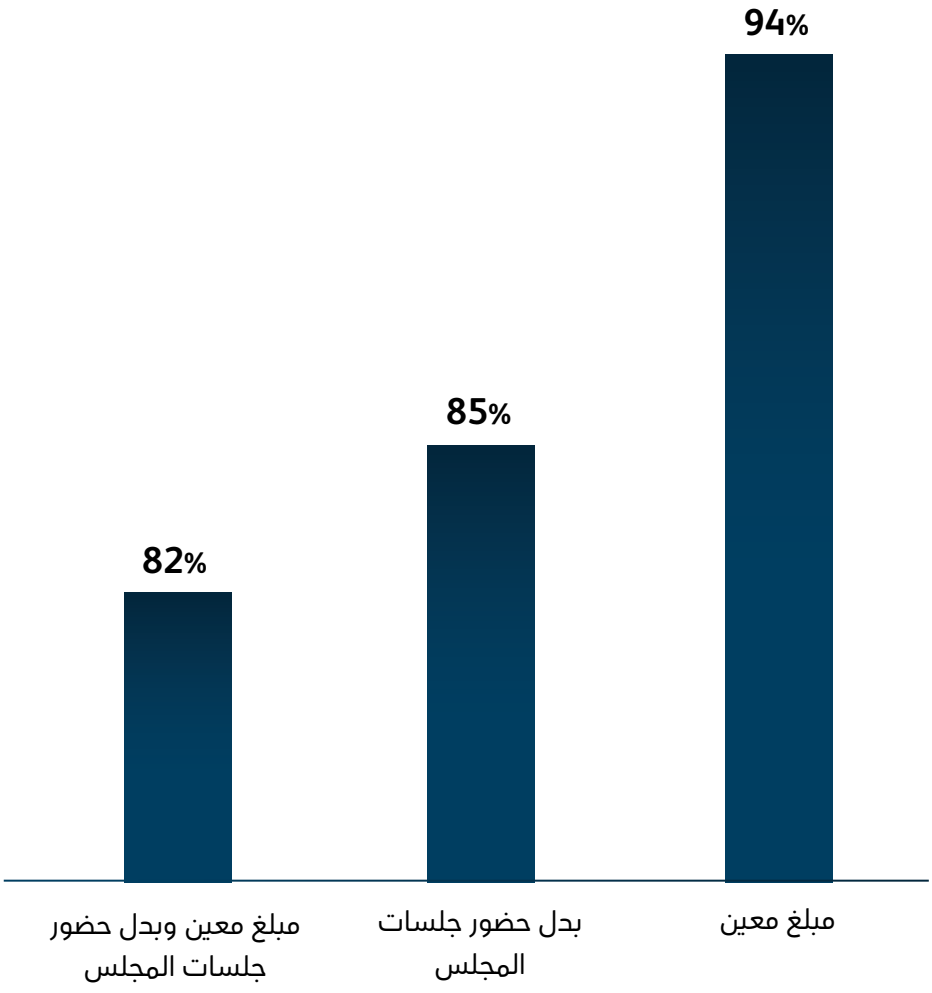
تتكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة أساساً من مبالغ ثابتة ومكافآت مرتبطة بالحضور. تفصح 94% من الشركات عن **مبلغ ثابت معين**، وتمنح 85% منها **بدلات حضور جلسات المجلس**. دفعت 82% من الشركات **كلاً من** المبلغ المعين وبدل حضور جلسات المجلس.

مكافآت رئيس مجلس الإدارة

يبلغ متوسط إجمالي مكافآت رؤساء مجالس الإدارة 548,191 (2024: 528,378 ﷼)، بزيادة قدرها 1.4 على متوسط مكافآت أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين.

يعكس ذلك المسؤوليات الإضافية المرتبطة عادةً بمنصب رئيس مجلس الإدارة، مثل قيادة المجلس، وتحديد جداول أعماله، والتواصل مع المساهمين والإدارة.

