



مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

التنوع العُمري في مجالس الإدارة

حوكمة التعاون بين الأجيال



2026



A PIF COMPANY

تقرير

مركز الحوكمة

جدول المحتويات

5	الملخص التنفيذي
6	مقدمة: التنوع العُمري بوصفه قضية جوهرية في حوكمة مجالس الإدارة
9	الشواهد العملية: هل يُفضي التنوع العُمري إلى أثرٍ نوعي ملموس؟
16	أثر الفجوة بين الأجيال في تقويض التفاعل داخل مجالس الإدارة
20	سُبل إدارة التنوع العُمري لتحقيق ذروة الأداء المؤسسي
23	رؤية مقترحة لُصنَّاع السياسات في المملكة العربية السعودية
26	الخاتمة
28	الملحق



الملخص التنفيذي

تشهد مجالس الإدارة في شتى أنحاء العالم اهتماماً متزايداً بقضية التنوع العمري. إذ يُثري التمازج بين الأجيال مجالس الإدارة بحصيلة غنية من التجارب المهنية، وقراءاتٍ متباينةٍ لاستقراء المخاطر، وهدساً استراتيجياً متنوعاً. وحين تُصاغ هذه الرؤى المتعددة في إطارٍ من التكامل والانسجام، تستطيع مجالس الإدارة تحقيق رقابة أفضل واتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

ولا يمكن لهذا المسار أن يحقق غاياته المنشودة ما لم يقترن بإرادة واعية وخطواتٍ مدروسة. حيث يضطلع رئيس مجلس الإدارة بدورٍ محوري في ترسيخ المناخ الذي يتيح حواراً منفتحاً وبناءً بين مختلف الأجيال. كما ينبغي الارتقاء بمنهجيات تقييم أداء مجالس الإدارة، بحيث تمتد إلى تقييم مدى قدرتها على استيعاب التباينات العمرية وتوظيفها في النقاش والرقابة. ومن الضروري كذلك أن تُعيد لجان الترشيحات النظر في معايير الاختيار، عبر منح وزن أكبر لصفاتٍ جوهرية كاللحابة الفكرية، والمرونة، وقابلية التعاون. في المحصلة، يتعين على مجالس الإدارة أن تكفل عدم تهميش أي عضو أو الانتقاص من إسهامه بسبب عمره.

تتمتع المملكة العربية السعودية بمكانة تؤهلها للاضطلاع بدورٍ ريادي في صياغة السياسات في هذا المجال. فبإمكان هيئة السوق المالية أن تُلزم الشركات بالإفصاح عن التكوين العمري لمجالس إدارتها، وبيان نهجها في إدارة التنوع بين الأجيال. كما يمكن للجهات التنظيمية، بالتعاون مع مركز الحوكمة، إطلاق برنامجٍ وطني لإعداد الكفاءات القيادية الواعدة من الجيل الصاعد، بما يُهيئهم للاضطلاع بأدوارٍ مستقبلية في مجالس الإدارة.

إنّ التنوع العمري يتجاوز كونه مجرد مُعطىٍ ديموغرافي. إذ يمثل مورداً حوكمياً بالغ القيمة، متى ما أحسن توظيفه، أسهم في تعميق البصيرة الاستراتيجية وتعزيز القدرة على صناعة القيمة طويلة الأمد. فالمجالس التي تنجح في المواءمة بين حكمة الأعضاء المتمرسين، وحيوية الأجيال الشابة وإلمامها بالعالم الرقمي، تكون أقدر على قيادة مؤسساتها وسط التحولات المتسارعة، وأكثر استعداداً للمضي بثبات نحو آفاق النمو المستدام.

يُعزى جانبٌ كبير من هذا التحول إلى وتيرة التغير التقني والاجتماعي. فرغم رسوخ قيمة الخبرة المتراكمة وضرورتها، لم تعد الخبرة وحدها كافية للإحاطة بمقتضيات المرحلة ومستجداتها. وأصبحت الحاجة ملحةً إلى رؤى أعضاء مجلس إدارة على تمايز مباشر مع التقنيات الحديثة ونماذج الأعمال الناشئة والتطلعات المتجددة للموظفين والعملاء. فالمجلس الذي يحظى بتمازجٍ متوازن بين الأجيال، يكون أقدر على استشعار التوجهات مبكراً، والاستجابة لها بمرونةٍ فائقة.

تُجسد المملكة العربية السعودية نموذجاً جلياً لهذا التطور. فمجتمعها الغني، إلى جانب الحراك الاقتصادي الواسع الذي تشهده أسهما بوضوح في صياغة ملامح مجالس الإدارة. إنّ متوسط أعمار أعضاء مجالس الإدارة في الشركات السعودية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) يتخطى حاجز الخمسين عاماً بقليل، وهو معدل عمري يقل بوضوح عن نظيره في العديد من الأسواق الغربية. ويبيّن هذا الواقع حجم التطلعات المعقودة على المؤسسات لتسريع وتيرة تحديث نماذج أعمالها، والتوسع في أنشطتها، والتفاعل بكفاءة مع قاعدة شابة من القوى العاملة والمستهلكين.

تتزايد الشواهد العملية التي تؤكد أن مجالس الإدارة المتمتعة بتنوع متوازن بين الأجيال تتفوق في أدائها المؤسسي. إذ تشير الأبحاث إلى أن مجالس الإدارة التي يتراوح التباين العمري بين أعضائها بين عشرين وخمسة وعشرين عاماً، غالباً ما تكون أفضل إحصائياً في الرقابة، والابتكار بوتيرة أسرع، وتحقيق نتائج أفضل على صعيد الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG). بيد أن هذه المكتسبات لا تتأتى من تلقاء نفسها. ففي غياب البيئة المناسبة، قد تستحيل الفوارق العمرية إلى عامل إرباك بدلاً من كونها رافد قوة، مما يُفضي إلى إجماع الأعضاء الأصغر سنّاً عن إبداء آرائهم، أو تشبث الأعضاء الأكثر خبرة بمواقف تحفظية.

مقدمة: التنوع العمري بوصفه قضية جوهريّة في حوكمة مجلس الإدارة

تشهد مجالس الإدارة، عبر الاقتصادات العالمية، اهتماماً متزايداً بالتوازن بين الأجيال في تشكيل عضويتها. يأتي هذا التحول انعكاساً لتلاقي جملةٍ من المتغيرات العميقة التي تعيد رسم ملامح المؤسسات، في مقدمتها التسارع التقني، والتحولات الديموغرافية، والصعود المتنامي لقيادات الأعمال الشابة. وإذا كانت النقاشات المرتبطة بالتنوع بين الجنسين قد انصرفت، طوال سنوات، إلى التمثيل القائم على التنوع بين الجنسين، فإن البنية العمريّة للمجالس باتت اليوم تُعد متغيراً حوكمياً ذا أثرٍ ملموس في القدرة على الابتكار، وصياغة الثقافة المؤسسية، وتحقيق الأداء طويل الأمد.

حالة عمليّة

لاحظ رئيس مجلس إدارة مُخضرم أن أحد الأعضاء المعينين حديثاً—وهو كفاءة شابة استُقطبت في العام المنصرم لخبرتها التقنية—كان نادراً ما يُدلي بدلوه إبان الاجتماعات. وقد عقد المجلس آمالاً عريضة على إسهامه من خلال هذه المعرفة في توجيه دفة التحول الرقمي للمؤسسة. غير أنه، في واقع الأمر، أثر الصمت التام حتى حينما لامست النقاشات صُلب تخصصه الدقيق.

وبدافع التوقير لزملائه المخضرمين، ولعلّه بسبب شعوره بعدم اليقين حيال موقعه ضمن التراتبية الهرمية للمجلس، أحجم العضو الشاب عن دحض الرؤى السائدة أو طرح وجهات نظرٍ بديلة. ونتيجةً لذلك، ظلت القيمة الاستثنائية التي كان بوسعه تقديمها—من حداثّة الرؤية، والإلمام الرقمي، والمنظور العمري المختلف—مُهدرةً إلى حدٍ كبير.

وقد خلص رئيس المجلس لاحقاً إلى أن تنويع العضوية على الورق لا يعني بالضرورة أن إلا أن الثقافة السائدة في المجلس قد تهيأت بالقدر الكافي لاحتواء هذا الصوت الجديد واستيعاب أطروحاته. وكانت النتيجة الجوهريّة جليّة: التنوع يستوجب إدارة واعية، ولا يمكن الركون إلى تحققه تلقائياً.