مكونات مكافآت أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين في الشركات المدرجة في السوق السعودية في عام 2025



9 السنة المالية 2025: استُبعدت 16 شركة من تحليل إجمالي المكافآت، و21 شركة من تحليل مكافآت أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين. السنة المالية 2024: استُبعدت 14 شركة من تحليل إجمالي المكافآت، واستُبعدت 21 شركة من تحليل مكافآت أعضاء مجالس الإدارة لعدم كفاية الإفصاح أو للتنازل عن المكافآت.

مكافآت أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين

يبلغ متوسط مكافأة عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي (باستثناء رؤساء مجلس الإدارة) في عام 2025 386,214 ﷼ (2024: 387,760 ﷼).

ما الذي تغيّر؟

انخفض متوسط مكافأة عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي بنسبة 0.4%، من 387,760 ﷼ في عام 2024 إلى 386,214 ﷼ في عام 2025. في المقابل، ارتفعت مكافآت رؤساء مجالس الإدارة بنسبة 3.7%.

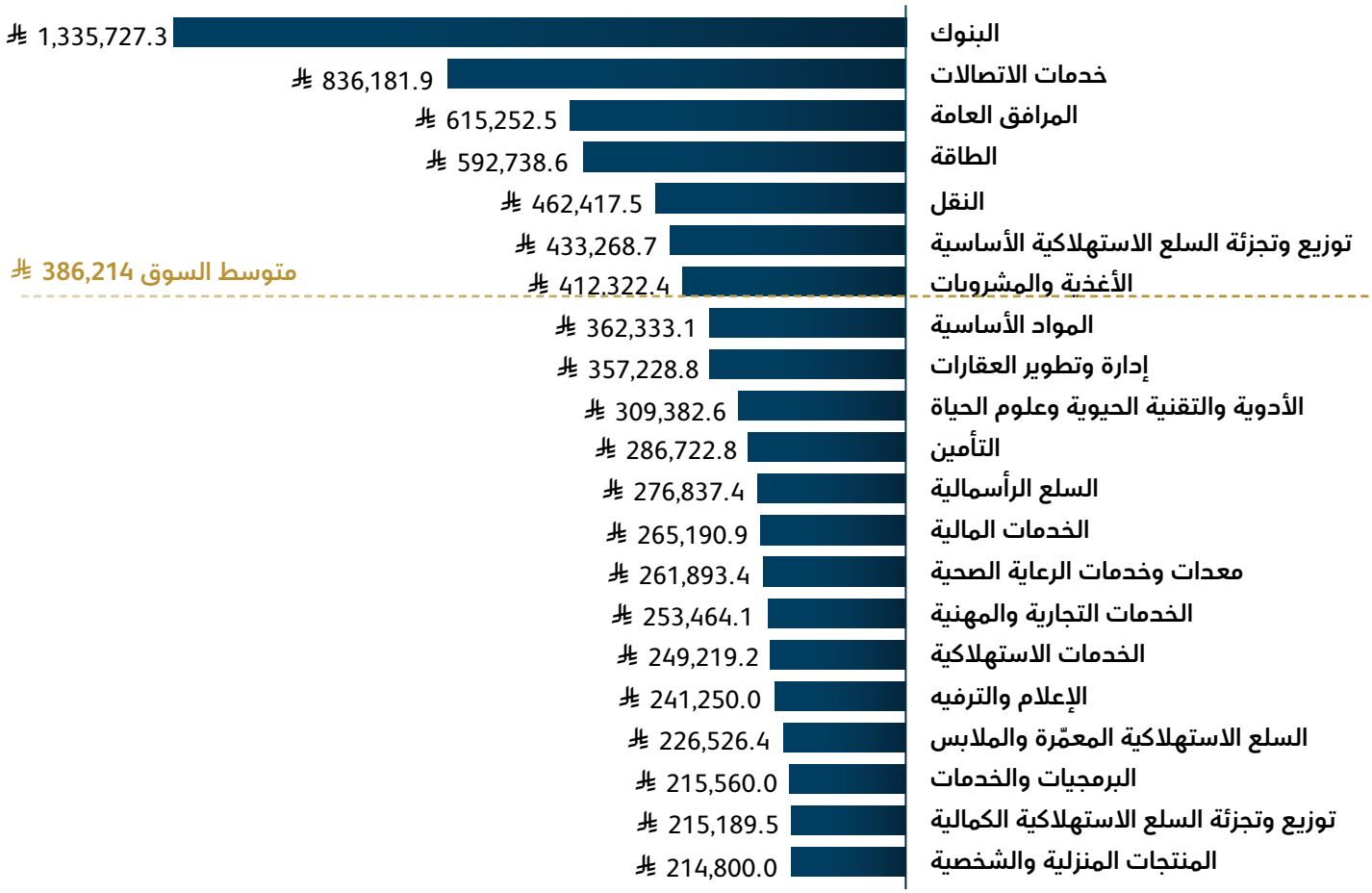
متوسط إجمالي مكافآت أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين حسب القطاع (باستثناء رؤساء مجلس الإدارة)

تسجل **البنوك** أعلى متوسط للمكافآت بفارق كبير، إذ يبلغ 1.3 مليون ﷼، أي **3.5** أضعاف المتوسط العام البالغ 386,214 ﷼. تتجاوز المكافآت في القطاعات الأربعة الأعلى (البنوك وخدمات الاتصالات والمرافق العامة والطاقة) 500 ألف ﷼، بما يعكس تعقيد المتطلبات التنظيمية وكثافة رأس المال في هذه القطاعات.

تقل المكافآت في 14 قطاعاً من أصل 21 عن المتوسط العام، ويسجل قطاع **المنتجات المنزلية والشخصية** أدنى مستوى، عند 214,800 ﷼.

تدفع البنوك لأعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين مكافآت تتجاوز ثلاثة أضعاف متوسط السوق.

متوسط إجمالي مكافآت أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين حسب القطاع في عام 2025



مكافآت أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين حسب نوع الملكية (باستثناء رؤساء مجلس الإدارة)

تدفع **الشركات ذات الملكية الحكومية** لأعضاء مجالس إدارتها غير التنفيذيين مكافآت تزيد على **ضعفي** المتوسط العام، وتبلغ 792 ﷼ ألفاً. لا تتجاوز المتوسطَ سوى فئتين أخريين، هما الشركات التي يتصدر ملكيتها مستثمرون استراتيجيون أجانب (707 ﷼ آلاف)، والشركات ذات الملكية الموزعة (407 ﷼ آلاف).

دفعت **الشركات ذات الملكية العائلية**، التي تمثل 54.3% من السوق من حيث عدد الشركات، 276 ﷼ ألفاً، أي أقل من متوسط السوق بنسبة 28%. دفعت الشركات التي تتصدر ملكيتها مؤسسات مالية أو صناديق استثمار أدنى المكافآت، عند 223 ألفاً ﷼.

> تدفع الشركات ذات الملكية الحكومية والشركات التي يتصدر ملكيتها مستثمرون استراتيجيون أجانب مكافآت لأعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين تفوق متوسط السوق بفارق كبير.