وقد شكّل التسارع المتنامي في التحولات التقنية أحد أبرز دوافع هذا التوجه. فالصعود المتسارع للذكاء الاصطناعي، وما ارتبط به من نماذج أعمال قائمة على التقنية، وضع المسلّمات الراسخة حول قيمة "الخبرة التقليدية" موضع اختبار. ومع ذلك، فإن إلمام الأعضاء الأصغر سناً بالبيئة التقنية لا يعني بالضرورة امتلاكهم الرؤية الحوكمية الأوسع اللازمة للإشراف على المؤسسات الكبرى ذات الهياكل المعقدة. ومن هنا، فإن الرقابة الفاعلة تظل رهينة بوجود تمازج بين الأجيال يجمع بين عمق التجربة وحداثّة الرؤية.

يستقضي هذا التقرير أثر التنوع العمري في كفاءة مجالس الإدارة وفعاليتها، كما يطرح جملةً من الإرشادات العملية لرؤساء وأعضاء مجالس الإدارة حول سُبُل إدارة هذه الديناميكيات بصورة بنّاءة. كذلك يستعرض رؤى وتوصياتٍ لُصنّاع السياسات في المملكة العربية السعودية وغيرها، موضحاً الكيفية التي يمكن بها لمتطلبات الإفصاح - المُصاغة بعناية - أن تُسهم في تعظيم الاستفادة من المجالس المتنوعة عمرياً. تكمن الرسالة الجوهريّة هنا في أن التنوع العمري يمثل فرصة استراتيجية سائجة لمجالس الإدارة، غير أن جني ثمارها لا يتأتّى إلا بإدارةٍ حكيمة.

ارتسمت صورة جلية لهذه الاتجاهات مؤخراً إثر رصدٍ شمل عشر شركات في السوق المالية السعودية (تداول) أجرت انتخابات لمجالس إدارتها في عام 2025³. إذ كشفت النتائج عن حراكٍ ملموس نحو استقطاب أعضاء أصغر سناً. ففي تلك الشركات، انخفض متوسط الأعمار من 55.5 إلى 53.9 عاماً، وهو تجديدٌ - وإن بدا طفيفاً - إلا أنه يحمل دلالات جوهرية. بل إن خمسة من تلك المجالس (بنك الإنماء، بنك البلاد، شركة التصنيع، أسمنت الرياض، ومجموعة أسترا الصناعية) أظهرت اتجاهاً نزولياً واضحاً في متوسط الأعمار. وبوجه عام، سجّلت المجالس العشرة تفاوتاً عمرياً يتجاوز 25 عاماً، وضمت في تشكيلها غالباً ثلاث فئاتٍ عمرية متباينة على الأقل.

تُشكل المملكة العربية السعودية نموذجاً متفرداً لدراسة التنوع العمري في مجالس الإدارة. فهي تشهد تحولاً اقتصادياً شاملاً قوامه الابتكار وتنوع مسارات النمو. كما تتسم بتركيبة مجتمعية بالغة الفتوة؛ إذ تتجاوز نسبة من هم دون سن الخامسة والثلاثين ثلثي السكان، وتتولى دفة البلاد قيادةً تُجسّد نموذجاً استثنائياً للقيادة الشابة على الساحة الدولية. وقد أرسى هذا الواقع الديموغرافي روحاً وطنيةً وثابةً يحدها طموح الشباب، مما أسهم في ترسيخ نموذجٍ قياديٍّ أكثر حداثةً واستشرافاً للمستقبل.

تتجلى هذه التحولات بوضوح في تشكيل مجالس الإدارة. فوفقاً لتقرير "مرصد مجالس الإدارة 2023" الصادر عن "هايدريك أند سترافلز"، يتخطى متوسط أعمار أعضاء مجالس الإدارة في الشركات السعودية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) حاجز الخمسين عاماً بقليل¹. ويُقارن هذا بمعدل يبلغ 60 عاماً في سويسرا وفرنسا، و62 عاماً في سنغافورة، و63 عاماً في الولايات المتحدة، و64 عاماً في اليابان².

التنوع العمري في كبرى مجالس إدارة الشركات السعودية

ورغم ندرة تواجد الأعضاء الذين تقل أعمارهم عن 40 عاماً، إلا أن هذه الأمثلة تُبرهن على أن مجالس إدارة الشركات السعودية لا تنتظم جميعها تحت وصف "الأصغر سناً" قياساً بنظيراتها في البلدان الأخرى. بل إن كثيراً من كبرى الشركات المدرجة في أسواق المال باتت تعمل في ظل هيكل حوكمة تتعدّد فيها الأجيال وتتكامل، تجمع بين من هم في أوج مسيرتهم المهنية ومن بلغوا نضجها. يوحى تناسق هذه النطاقات العمرية عبر القطاعات — من الطاقة والاتصالات إلى السلع الاستهلاكية والصناعات — بأن التنوع العمري بات ينشأ بصورة عفوية من داخل المنظومة، لا استجابةً لاشتراطات رسمية أو إفصاحات مفروضة.

على الرغم من عدم توافر بيانات الأعمار (أو تواريخ الميلاد) لأعضاء مجلس الإدارة السعوديين بشكل موحد؛ إلا أن القراءة الفاحصة للمشهد تبين أن شريحةً واسعةً من الشركات السعودية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) تمتلك بالفعل تنوعاً جلياً بين الأجيال ضمن هيكل مجالس إدارتها.

ففي شركاتٍ مثل "أكوا باور"، و"صافولا"، و"المراعي"، و"مجموعة كابلات الرياض"، يتراوح الفارق العمري بين أصغر الأعضاء وأكبرهم غالباً بين عشرين وخمسة وعشرين عاماً. أما شركات الاتصالات والطاقة الكبرى، مثل شركة الاتصالات السعودية "إس تي سي" و"أرامكو السعودية"، فتُظهر نطاقاتٍ عمريةً أصيق نسبياً، لكنها تظل لافتة، إذ تتراوح في العادة بين خمسة عشر وعشرين عاماً.

1 تقرير "مرصد مجالس الإدارة 2023" الصادر عن "هايدريك أند سترافلز" للاتجاهات العالمية والإقليمية في تشكيل مجالس الإدارة. شركة هايدريك أند سترافلز إنترناشيونال.
 2 سلسلة مؤشرات مجالس الإدارة الصادرة عن سننسر ستيوارت (2022-2024): المعايير الدولية في تشكيل مجالس الإدارة. سننسر ستيوارت، شيكاغو، إلينوي.
 3 بنك الإنماء، بنك البلاد، شركة التصنيع، أسمنت الرياض، مجموعة أسترا الصناعية، دار الأركان للتطوير العقاري، المتقدمة للبتروكيماويات، آيان للاستثمار، مجموعة كابلات الرياض، وشركة الخزف السعودي.

مجموعة كابلات الرياض

في المقابل، تعكس الأسواق الأخرى مشهداً متفاوتاً. ففي الولايات المتحدة، أظهر "مؤشر مجالس الإدارة 2024" لشركة "سبنسر ستيفورت" تحسناً تدريجياً؛ إذ بلغت نسبة الأعضاء الجدد ممن هم في سن الخمسين أو أقل نحو 14% مقارنة بـ 11% في العام السابق.⁴

غير أن المملكة المتحدة سارت في اتجاهٍ معاكس. حيث أشار مؤشر مجالس الإدارة البريطاني لعام 2024 إلى تراجع حصة الأعضاء غير التنفيذيين الجدد دون سن الخمسين من 12% إلى 6% فقط،⁵ في حين يتجاوز 90% من أعضاء مجالس الإدارة في الشركات العامة البريطانية سن الخمسين. ولم يشهد متوسط أعمار مجالس الإدارة تغييراً يُذكر على مدار العقد الماضي.⁶

إجمالاً، يميل التوجه العالمي نحو مجالس إدارة أكثر فتوةً وتنوعاً بين الأجيال، رغم تفاوت وتيرة هذا التقدم من منطقة لأخرى. ونستعرض تالياً ما إذا كان هذا التوجه يُشكل فارقاً حقيقياً في حوكمة الشركات والأداء المؤسسي.

تُعد مجموعة كابلات الرياض واحدةً من أبرز الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. فمُنذ تأسيسها في عام 1984، تبلورت مسيرتها لتضم اليوم أكثر من 3,500 موظف يعملون في مجمعات إنتاجية متعددة. ويأيرادات سنوية تناهز 2.4 مليار دولار أمريكي، وقيمة سوقية تقارب 5.4 مليار دولار أمريكي، نمت الشركة من مُنتج محلي للكابلات إلى مُورّد إقليمي ودولي يخدم أكثر من 30 سوقاً.