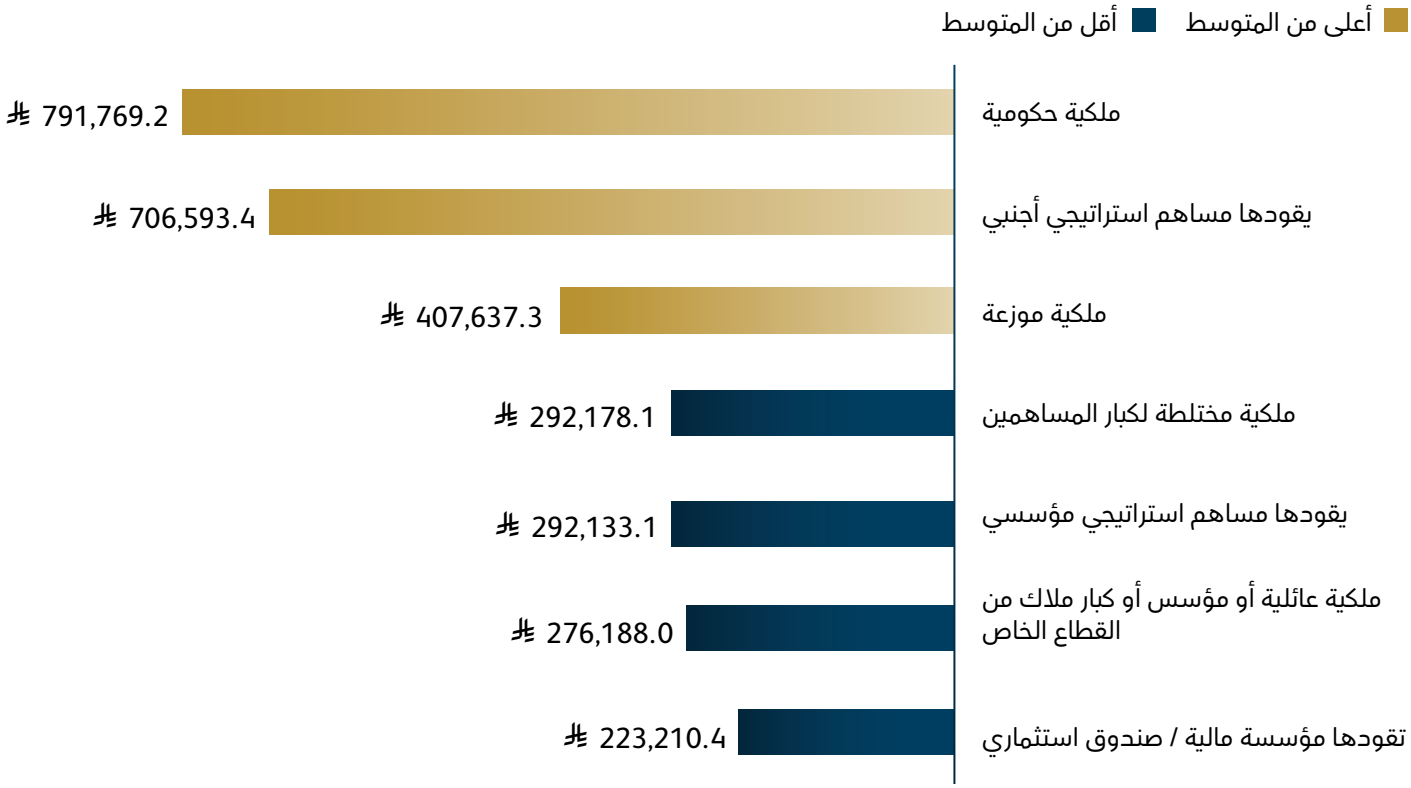
ما الذي تغيّر؟

سجلت الشركات ذات المكلية المختلطة لكبار المساهمين أكبر زيادة، بنسبة 14%. ارتفعت المكافآت في الشركات ذات الملكية الموزعة والشركات التي يتصدر ملكيتها مستثمرون استراتيجيون أجانب بنسبة 5%.

استقرت المكافآت في الشركات ذات الملكية الحكومية والشركات العائلية، بزيادة تقل عن 1%.

كانت الشركات التي تتصدر ملكيتها مؤسسات مالية الفئة الوحيدة التي انخفضت فيها المكافآت، بنسبة 10%.

متوسط إجمالي مكافآت أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين حسب نوع الملكية في عام 2025



مكافآت أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين حسب القيمة السوقية

ترتفع المكافآت بدرجة كبيرة في الشركات الأكبر حجماً. **في الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة**، يتقاضى أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين ما يعادل **6.3** أضعاف مكافآت نظرائهم في الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر (189 ألف ﷼ مقابل 1,196 ألف ﷼).