وتبرز السمة المميزة لمجلس إدارتها في اتساع النطاق العمري لأعضائه، والذي يمتد من أوائل الأربعينيات حتى أواخر الستينيات. ورغم أن الشركة لم تُبرز صراحةً مسألة التنوع العمري كأحد مستهدفات الحوكمة لديها، إلا أنه من المرجح أن يُثري الأعضاء الأكبر سناً منظومة المجلس بدراية قطاعية دقيقة، ومعرفةٍ متعمقة بدورات التصنيع وأسعار السلع الأساسية، فضلاً عن شبكةٍ راسخة من العلاقات مع المقاولين. في المقابل، يمكن بطبيعة الحال ربط تواجد الأعضاء الأصغر سناً بمساعي الشركة نحو التحديث التشغيلي، والأتمتة، وتوظيف الأدوات الرقمية في سلاسل الإمداد، وتوسيع النطاق الجغرافي للصادرات.

وقد اتسم أداء الشركة مؤخراً بتوسعٍ لافت في الإيرادات، والارتقاء بمزيج المنتجات، وتعزيز الحضور في الأسواق الخارجية. ويُشير ذلك إلى أن التنوع بين الأجيال لربما أسهم بدورٍ فاعل في تعزيز قدرة الشركة على التعامل مع الضغوط التي تكتنف مرحلة نضج الأعمال الصناعية، مع الحفاظ على تموضعها الاستراتيجي لاقتناص الفرص العالمية المنبثقة عن مسيرة التحول الاقتصادي في المملكة العربية السعودية.

4 مؤشر مجالس الإدارة الأمريكي الصادر عن سبنسر ستيفورت 2024. سبنسر ستيفورت، شيكاغو، إلينوي.

5 مؤشر مجالس الإدارة البريطاني 2024 الصادر عن سبنسر ستيفورت سبنسر ستيفورت، لندن.

6 معهد ديليجنت وسبنسر ستيفورت (2024). مسارات الانضمام لمجالس الإدارة: التقدم والركود في تنوع مجالس الإدارة العالمية. معهد ديليجنت وسبنسر ستيفورت.

الشواهد العملية: هل يُفضي التنوع العُمري إلى أثرٍ نوعي ملموس؟

الأثر على الأداء المؤسسي

أشارت الأدلة المبكرة المستقاة من الدراسات الأكاديمية إلى تأثيرات متواضعة. فعلى الرغم من تركيز تحليل "كامبل ومينغيز-فيرا" (2008) بشكل أساسي على التنوع بين الجنسين، إلا أنه قدم أحد أوائل البراهين الرصينة على ارتباط التباين العُمري الأوسع بتحقيق قيمة أعلى للشركة.⁷ وقد أكدت دراسات لاحقة أنماطاً مشابهة. فقد كشفت دراسة أجريت عام 2015 على عينة ضمت 205 شركات أوروبية مدرجة عن وجود ارتباطٍ إيجابي بين التنوع العُمري وتحسن العوائد المالية.⁸ كما أفضت دراسات أحدث تناولت الشركات التركية المدرجة إلى نتائج متقاربة تؤكد الاتجاه ذاته.⁹ وتتلاقى الأبحاث المهنية مع هذه الرؤى؛ إذ أظهرت مراجعة أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) في عام 2018 أن المؤسسات التي تحظى بفرق قيادية أكثر تنوعاً -بما في ذلك التنوع العُمري- حققت هوامش ربحية أعلى وسجلت مخرجات ابتكارية أقوى.¹⁰

أثمر الاهتمام المتنامي بالتنوع بين الأجيال عن حصيلة واسعة من الأبحاث التجريبية والمهنية التي تستقصي ما إذا كان التباين العُمري يرتقي بمخرجات الحوكمة والأداء، وفي ظل أي ظروفٍ يتحقق ذلك.

وقد اتسمت النتائج بالدقة والتشعب. فالتنوع العُمري قادرٌ على تعزيز فاعلية مجلس الإدارة متى ما خضع لتوظيفٍ مؤسسي واعٍ، تُديره آليات رصينة ورئاسة شاملة. أما في غياب هذه المقومات، فقد يُفضي التنوع إلى احتكاكاتٍ داخلية، أو توتراتٍ شخصية، أو تراجعٍ في مستوى الأداء. ونوجز فيما يلي أبرز الرؤى المستخلصة من الأبحاث العالمية.

7 كامبل، ك. ومينغيز-فيرا، أ. (2008) "التنوع بين الجنسين في مجالس الإدارة والأداء المالي للشركة"، مجلة أخلاقيات الأعمال، 3(83)، ص 435-451.
8 فيلتروب، د.، وهيرميس، ن.، وبوستما، ت.، ودي هان، ج. (2015) "قصة فصلين: لماذا ومتى تُلحق الانقسامات الديموغرافية الضرر بأداء مجلس الإدارة"، الحوكمة المؤسسية: مراجعة دولية، 23(6)، ص 613-629.
9 ياسر، ق. ر.، والمأمون، أ.، وأحمد، إ. (2017) "التنوع العُمري في مجالس الإدارة وأداء الشركات في الأسواق الناشئة: أدلة من تركيا"، مراجعة الحوكمة المؤسسية والاستدامة، 1(1)، ص 32-41.
10 مجموعة بوسطن الاستشارية (2018) كيف تُعزز فرق القيادة المتنوعة عجلة الابتكار. مجموعة بوسطن الاستشارية.

دراسة حالة شركة "يونيليفر"

وقد برهن هذا التمازج بين الفئات العمرية عن قيمته الجوهرية إبان التحول الاستراتيجي الأخير الذي شهدته "يونيليفر". إذ ساند المجلس "خطة عمل للنمو" واسعة النطاق، تضمنت تبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وانصبت الغاية على تركيز الاستثمارات نحو عدد أقل من "العلامات التجارية المحورية" ذات الثقل، والانسحاب من قطاع الآيس كريم العالمي — وهي انعطافة جريئة تُفارق ما ورثته الشركة من هياكل قائمة. كما أشرف المجلس على عملية انتقال قيادي حاسمة، أفضت إلى إعفاء الرئيس التنفيذي حينها وتعيين رئيس تنفيذي جديد في أوائل عام 2025 بهدف تسريع وتيرة التنفيذ.

تجلت بصمة الجيل الشاب في بث حيوية استثنائية، وعقلية رقمية وطرح رؤى متجددة تعيد تقييم الممارسات السائدة. وفي المقابل، أضاف التراكم المعرفي للقيادات المخضمة ثقلًا مؤسسيًا وموثوقيةً بالغة الأهمية للتعاطي بكفاءة مع تمحيص المستثمرين وتجاوز التعقيدات التنظيمية. ومن خلال هذا التضافر المتناغم لهذه الرؤى العمرية المتباينة، تمكنت "يونيليفر" من تحديث محفظة أعمالها بكفاءة، بالتوازي مع الإدارة الحصيفة لمخاطرها الاستراتيجية.

تُقدم شركة "يونيليفر" نموذجاً لافتاً للكيفية التي يُمكن بها للتنوع بين الأجيال على مستوى مجلس الإدارة أن يُرسي دعائم قوية لصناعة القرار الاستراتيجي. فبصفتها إحدى كبريات شركات السلع الاستهلاكية عالمياً، والتي تخدم مليارات المستهلكين في أكثر من 190 دولة، تواجه الشركة ضغوطاً متواصلة تفرضها التحولات الرقمية الجذرية، والتقلبات في سلوك المستهلكين، وتصادم تطلعات المستثمرين حيال الاستدامة وعوائد المساهمين. ويجمع مجلس إدارتها — الذي تمتد أعمار أعضائه من أوائل الخمسينيات إلى أوائل الثمانينيات — بين أعضاء مخضرمين ذوي باع طويل في مجالس الإدارة العالمية، وأعضاء أحدث عهداً يمتلكون مؤهلاتٍ عصرية موجهة نحو قيادة التحول.

ففي الشريحة العمرية الأكبر، نجد شخصياتٍ مثل "تيلسون بيلتر" (83 عاماً) و"بينوا بوتيه" (68 عاماً)، اللذين تُقدم عقود خبرتهما في الحوكمة وإدارة العلاقات مع المستثمرين تلك "الرؤية الشمولية" بالغة الأهمية لتوجيه دفة مسارات إعادة الهيكلة الاستراتيجية الكبرى. وفي المقابل، تضم الشريحة العمرية الأصغر أعضاءً مثل "رونغ لو" (54 عاماً) و"زوي يوجنوفيتش" (50 عاماً)، جيلًا شكّلت ملامحه في رحاب التقنية الرقمية والابتكار، والاستراتيجية في الأسواق متسارعة التحوّل.