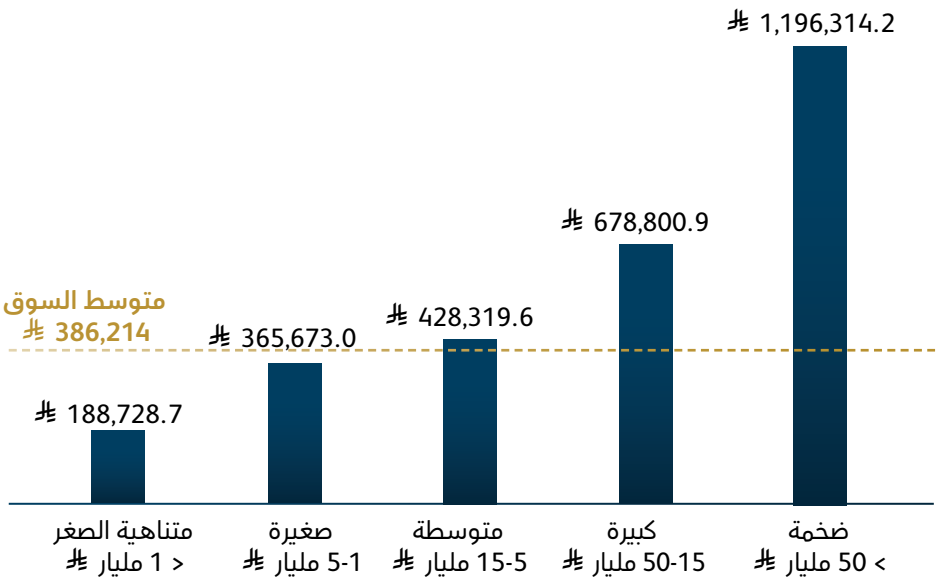
المتوسط العام يخفي تفاوتاً أوسع

تباينت اتجاهات متوسط مكافآت أعضاء مجالس الإدارة بين فئات الشركات في السوق. ارتفعت مكافآت الأعضاء غير التنفيذيين في الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة بنسبة 44% لتبلغ 1,196,314 ﷼، بينما انخفضت في الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر بنسبة 28%.

ارتفعت المكافآت بنسبة 15% في الشركات ذات القيمة السوقية الكبيرة، و11% في الشركات ذات القيمة السوقية الصغيرة، و1% في الشركات ذات القيمة السوقية المتوسطة.

ارتفعت نسبة مكافآت الأعضاء غير التنفيذيين في الشركات ذات القيمة السوقية الضخمة إلى مكافآت نظرائهم في الشركات ذات القيمة السوقية المتناهية الصغر من 3.2 إلى 6.3.

متوسط إجمالي مكافآت أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين حسب القيمة السوقية في عام 2025



إجمالي المكافآت لكل شركة

بلغ متوسط إجمالي المكافآت لكل شركة في عام 2025 2,841,473 ﷼، مقارنةً بـ 2,893,407 ﷼ في عام 2024، بانخفاض نسبته 1.8%.

يتوافق هذا التغيّر مع انضمام 35 شركة، معظمها من الشركات الأصغر حجماً، لا مع انخفاض المكافآت في الشركات القائمة، إذ تُظهر المكافآت المحتسبة لكل مقعد ولكل منصب زيادات محدودة.

> انخفض إجمالي المكافآت لكل شركة قليلاً مع دخول شركات أصغر إلى السوق.

> اتسع تفاوت المكافآت حسب حجم الشركة في عام 2025.

متوسط مكافآت اللجان الرئيسية[10]

يختلف متوسط المكافآت بين اللجان الرئيسية المنبثقة عن مجالس الإدارة. يسجل **رؤساء اللجان التنفيذية أعلى** متوسط لمكافآت اللجان وبدلاتها، إذ يبلغ 120,869 ﷼ في عام 2025.

بلغ متوسط مكافآت رؤساء لجان المخاطر 117,554 ﷼، ورؤساء لجان المراجعة 111,354 ﷼. بلغ متوسط مكافآت رؤساء لجان الترشيحات والمكافآت 88,186 ﷼.

في اللجان الأربع المشمولة بالمقارنة، زادت مكافآت الرؤساء على مكافآت الأعضاء بنسب تراوحت بين 10% و16%.

> استقرت مكافآت اللجان، وظلت رئاسة اللجنة التنفيذية المنصب الأعلى مكافأة بين مناصب اللجان.

10 باستثناء الشركات التي لم تفصح عن مكافآت كل لجنة على حدة، وباستثناء الأعضاء من خارج مجلس الإدارة.

	2025		2024	
	رئيس اللجنة	عضو اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة	رئيس اللجنة	عضو اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة
لجنة المراجعة	111,353.9 ﷼	97,165.2 ﷼	111,973.8 ﷼	99,756.2 ﷼
لجنة الترشيحات والمكافآت	88,186.5 ﷼	80,529.8 ﷼	89,436.4 ﷼	79,740.2 ﷼
لجنة المخاطر	117,554.7 ﷼	101,463.3 ﷼	119,653.1 ﷼	110,739.6 ﷼
اللجنة التنفيذية	120,869.4 ﷼	106,649.8 ﷼	-	-

الإشراف على الاستدامة

لدى 19 شركة فقط، تمثل 5.2% من الشركات المدرجة في السوق السعودية، لجنة مختصة بالاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة، مقارنةً بـ13 شركة، أو 3.9%، في عام 2024.

يشير ذلك إلى أن إنشاء لجان رسمية على مستوى مجلس الإدارة للإشراف على الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة لا يزال في مراحله الأولى.

حتى أغسطس 2026، كانت 24 شركة (7%) قد نشرت تقارير الاستدامة لعام 2025، مقارنةً بنسبة 23% لعام 2024. يعكس رقم عام 2025 التقارير المتاحة وقت إعداد هذا الإصدار، وقد يرتفع مع نشر مزيد من التقارير.

19
لجان الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة

المملكة العربية السعودية في السياق العالمي

لا يزال الإشراف على الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة في المملكة العربية السعودية في مرحلة مبكرة

لا تزال الشركات المدرجة في السوق السعودية في مرحلة مبكرة من تنظيم الإشراف على الاستدامة رسمياً على مستوى مجالس الإدارة. في عام 2024، كانت لدى 21% من أكبر 38 شركة مدرجة في السوق السعودية لجنة مختصة بالاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة، مقارنةً بـ54% من شركات "فوتسي 150" في المملكة المتحدة، و38% في البرازيل.

في هونغ كونغ، لدى 67% من شركات مؤشر "هانغ سنغ" و68% من شركات مؤشر "هانغ سنغ" للشركات ذات القيمة السوقية الكبيرة (Hang Seng LargeCap) لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تختص بالاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة.

في مؤشر "ستاندرد آند بورز 500"، لدى 15% من الشركات لجنة للبيئة والصحة والسلامة تغطي جانباً من الإشراف على الاستدامة، لكنها تختلف عن لجنة مختصة بالاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة.



الشفافية في الإفصاح عن أتعاب المراجعة

في عام 2025، أفصحت **149** شركة (40.5%) عن أتعاب المراجعة. يشير ذلك إلى أن الشفافية في الإفصاح عن أتعاب المراجعة لا تزال محدودة بين الشركات المدرجة في السوق السعودية، مما يحد من قدرة المستثمرين وغيرهم من أصحاب المصلحة على إجراء المقارنات لتقييم ترتيبات المراجعة، واستقلالية مراجع الحسابات، وممارسات الحوكمة المتعلقة بخدمات التأكيد.

40.5%
أفصحت عن أتعاب المراجعة





نظرة ختامية

يضع هذا الإصدار الأول من "تقرير ممارسات الحوكمة للشركات المدرجة في السعودية" أساساً لفهم كيفية تنظيم الشركات المدرجة في المملكة لحوكمتها. يجمع الإصدار المعلومات المتفرقة في إفصاحات الشركات، ليوفر أساساً مشتركاً من الأدلة لمجالس الإدارة والمستثمرين وصنّاع السياسات والباحثين، ويساعد على إظهار الممارسات بوضوح وإجراء مقارنات أكثر دلالة.