وفي الوقت ذاته، تُشير الأدبيات إلى أن الارتباط بين التنوع العمري في مجالس الإدارة وأداء الشركة ليس حتمياً أو تلقائياً بأي حالٍ من الأحوال. إذ لم يخلص تحليل "روز" (2007) للشركات الدنماركية إلى أي أثر ذي دلالة إحصائية.¹¹ كما حددت دراسة "داغسون" للشركات السويدية أن المكتسبات تتركز بالأساس في الشركات الصغيرة والمتوسطة دون الشركات الكبرى.¹²

وتلمح دراسات أخرى إلى أن أثر التنوع العمري قد يظل رهيناً بالسياق المؤسسي المحيط؛ حيث تتلاشى الفوائد أحياناً بمجرد تحييد عوامل أخرى مثل طبيعة القطاع، أو فترة العضوية في مجلس الإدارة، أو التركيز في هيكل الملكية.¹³ وتضفي الدراسات المهنية الصادرة عن "سبنسر ستيوارت"¹⁴ و"ماكينزي"¹⁵ بُعداً أكثر عمقاً، مؤكدةً أن التنوع، سواءً أكان عمرياً أم بين الجنسين، لا يرتقي بالأداء من تلقاء نفسه؛ إذ لا تتأثر ثماره إلا حينما تستقي مجالس الإدارة رؤاها فعلياً من وجهات النظر المتباينة إبان النقاشات وصنع القرار.

11 روز، ك. (2007) "هل يؤثر تمثيل الإناث في مجلس الإدارة على أداء الشركة؟ الأدلة الدنماركية"، الحوكمة المؤسسية: مراجعة دولية، 15(2)، ص 404-413.

12 داغسون، س. (2011) "تنوع مجالس الإدارة وأداء الشركات: أدلة من السويد"، كلية أوميو للأعمال.

13 ماهاديو، ج. د.، وسوباروين، ت.، وهانومان، ف. أ. (2012) "تشكيل مجالس الإدارة والأداء المالي: الكشف عن آثار التنوع في اقتصاد ناشئ"، مجلة أخلاقيات الأعمال، 3(3)، ص 375-388.

14 سبنسر ستيوارت (2023) رؤى حول فاعلية مجالس الإدارة: رؤى 2023. سبنسر ستيوارت.

15 ماكينزي آند كومباني (2020) التنوع يربح: أهمية الإدماج. ماكينزي آند كومباني.

دراسة حالة شركة "بوينغ"

أفضت المراجعات والتحقيقات التي أُجريت عقب حوادث "ماكس" — بما في ذلك تحقيق لجنة مجلس النواب الأمريكي — إلى أن مجلس الإدارة افتقر إلى التعدد في الرؤى والخلفيات الفكرية اللازمة لاستيعاب الضغوط الثقافية السائدة داخل الشركة أو دحضها، فضلاً عن كشف الاختلالات الهندسية والافتراضات المعيبة الكامنة في نظام التحكم بالطيران "MCAS"، الذي عُدَّ السبب التقني المباشر وراء الحادثتين.¹⁶

لقد أسهم غياب التنوع بين الأجيال في تغذية "التفكير النمطي الجماعي" (Groupthink).¹⁷ إذ مال الأعضاء ذوو الفئات العمرية والتجارب المهنية المتقاربة إلى التركيز على المسلمات التشغيلية الموروثة، متغافلين عن المخاطر الرقمية الناشئة. في حين كان بمقدور الأعضاء الأصغر سناً، أو أولئك الذين يمتلكون خلفيات هندسية أو رقمية معاصرة، طرح تساؤلات جوهرية مغايرة حول الأتمتة، أو التفاعل بين الطيار والبرمجيات، أو بروتوكولات اختبارات السلامة.

تمثل التحديات التي عصفت بشركة "بوينغ" خلال السنوات الأخيرة نموذجاً معبراً لكيفية إسهام محدودية التنوع العمري داخل مجلس الإدارة في إحداث قصور في الاستشراف الاستراتيجي وانحسار فاعلية الإشراف والرقابة.

ففي السنوات التي سبقت أزمة طائرات "737 ماكس" خلال عامي 2018 و2019 — حين كشفت حادثتا التحطم المأساويين عن اختلالات جوهرية في ثقافة السلامة داخل الشركة — كان مجلس إدارتها يتشكّل في معظمه من أعضاء بلغوا الستين أو تجاوزوا عتبة السبعين. وكان أغلبهم ينتمون إلى مسار مهني عريق في قطاعات التصنيع التقليدي، أو الدفاع، أو القيادة السياسية. وعلى الرغم من حنكتهم الفردية، إلا أن المجلس في مجمله كان يعكس طيفاً عمرياً ضيقاً تشكّلت معالمه في حقب سابقة من صناعة الطيران والتصنيع.

في تلك الأثناء، كانت "بوينغ" تمر بتحول تقني جذري؛ إذ أصبح تصميم الطائرات يعتمد بشكل متزايد على البرمجيات، وارتبطت المخاطر التشغيلية ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة الرقمية. غير أن المجلس كان يفتقر إلى أعضاء متمرسين في هندسة البرمجيات، أو الذكاء الاصطناعي، أو هندسة الأنظمة الرقمية، ولم يضم أياً من أبناء الأجيال الشابة الأكثر التصاقاً بالبيئات التقنية والتحول الرقمية الحديثة.

16 مجلس النواب الأمريكي، لجنة النقل والبنية التحتية (2020) تصميم وتطوير واعتماد طائرة بوينغ 737 ماكس. واشنطن العاصمة.
17 لجنة الخبراء (2023) مراجعة لجنة الخبراء التابعة لإدارة الطيران الفيدرالية لثقافة السلامة في بوينغ. إدارة الطيران الفيدرالية.

الأثر على الدور الرقابي لمجلس الإدارة

أرست الأبحاث الأكاديمية ارتباطاً وثيقاً بين التنوع العمري وقدرة المجلس على ممارسة الدور الرقابي على الإدارة. فقد خلص "جناني" (2023) إلى أن المجالس المتنوعة عمرياً ترتبط بمستويات أقل من التلاعب بالأرباح وإشراف أكثر صرامة من لجان المراجعة.¹⁸ وفي سياق مواز، أفادت "نيوكيرشن" (2023) أن الشركات التي تتسم مجالسها بتباين عمري أوسع تسجل معدلات أدنى من حيث المخالفات والتجاوزات المؤسسية.¹⁹ وأرجعت هذا النمط إلى ما أسمته بـ "آلية التحدي" (Challenge mechanism)، حيث يُبدي الأعضاء الأصغر سناً استعداداً أكبر لاختبار المسلمات، ومقاومة حالة الركود إلى المألوف التي قد تتسرب إلى الأعضاء الذين أمضوا فترات طويلة في مجلس الإدارة.

بالانتقال إلى الشواهد المهنية، أظهرت مراجعة أجرتها شركة "برايس ووترهاوس كوبرز" (PwC) في هولندا عام 2023، وشملت أكثر من 11,000 شركة أوروبية، أن المجالس التي يتراوح التباين العمري فيها بين 20 و25 عاماً تمثل "النطاق الأمثل" للتنوع.²⁰ فهذا المدى يُعد متنوعاً بما يكفي لدرء التفكير النمطي الجماعي وضخ رؤى متجددة، ولكنه متماسك في الوقت ذاته بالقدر الذي يكفل اتخاذ قرارات عالية الجودة. في حين مالت مجالس الإدارة ذات النطاقات العمرية الأضيق نحو الامتثال والمسايرة. أما المجالس ذات الفوارق العمرية الشاسعة جداً، فقد واجهت أحياناً تحديات على صعيد التنسيق أو التواصل. وتُشير تقارير صادرة عن "كورن فيري" (Korn Ferry)²¹ و"ماكينزي" (McKinsey)²² في ذات السياق إلى أن مجالس الإدارة المتنوعة بين الأجيال تميل إلى رصد المخاطر الناشئة في وقت أبكر، شريطة أن يحرص رئيس المجلس بغالوية على دمج الأعضاء الأصغر سناً في صلب النقاشات الموضوعية.

الأثر على الابتكار

في ميادين الابتكار، تبدو الشواهد الداعمة للتنوع العمري مقنعة نسبياً. إذ تظهر المجالس التي تضم أعضاء أصغر سناً، أو تتسم بتنوع الفئات العمرية، قدرة أكبر على التكيف في القطاعات سريعة التغير. فقد توصلت "كاتسيامبا" (2024) إلى أن شركات التقنية المالية (FinTech) المدرجة، والتي تحظى بمجالس إدارة أكثر شباباً أو تنوعاً بين الأجيال، حققت أداءً سوقياً أقوى ووتيرة أسرع في ابتكار المنتجات.²³ كما حدد "هوانغ وآخرون" (2025) أنماطاً مماثلة في الشركات الصينية التي تخوض غمار التحول الرقمي.²⁴

الأثر على الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة للشركة

تتناهى كذلك الشواهد التي تؤكد أن المجالس المتنوعة عمرياً تدعم تحقيق مخارج أقوى على صعيد الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة للشركة. تُظهر دراسات أوروبية حديثة أن المجالس ذات النطاقات العمرية الأوسع تُصدر إفصاحات أكثر شفافية حول الاستدامة.²⁵ وغالباً ما يُثري الأعضاء الأصغر سناً المجلس بغير داعمات للاستدامة ودراية واسعة بتطلعات أصحاب المصلحة، في حين يُسهّم الأعضاء الأكبر سناً بالذاكرة المؤسسية والحيطة المرتبطة بحماية السمعة. ويُثمر هذا التضامن عن رؤى أكثر توازناً وبعيدة المدى حول المخاطر المناخية والأثر المجتمعي.

18 جناني، أ. (2023) التنوع العمري في مجالس الإدارة وجوده التقارير المالية في البنوك التجارية الأمريكية. ورقة عمل، جامعة جنوب فلوريدا.

19 نيوكيرشن، د. (2023) آلية التحدي: كيف يشكل التنوع العمري الدور الرقابي ونتائج سوء السلوك المؤسسي. ورقة عمل (SAFE) رقم 369. معهد لايبنتز للأبحاث المالية، فرانكفورت.

20 برايس ووترهاوس كوبرز هولندا (2023) تشكيل وتنوع مجالس الإدارة في أوروبا 2023. برايس ووترهاوس كوبرز هولندا، أمستردام.

21 كورن فيري (2022) مستقبل الحوكمة: القيادة ومجلس الإدارة المتنوع بين الأجيال. معهد كورن فيري.

22 انظر المرجع السابق.

23 كاتسيامبا، ب. (2024) التنوع بين الأجيال وكثافة الابتكار والأداء في شركات التقنية المالية المدرجة. ورقة عمل، جامعة ليدز.

24 هوانغ، ي.، وتشانغ، ل.، ووي، ج. (2025) تنوع الأجيال في مجالس الإدارة ونتائج التحول الرقمي: شواهد من الشركات الصينية المدرجة. قيد النشر، مجلة علوم الإدارة.

25 أكبان، إ. أ. (2021) "التنوع الديموغرافي لمجلس الإدارة وأداء الحوكمة والاستدامة والمسؤولية المؤسسية: شواهد من الشركات الأوروبية المدرجة"، الإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للشركات، 28(4)، ص 1248-1235.

العوامل القطاعية والثقافية

يؤدي السياق القطاعي والثقافي دوراً إضافياً في بلورة آثار التنوع العُمري. إذ يتجلى الأثر الأكبر للتنوع بين الأجيال في القطاعات الحيوية الكثيفة الاعتماد على التقنية، مثل الاتصالات وتقنية المعلومات، والإعلام، والصناعات الدوائية، والخدمات المالية.²⁶ أما في القطاعات الخاضعة لأطر تنظيمية صارمة، كالبنوك، والمرافق العامة، والدفاع، فيبدو هذا الأثر أقل وضوحاً.²⁷

وللأعراف الثقافية أهميتها كذلك. ففي البيئات المؤسسية التي تتسم بارتفاع الفوارق الهرمية في توزيع النفوذ — كما هو الحال في بعض دول آسيا وأمريكا اللاتينية — قد يتوافر التنوع العُمري على المستوى الشكلي، دون أن ينعكس فعلياً على مسار النقاش وصناعة القرار؛ إذ تميل المجالس، بحكم الثقافة السائدة، إلى إضفاء قدر كبير من الهيبة والسلطة المعنوية على الأعضاء الأكبر سناً، بما قد يحدّ من تأثير الأعضاء الأصغر ما لم يتدخل رئيس المجلس بصورة فاعلة لضمان توازن المشاركة وتكافؤ الحضور.²⁸

في ضوء هذه الشواهد مجتمعة، يتضح أن التنوع العُمري ليس حلاً سحرياً بحد ذاته. فثماره الحقيقية لا تتأتى إلا حين تنجح مجالس الإدارة في توظيف التباينات بين الأجيال — في الخبرة، والمنظور، وأنماط التفكير — توظيفاً واعياً ومدروساً. وحين يُدار هذا التنوع بكفاءة، فإنه يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، وإحكام الرقابة، وإثراء التفكير الاستراتيجي، ورفع القدرة على الابتكار، وترسيخ رقابة أكثر موثوقية على الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. أما إذا أسيئت إدارته، فقد يُفضي التنوع العُمري إلى نتائج عكسية.



26 رويغروك، و.، وبيك، س.، وتاشيفا، س. (2007) "تنوع الجنسيات والجنسين في مجالس الإدارة السويسرية: أدلة تجريبية"، الحوكمة المؤسسية: مراجعة دولية، 15(4)، ص 546-557.

27 باتان، س.، وفاف، ر. (2013) "هل لتشكيل مجلس الإدارة أهمية؟ شواهد من بنوك الأسواق الناشئة"، مجلة الصيرفة والتمويل، 37(8)، ص 2850-2862.

28 لي، ج.، وهاريسون، ج. ر. (2008) "الثقافة الوطنية وتشكيل مجالس الإدارة وأدائها الوظيفي"، الحوكمة المؤسسية: مراجعة دولية، 16(5)، ص 375-385.

المشهد من داخل مجلس الإدارة

ويرى العديد من أصحاب هذا التوجه أن التنوع بين الأجيال ينبغي أن يتحقق تلقائياً عند بحث المجالس عن الكفاءات الملائمة. ويُفضل هذا المعسكر البراغماتي التجديد المنهجي والمدروس على التغيير السريع، معتبراً العُمر مجرد متغير واحد ضمن تركيبة أوسع تشمل الاستقلالية، والمعرفة العميقة بالقطاع، والمواءمة الثقافية. كما يُشدد الأعضاء ضمن هذه المجموعة على أهمية برامج التهيئة والإرشاد. إذ أفاد رئيس إحدى لجان المراجعة في أوروبا أن:

"استقطاب شخص في الثلاثينيات من عُمره، دون خبرة سابقة في مجالس الإدارة، يُعد مخاطرة. ولا ينجح هذا التوجه إلا إذا كرّس رئيس المجلس الوقت الكافي لتهيئته، وإلا فإنه سيلتزم الصمت لأشهر."

وأكد عضو مجلس إدارة نرويجي على الفكرة ذاتها قائلاً:

"لم نكن نبحث عن عضو شاب، بل كنا نبحث عن كفاءات رقمية، وصادف أن وقع الاختيار على شخص شاب."

وتُبرهن أمثلة كهذه على أن مجالس الإدارة الفاعلة تسعى لتحقيق التوازن بين الأجيال عبر بناء القدرات.

وعلى الجانب الأكثر تحفظاً، يقف أعضاء يخشون أن يؤدي الاندفاع نحو استقطاب الشباب إلى بخص قيمة الخبرة المتراكمة التي اكتسبت بصعوبة. ولا تتبع مخاوفهم من معارضة التنوع، بل تركز على مبادئ إدارة المخاطر. وكما أسرّ أحد أعضاء مجالس الإدارة في السعودية:

"ليست هذه الغرفة مكاناً للتدريب على رأس العمل. ففي ظل الرقابة الدقيقة التي نخضع لها، نحتاج إلى أشخاص اختبروا قراراتٍ مفصلية وتحملوا تبعاتٍ حقيقية."

يُدرِك كثير من القيادات التنفيذية وكبار الأعضاء القيمة الكامنة للتنوع العمري بوصفه مصدراً للتجديد ومواكبة المتغيرات. بيد أنهم يُبدون تحفظاً حيال سُبل إدخال هذا التنوع، وإدارته، وضمان استدامته. وقد كشفت النقاشات التي أجريت مع أعضاء مجالس إدارة في المملكة العربية السعودية، ودول مجلس التعاون الخليجي، وأسواق رئيسية أخرى، عن طيفٍ واسع من المواقف؛ تدرجت بين التأييد المتحمس والتشكيك البراغماتي.

بالنسبة للمؤيدين، يبدو المنطق جلياً؛ فالتنوع بين الأجيال يُبقي المجالس في حالة تيقظ تام لعالم يتغير بوتيرة متسارعة. وكما عبّر أحد أعضاء مجالس الإدارة في المملكة المتحدة:

"إذا كان جميع من يجلسون إلى الطاولة ينتمون إلى الجيل ذاته، فأنت متأخر بخطوة عمّا يجري حولك. فالأعضاء الأصغر سناً يرون أحياناً ما لا تلتقطه الأعين المعتادة"

وفي نظر هؤلاء، لا يُعد التنوع العمري مجرد إجراء شكلي، بل هو ارتقاءً بآلية التفكير. وكما أوضح أحد الأعضاء غير التنفيذيين المخضرمين في المملكة المتحدة:

"لا أسعى للتنوع من أجل الصورة، بل أسعى إليه لأنه يغير نمط تفكيرنا. والعُمر جزءٌ من تلك المنظومة."