تعكس هذه الصورة تنوع الشركات في المملكة العربية السعودية. يؤثر كلٌّ من الملكية وحجم الشركة والقطاع والسوق التي تُدرج فيها الشركة في ترتيبات مجلس الإدارة. تتيح المقارنة المرجعية لأعضاء مجالس الإدارة فرصة لمراجعة الممارسات المعتادة، والنظر في البدائل، وبيان أسباب ملاءمة ترتيباتهم لخدمة الشركة ومساهميها.

هذا الإصدار بداية لجهد بحثي مستمر. ستتناول الإصدارات المتعاقبة تطور ممارسات الحوكمة في السوق على مدى زمني أطول. وستساعد ملاحظات أعضاء مجالس الإدارة والشركات والمستثمرين والجهات التنظيمية على ضمان تناول الإصدارات المقبلة للمسائل المهمة في الممارسة العملية. يطمح مركز الحوكمة إلى بناء مرجع دائم يتطور مع السوق السعودية، ويساعد مجالس الإدارة على اتخاذ خيارات مدروسة وتقييم مدى استمرار ملاءمة ترتيباتها للمتطلبات المفروضة عليها.

الملحق 1- المنهجية

المنهجية

يمثل إصدار **"تقرير ممارسات الحوكمة للشركات المدرجة في السعودية 2026" الصادر عن مركز الحوكمة** أول إصدارات المركز التي تحلل ممارسات الحوكمة في الشركات المدرجة في السوق السعودية.

يستند هذا التقرير إلى مجموعة بيانات خاصة بمركز الحوكمة، جمعها من إفصاحات الشركات المتاحة للعامة. اعتمد المركز أحدث تقرير سنوي منشور لكل شركة مصدراً أساسياً للبيانات. راجع المركز هذه التقارير واستخرج منها معلومات قابلة للمقارنة عن تكوين مجالس الإدارة، وهياكل قيادتها، وعضوية اللجان واجتماعاتها، والتزامات أعضاء مجالس الإدارة، والمكافآت المفصح عنها. يغطي هذا الإصدار فترتين، هما السنتان الماليتان 2025 و2024.

أُدرجت مقارنات دولية مختارة لوضع الممارسات السعودية في سياق أوسع.[11] تشمل هذه المقارنات أسواقاً دولية كبيرة وراسخة، وأسواقاً في مرحلة تطور مماثلة للسوق السعودية. تستند هذه المقارنات إلى إصدارات معروفة لمؤشرات مجالس الإدارة، منها سلسلة مؤشرات مجالس الإدارة الصادرة عن "سبنسر ستيوارت" (Spencer Stuart) لعام 2025.

القيود

- **الاعتماد على الإفصاحات.** جميع الأرقام مستمدة مما نشرته الشركات في تقاريرها السنوية. ترد تصنيفات مثل "مستقل" وفقاً لما أفصحت عنه الشركات، ولم يُتحقق بصورة مستقلة من استيفاء الأعضاء المعنيين معايير الاستقلالية لدى هيئة السوق المالية.

- **عدم الاستدلال على السببية.** يصف هذا التقرير علاقات الارتباط بين خصائص الحوكمة وسمات الشركات. لا يثبت الإصدار أن أياً من هذه الخصائص يؤدي إلى نتيجة بعينها.

- **اقتصار بيانات المكافآت على ما أُفصح عنه.** تُستبعد الشركات التي لم تفصح عن مكافآت أعضاء مجالس إدارتها، أو التي تنازل أعضاؤها عن المكافآت، من أعداد الشركات التي تُحتسب على أساسها المؤشرات ذات الصلة (21 شركة). تشمل أرقام أعضاء مجالس الإدارة التنفيذيين المكافآت المفصح عنها والمرتبطة بعضويتهم في المجلس، ولا تقيس إجمالي مكافآتهم عن مهامهم التنفيذية.

- **أرقام المقارنات.** نُقلت أرقام المقارنات الدولية من بحوث منشورة لمؤشرات مجالس الإدارة أعدتها جهات أخرى. لم يُعِد مركز الحوكمة احتساب هذه الأرقام، وهي استرشادية ولا تمثل مقارنة على أسس متماثلة تماماً.