وبينما يتبنى آخرون رؤية أكثر براغماتية؛ تجدهم يُثمنون التجديد، لكنهم يتحفظون على التعامل مع العُمر بوصفه معياراً للأداء بحد ذاته. وقد لخص أحد أعضاء مجالس الإدارة في قطاع الخدمات اللوجستية هذا المنظور قائلاً:

"الأمر لا يتعلق بصراع بين الشباب وكبار السن، بل بمدى امتلاك الفرد، أياً كان عُمره، لروح الفضول والجرأة. لقد رأيت أشخاصاً في الخامسة والثلاثين بعقلية تقليدية جامدة، وأشخاصاً في السبعين يفكرون بعقلية مؤسسي الشركات الناشئة."

الرسالة هنا واضحة: العبرة ليست بالتنوع الديموغرافي في حد ذاته، بل بالتنوع في التفكير.

وبات بعض رؤساء المجالس ينتهجون أسلوب "التوجيه العكسي" (Reverse-mentoring)؛ حيث يُسلط الأعضاء الأصغر سناً الضوء على التوجهات الرقمية والمجتمعية، فيما يمدّهم الأعضاء الأقدم بخبرة الحوكمة والذاكرة المؤسسية.

وعلى اختلاف هذه المواقف، يظل ثمة قاسمٌ مشترك بينها: قليلون هم من يشككون في القيمة المبدئية للتنوع بين الأجيال، غير أن نجاحه يظل رهناً بحُسن إدارته. فمجالس الإدارة التي تنجح في تحويل التنوع بين الأجيال إلى عنصر قوة هي تلك التي تهَيء بيئةً تتدفق فيها روح الفضول، والاحترام، والقدرة على النقاش البناء، عبر مختلف الأعمار والخبرات. وكما لخص أحد رؤساء المجالس الأمر بقوله:

"لست بحاجة إلى مجلس من الشباب وحدهم، ولا إلى مجلس من الكبار وحدهم. ما تحتاجه هو مجلس قادر على إدارة اختلاف الأجيال بحوار ناضج. فالمجلس الناجح يشبه الأوركسترا: آلات مختلفة، ونغمات متعددة، لكن صوت واحد."

وتتجلى هذه النزعة التحفظية كذلك في الأسواق الناشئة. فقد أشار تقرير "مؤشر مجالس الإدارة البريطاني 2024" إلى أن العديد من الشركات تسعى عن قصد لاستقطاب أعضاء غير تنفيذيين أكبر سناً لتجاوز حالة انعدام اليقين الجيوسياسي والتنظيمي. وكما عبّر أحد أعضاء مجالس إدارة شركات مؤشر (FTSE 100):

"نحن نستقطب الحكمة ورجاحة العقل، لا حداثة السن. فالكفاءة الرقمية يمكن شراؤها، أما الحكمة فلا تُشتري."

بين المؤيدين والمتحفظين، يبرز اتجاهٌ وسطي يرى أن التنوع بين الأجيال ليس موجّهً عابرةً ولا مصدر تهديد، بل عنصراً ينبغي تصميمه وإدارته بعناية، شأنه شأن أي مزيج آخر من المهارات والخبرات. وفي هذا السياق، أوضح أحد رؤساء المجالس في المملكة المتحدة:

"ينجح التنوع بين الأجيال حين يُعامل بوصفه قدرةً مؤسسية كبقية القدرات. فنحن نقرن في كل لجنة بين عضو مخضرم وآخر أحدث عهداً، بحيث يتعلم كل طرف من الآخر. المسألة ليست استبدال جيلٍ بآخر، بل وصل الأجيال ببعضها."

أثر الفجوة بين الأجيال في تفويض التفاعل داخل مجالس الإدارة

على سبيل المثال، كشف استطلاع أجرته شركة التوظيف "روبرت والترز" عام 2019 أن 59% من الموظفين واجهوا صراعات بين الأجيال في بيئة العمل.²⁹ وبالمثل، أشار الاستطلاع العالمي لشركة "راندستاد" لعام 2018 إلى أن 38% من الموظفين واجهوا صعوبات في التفاعل مع زملاء من فئات عمرية مختلفة.³⁰

ورغم أن جلّ هذه الأدلة مُستقاة من قطاعات الموظفين وليس من مجالس الإدارة، فلا يوجد ما يدعو للافتراض بأن قاعات مجالس الإدارة محصنة ضد هذه التوترات الكامنة. بل لعل الطبيعة بالغة الأهمية والدقة لقرارات المجلس تُسهم في تضخيم آثار هذه التوترات. يستعرض هذا القسم ثلاثة أنماط سلوكية تبرز عادةً في مجالس الإدارة المتنوعة عمرياً. ويمكن لأي منها أن يُقوّض جودة القرار وانسجام المجلس ما لم يُدر بكفاءة.

يُقصد بمصطلح "حيوية التفاعل داخل مجلس الإدارة" (Board dynamics) الأنماط السلوكية التي تصوغ طبيعة التواصل بين الأعضاء. ويضفي التنوع العمري بُعداً إضافياً لهذه التفاعلات؛ إذ غالباً ما يحمل الأعضاء من فئاتٍ عمرية متباينة أعرافاً اجتماعية، وأساليب تواصل، وافتراساتٍ مغايرة حول السلطة وصنع القرار. ويمكن لهذه الفوارق أن تُثري المداولات عبر توسيع آفاق الرؤى. ولكن إن تُركت دون تنسيق، فبمقدورها بالسهولة ذاتها أن تعرقل الأداء الجماعي للمجلس.

وتشير شريحة متنامية من الدراسات إلى أن الاحتكاك بين الأجيال يُعد ظاهرةً مألوفة داخل المؤسسات. وتخلص الدراسات مراراً إلى أن الموظفين من فئاتٍ عمرية متباينة يواجهون خلافات تتعلق بأساليب العمل، والتوقعات، والقيم المهنية.



29 روبرت والترز (2019) أجيال في بيئة العمل: إدارة قوة عاملة متعددة الأجيال. مجموعة روبرت والترز.
30 راندستاد (2018) راندستاد ووركفوتور 2018: التقرير العالمي. راندستاد هولدينغ.

الأعضاء الأصغر سناً: الإحجام عن التحدي البناء

إذ قد يفترضون أن الأعضاء الأكبر سناً يفرضون الأفكار الجديدة، أو أنهم يعتقدون أن الخبرة تتفوق تلقائياً على الرؤى الشابة. وتغادياً للرفض المتوقع، قد يجنبون مساهماتٍ من شأنها أن تكون بالغة القيمة.

تستند مثل هذه الافتراضات أحياناً إلى الخطاب الأوسع المتمحور حول "الفئات العمرية". إذ تُصنف الأبحاث الغربية عادةً الأجيال إلى: التقليديين (مواليد ما قبل 1945)، وجيل الطفرة السكانية (1946-1964)، والجيل إكس (1965-1983)، وجيل الألفية (1981-1996)، والجيل زي (ما بعد 1997).³² ورغم أن هذه التصنيفات قد تشكل مادة ثرية للمقالات الصحفية، إلا أنها عُرضة للإفراط في التعميم والتحيز الثقافي.³³ فالقوالب النمطية الشائعة - كاعتبار جيل الألفية أقل ولاءً، أو أن جيل الطفرة أشد مقاومة للتغيير - نادراً ما تُدعم بأدلة رصينة.³⁴ علاوة على ذلك، فإن المعالم الاجتماعية والاقتصادية التي تُميّز هذه الأجيال تتبع في مجملها من سياقاتٍ غربية. أما في مناطق أخرى، بما فيها الشرق الأوسط، فقد شكّلت توجهات الأجيال وأنماطها المهنية تحت تأثير أحداثٍ تاريخية ومجتمعية مختلفة. وعندما يتشرب الأعضاء الأصغر سناً هذه القوالب النمطية، قد يفترضون سلفاً أن زملاءهم الأكبر سناً "لن يفهموا" أو "لن يوافقوا"، مما يحدو بهم إلى التزام الصمت.

يرتبط النمط الأول بميل الأعضاء الأصغر سناً إلى الإحجام عن التشكيك في الرؤى السائدة أو تحدي الآراء المهيمنة. وفي الواقع العملي، قد يتبلور ذلك في هيئة صمتٍ تامٍ إبان الاجتماعات، أو ترددٍ في طرح سيناريوهات بديلة، أو مشاركةٍ محدودة في النقاشات الاستراتيجية. وتُثبت العلوم السلوكية باطراد أن أداء المجالس وفرق العمل يتحسن بوضوح متى ما فُسح المجال للتحدي والاختلاف.³¹ ومن ثم، فإن غياب التحدي البناء يُضعف جودة صنع القرار.

غالباً ما يستند هذا الإحجام إلى آيتين نفسيّتين؛ أولاهما الاحترام والامتنال للذات يلعبان دوراً محورياً في الثقافات الجماعية أو الهرمية. فقد نشأ العديد من المهنيين الشباب على إبداء التوقير للشخصيات القيادية وتجنب أي سلوك قد يُفسر على أنه صدامٌ أو مواجهة. والنتيجة هي أن اللباقة والاحترام قد يُفسران - دون قصد - على أنهما إذعان وموافقة.

أما المحرك الثاني فهو التنميط القائم على الافتراضات. فقد يتبنى الأعضاء الأصغر سناً تصوراتٍ مُسبقة تجاه زملائهم الأكثر خبرة.



حالة عملية

أعرب أحد الأعضاء من الفئة العمرية الشابة، خلال مقابلة لتقييم أداء مجلس الإدارة، عن تصوره حيال المهارات الرقمية لزملائه في المجلس. وقد لاحظ وجود فجوة بين سلاسته في العمل عبر الإنترنت وبين قدرات بعض الأعضاء الأكبر سناً، معلقاً: "فعلياً، لا يمكنهم حتى إنشاء ملف (PDF)".

31 ديفراسي، س. و.، ومورغان، و. ب.، ووكر، س. س.، ووانغ، ي. إ.، وسابات، إ. (2012). صناعة القرار الأخلاقي: التنوع الجماعي هو المفتاح. مجلة القيادة والمسألة والأخلاقيات، 9(6)، ص 51-65. والومبا، ف. أ.، وشاوبريك، ج. (2009). سمات شخصية القائد وسلوك إبداء الرأي لدى الموظفين: الأدوار الوسيطة للقيادة الأخلاقية والأمان النفسي لمجموعة العمل. مجلة علم النفس التطبيقي، 94(5)، ص 1275.

32 مونيوز-توريس، م.، وفيريرو-فيريرو، إ.، وفرنانديز-إيزكيدو، م. (2015). التنوع العمري: دراسة تجريبية في مجالس الإدارة. علم التحكم الآلي والأنظمة، 46، ص 249-270. مركز بيو للأبحاث (2023). 5 نصائح يجب تذكرها عند الاستماع عن الجيل زي وجيل الألفية وجيل الطفرة والأجيال الأخرى | مركز بيو للأبحاث؛ كلية هارفارد للأعمال (2020). إطلاق العنوان لفوائد القوى العاملة متعددة الأجيال_أغسطس 2020.pdf.

33 أخوان صراف، أحمد رضا. (2019). المجموعات العمرية في بلدان مختلفة. 4. zenodo.2562175/10.5281 52-41.

34 فاينانشال تايمز، مايو 2020: ال (5G) الآخر: تعلم كيفية قيادة قوة عاملة من خمسة أجيال.

الأعضاء الأكبر سنًا: اللجوء إلى الخطاب الدفاعي

يُضطلع الأعضاء الأكبر سنًا بدور حيوي في كفالة استمرارية التوجه الاستراتيجي، وتقديم فهم معمق للسياقات المؤسسية، مع القدرة على مواءمة الابتكارات المستحدثة ضمن أطر الاستراتيجية العامة وإدارة المخاطر. غير أن التوترات السلوكية قد تطفو على السطح حينما تُعَيّن المجالس أعضاءً أصغر سنًا يتمتعون بخبرات عميقة في مجالات ناشئة كالذكاء الاصطناعي، أو الأمن السيبراني، أو الاستدامة. إذ قد يعمد بعض الأعضاء الأكبر سنًا إلى التواصل بأسلوب دفاعي، وهو نمط من شأنه أن يُقوّض ببطء مساحة الحوار المفتوح.

قد تتجلى النزعة الدفاعية في التواصل داخل مجالس الإدارة في صورة ردود استعلائية أو رافضة، سواء في عبارات مباشرة من قبيل: "لقد ناقشنا هذا الأمر سابقاً"، أو من خلال سلوكيات أكثر خفاءً، كالعزوف عن النقاش، أو التقليل الضمني من قيمة إسهامات الآخرين.

وثمة جملة من العوامل السلوكية التي تغسّر نشوء هذا النمط من التواصل في بيئات مجالس الإدارة. فالحفاظ على المكانة وحماية الهوية المهنية يؤديان، في كثير من الأحيان، دوراً محورياً في تشكيل هذه الاستجابات. إذ لا يُنظر إلى العضوية في مجلس الإدارة بوصفها مجرد واجب مهني عابر، بل باعتبارها جزءاً أصيلاً من صورة الفرد عن ذاته ومكانته. وحين يشعر العضو بأن تأثيره أو رمزيته موضع تشكيك، قد يميل بصورة تلقائية إلى التمسك بموقعه عبر فرض السيطرة على النقاش أو إقصاء وجهات النظر المخالفة.

خطر التجمّع ضمن الفئة العمرية

يتجلى النمط الثالث في تآكل روح التعاون جرّاء التكتل ضمن الفئات العمرية. فمجالس الإدارة منظومة اجتماعية مصعّرة، وكأيّ تجمّع بشري يمكن أن تتجزأ بناءً على سمات بارزة كالجنس، أو الجنسية، أو — في هذه الحالة — الفئة العمرية. فإذا أثر الأعضاء التفاعل مع من يشاركونهم المرحلة العمرية دون سواهم، اختلّ تدقّق المعلومات داخل مجلس الإدارة واضطربت سلامة حكمه الجمعي.

ويتعزز هذا الميل بفعل ما يُعرف بالانحياز إلى الوضع القائم، أي النزوع الطبيعي إلى تفضيل الأساليب المألوفة على الأفكار الجديدة أو غير المجربة.³⁵ فالأعضاء الذين خاضوا تجارب سابقة ونجحوا في تجاوزها، كثيراً ما تتوثق صلتهم بالأنماط التي اعتادوا عليها، باعتبارها مسارات أثبتت جدواها، لا ممارسات تجاوزها الزمن.

ويأتي عامل الثقة المفرطة بالنفس والانحياز المتولد عن الخبرة المتراكمة ليزيد من حدة هذه النزعات. وقد وصف دانيال كانيمان الثقة المفرطة بأنها "أم الانحيازات كلها"،³⁶ لما تدفع إليه من مبالغة الأفراد في تقدير صواب أحكامهم مقارنة بأحكام الآخرين.³⁷ وفي بيئة مجلس الإدارة، تتضخم هذه النزعة مع طول سنوات العضوية وتراكم النجاحات السابقة، إذ قد يربط بعض الأعضاء — من حيث لا يشعرون — بين نجاحاتهم الماضية وافتراس سلامة تقديراتهم الراهنة على الدوام. وكلما تعاضمت المكانة التي تحظى بها خبراتهم، بدا لهم الرأي الجديد أو المقاربة المغايرة أكثر تهديداً لموقعهم المعنوي.

وحين تجتمع هذه الانحيازات، قد تُنتج مقاومةً للتغيير في اللحظة التي يكون فيها المجلس أحوج ما يكون إلى التعلم والتكيف. وإذا تُرك هذا النمط الدفاعي دون معالجة، فقد يدفع الأعضاء الأصغر سنًا إلى الانكفاء عن المشاركة، لتنشأ حلقة مفرغة من الصمت من جانب، والهيمنة من جانب آخر.

وقد يحدث ذلك عن دراية، أو بشكل غير مقصود. ففي حالة رُصدت على أرض الواقع، واصل عددٌ من الأعضاء الأكبر سنًا نقاشاً استراتيجياً بصورة غير رسمية بعد انتهاء الاجتماع، فيما اقتصر الحوار بينهم دون إشراف بقية الأعضاء. وسواءً أكان ذلك تعمداً أم مجرد عادة متأصلة، فإنّ مثل هذا السلوك يُقصي الأعضاء الأصغر سنًا من سياقاتٍ بالغة الأهمية، ويضعف الثقة داخل المجموعة.

35 سامويلسون، و.، وزيكهاوسر، ر. ج. (1988). الانحياز للوضع الراهن في صناعة القرار. مجلة المخاطر وانعدام اليقين، 1، ص 59-7.

36 كانيمان، د. (2011). التفكير السريع والبطيء. لندن: بنجوين.

37 مور، د. أ.، وهيلي، ب. ج. (2008). مشكلة فرط الثقة. المراجعة النفسية، 115 (2)، ص 502؛ بازيومان، م. ومور، د. أ. (2012). الحكم في صناعة القرار الإداري، الطبعة الثامنة. ويلي وأولاده.