11 تشمل هذه الأسواق الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وهونغ كونغ والهند والبرازيل. اعتُمدت هونغ كونغ بدلاً من بر الصين الرئيسي، نظراً إلى تركّز إدراجات الشركات الصينية الكبرى فيها، وتوافر بيانات عن الحوكمة تتيح المقارنة بدرجة أكبر.

مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

نبذة عن هذا المنشور

المؤلفون

خالد الحنطي
الرئيس التنفيذي،
مركز الحوكمة.

د. روجر باركر
المدير التنفيذي - البحث وقيادة الفكر، مركز الحوكمة.

أرماندو كروز ماريا
مدير عام مشارك - البحث وقيادة الفكر، مركز الحوكمة.

د. تارا فانلو
مدير مساعد - البحث وقيادة الفكر، مركز الحوكمة

ليندا المالكي
متدربة - البحث وقيادة الفكر، مركز الحوكمة.

كل البيانات صحيحة كما في 1 سبتمبر 2026.

نرحب بالتعليقات والتعقيبات على هذه الورقة البحثية. يُرجى التواصل معنا على عنوان البريد الإلكتروني: research@cfg.sa

نبذة عن مركز الحوكمة

تأسس مركز الحوكمة بمبادرةٍ من صندوق الاستثمارات العامة في عام 2020 ليضطلع برسالةٍ جوهرية تتمثّل في الارتقاء بمنظومة الحوكمة المؤسسية معرفةً وممارسةً في المملكة العربية السعودية وخارجها. وهو بذلك محرّكٌ حقيقيٌّ لتميّز الحوكمة في المملكة، يُقدّم حلولاً عملية ترتقي بالمعايير وتُرسّخ الثقة وتُسهم في تعزيز وتيرة التقدم المجتمعي.

وتمتدّ أنشطته عبر القطاعين العام والخاص والمؤسسات غير الربحية في ثلاثة محاور:

- إجراء تقييمات لمجالس الإدارة لمختلف أنواع الكيانات وتقديم خدمات استشارية تتعلق بالحوكمة والمخاطر والامتثال.
- تصميم وتنفيذ برامج تطوير تستهدف أعضاء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا والمعنيين بالحوكمة.
- الكشف عن رؤى جديدة ترفع مستوى الفهم والوعي بمفاهيم الحوكمة وعضوية مجالس الإدارة والأداء المؤسسي عبر البحث المحكَم والريادة الفكرية.

لمزيدٍ من المعلومات عن سبل الدعم التي يمكن للمركز تقديمها لمؤسساتكم، يُرجى التواصل معنا على عنوان البريد الإلكتروني: info@cfg.sa

يستخدم مركز الحوكمة أدوات الذكاء الاصطناعي على نحو مسؤول وأخلاقي لدعم أعماله. وقد يُستعان بالذكاء الاصطناعي في البحث والتحليل والصياغة والتحرير ومعالجة المحتوى، لكنه لا يحل محل الخبرة المهنية أو التقدير البشري. وتخضع جميع المخرجات التي يُسهم فيها الذكاء الاصطناعي للإشراف البشري والتحقق والمراجعة. وتظل المسؤولية عن مضمون كل منشور ونتائجه وتوصياته على عاتق مؤلفيه.

حقوق التأليف والنشر © لعام 2026 محفوظة لمركز الحوكمة. كل الحقوق محفوظة. يُحظر الاستنساخ أو إعادة الإنتاج دون إذن مُسبق. العلامات التجارية والشعارات الواردة هي ملكٌ لأصحابها المعنيين. ورغم أن المعلومات الواردة مُستقاة من مصادر يُعتقد بموثوقيتها، إلّا أننا لا نقدم أي تعهد أو ضمان بشأن دقتها أو اكتمالها. كما أن الآراء والتوصيات التي تشتمل عليها هي آراء المؤلفين في وقت كتابتهم لها ولا تمثل بالضرورة آراء صندوق الاستثمارات العامة أو شركاته التابعة.

مركز الحوكمة

2026

مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