حالة عملية

ومع استمرار المداولات، يادر الأعضاء الأكبر سنّاً بإجراء مكالمة هاتفية مسائية غير رسمية فيما بينهم لتبادل معلومات إضافية حول المرشحين؛ وهي تفاصيل لم يشاركوها مع زملائهم الأصغر سنّاً. وفي نهاية المطاف، أقرّ المجلس المرشح الخارجي. ورغم أن هذا التعيين كان مبرراً لاعتبارات تتعلق بالخبرة، إلا أن مسار العملية ولّد لدى الأعضاء الأصغر سنّاً شعوراً بالإقصاء من المرحلة النهائية لصنع القرار. إذ اعتبروا النتيجة غير عادلة من الناحية الإجرائية، وساورهم الاعتقاد بأن إسهاماتهم كانت أقلّ وزناً وتأثيراً في صياغة الحكم الجماعي للمجلس.

في سياق تقييم لأحد مجالس الإدارة، دُعي الأعضاء إلى استحضار قرارٍ محوري أُخذ خلال العام السابق، تمثل في تعيين رئيس تنفيذي لتقنية المعلومات ضمن اللجنة التنفيذية للمؤسسة. وكشف النقاش عن فجوة في الرؤى بين الفئات العمريّة.

ضم المجلس ثلاثة أعضاء من الفئة الأكبر سنّاً وعضوين من الفئة الأصغر، والذين تبنا وجهات نظر متعارضة حيال المرشح الأمثل. فقد أيد الأعضاء الأصغر سنّاً ترقية كفاءة داخلية؛ وهو مدير طموح ومبتكر رأوا أنه يدرك الأولويات الرقمية للمؤسسة وثقافتها. في المقابل، أثار الأعضاء الأكبر سنّاً تعيين قيادي تنفيذي مُخضرم من خارج المؤسسة، بمقدوره إثراء المنصب بخبرة قطاعية أوسع، وحساسية تنظيمية، ورؤية استراتيجية بعيدة المدى.

ويفسّر مفهوم "التصنيف الاجتماعي" جانباً آخر من هذه التوجهات، إذ يميل الأفراد إلى تقسيم الآخرين — بصورة واعية أو ضمنية — إلى "معنا" أو "علينا"، استناداً إلى سمات بارزة كالعمر.³⁹ ويُضفي الأفراد عادةً طابعاً من التفرد والتنوع على أعضاء مجموعتهم ("أشخاص يشبهوننا")، بينما ينظرون إلى أعضاء المجموعات الأخرى باعتبارهم نسيجاً متطابقاً أو قابلاً للاستبدال.

وقد يُترجم ذلك في مجالس الإدارة إلى أنماط خفية من المحاباة، أو الاستماع الانتقائي، أو تراجع مستويات الثقة عبر الفوارق العمريّة. ويمكن أن تلحق هذه التأثيرات أضراراً بالغة بفاعلية فريق العمل والأمان النفسي، لا سيما حين تعتمد القرارات الاستراتيجية على دمج رؤى متعددة ومتباينة.⁴⁰

وتُسهم دراسات علم النفس الاجتماعي في تفسير هذه الظواهر. بحسب "نظرية الانجذاب إلى المتشابه"، يميل الأفراد بطبيعتهم إلى الارتياح لمن يشاركونهم الخلفيات أو القناعات ذاتها،³⁸ لأن هذا التشابه يعزز قناعاتهم المسبقة ويجعل التواصل أكثر سلاسة. في مجالس الإدارة، قد يفضي ذلك إلى تشكّل تحالفات غير رسمية صغيرة داخل المجلس؛ حيث يتبادل الأعضاء الأكبر سنّاً خبراتهم وتجاربهم فيما بينهم، بينما ينصرف الأصغر سنّاً إلى تداول الأفكار المستجدة في نطاقهم الخاص، فتضعف مساحات التفاعل والتعلّم المتبادل بين الأجيال.

38 بيرن، د. إ. (1971). نموذج الانجذاب (المجلد 11). المطبعة الأكاديمية.

39 تاغفيل، هـ، وتيرنر، ج. ك. (1979). نظرية تكاملية للصراع بين المجموعات. في: و. ج. أوستن وس. ورشيل (محررون)؛ كنيبنبرغ، أ. فان، وإيلميرز، ن. (1990). الهوية الاجتماعية وعمليات التمايز بين المجموعات. المراجعة الأوروبية لعلم النفس الاجتماعي، 1(1)، ص 137-169.

40 هومان، أ. ك.، وهولنبيرك، ج. ر.، وهمفري، س. إ.، وفان كنيبنبرغ، د.، وإلجين، د. ر.، وفان كليف، ج. أ. (2008). مواجهة الاختلافات بعقل منفتح: الانفتاح على التجربة، وأهمية الفوارق داخل المجموعة، وأداء المجموعات المتنوعة. مجلة أكاديمية الإدارة، 51، ص 1204-1222.

سُبل إدارة التنوع العُمري لتحقيق ذروة الأداء المؤسسي

كما سلف؛ فإن رئيس مجلس الإدارة الذي يلحظ إيجاباً من عضو شاب عن تقديم تحدٍ بناءً لأراء أقرانه، يمكنه توظيف التقييم القائم على السلوك لاستجلاء الدوافع الكامنة خلف هذا العزوف، مما يُمهّد الطريق لصياغة تدابير عملية تكفل مشاركة أكثر عمقاً وفاعلية في المداولات المستقبلية. وحين يستوعب مجلس الإدارة تفاعله الداخلي، يمكنه الشروع في معالجة السلوكيات الخفية التي تحول دون جني مكاسب التنوع بين الأجيال. ولا يتعلق الأمر هنا بإطلاق مبادرات نظرية مجردة لبناء الثقافة المؤسسية، بقدر ما يتعلق بترسيخ الإدماج ضمن الممارسات اليومية للحكومة، وإدارته بالقدر ذاته من الانضباط الذي تُدار به ملفات التدقيق والمخاطر والامتثال.

يستعرض القسم التالي جملةً من المقاربات العملية التي تمكّن مجالس الإدارة — ورؤساءها على وجه الخصوص — من إدارة التنوع العُمري بكفاءة وفاعلية. كما يتضمن الملحق قائمة مرجعية موجزة تلخّص أبرز هذه التوصيات.

كيف يمكن معالجة هذه التحديات وتجاوزها؟ تكمن الخطوة الأولى في التشخيص الدقيق. قبل أن يشرع مجلس الإدارة في إدارة التباين بين الأجيال بفاعلية، يتحتم عليه إدراك مدى تأثير هذه الفوارق على أنماط تفاعله. ويُمثل "تقييم أداء المجلس" نقطة انطلاق عملية في هذا الصدد؛ فحينما يُركّز التقييم على حيوية التفاعل (Dynamics)، فإنه يكشف عن الأنماط السلوكية الخفية التي تؤثر في صنع القرار، والتواصل، والتعاون.

ويعتمد هذا النهج على الحوارات المفتوحة والمتعمقة أكثر من ارتكازه على الاستبانات التقليدية. ومن خلال المقابلات السرية مع أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، بوسع المُقيّمين استكشاف آليات التعاطي مع تباين الآراء، وتحديد من تحظى آراؤهم بأكبر قدر من التأثير، وكيفية تناول الملفات الحساسة أو الإخفاقات السابقة. كما يمكنهم الوقوف على ما إذا كانت الانقسامات الضمنية — سواءً ارتبطت بالفئات العُمرية، أو التراتبية الهرمية، أو مجالات التخصص — تؤثر على انسياب المعلومات وموازين القوى أثناء اجتماعات المجلس.

الإنصات بتعاطف واستيعاب



قنوات اتصال مبتكرة



كما تظل ثقافة الإصغاء العميق من أهم مقومات نجاح المجالس متعددة الأجيال. فعبارة بسيطة مثل: "أفهم وجهة نظرك"، أو "لنتباحث في هذا الجانب"، تبعث رسالة واضحة مفادها أن الاختلاف مرحّب به. وحين يلمس الأعضاء أن تباين الآراء يقود إلى استكشافٍ بَنَاءٍ لا إلى الإقصاء والتجاهل، يتعزز الشعور بالأمان النفسي داخل المجلس. ويضطلع رئيس المجلس بدور محوري هذا السياق، عبر ترسيخ روح الفضول، واستدعاء الأصوات الأكثر هدوءاً إلى دائرة النقاش، وضمان ألا يتحول مفهوم "الاحترام" إلى ذريعةٍ للصلمت.⁴⁴

كثيرٌ من الأعضاء الأصغر سناً قد يترددون في مساءلة الأعضاء المخضرمين أو الخروج عن حالة الانسجام الظاهري داخل المجلس. وبوسع مجالس الإدارة التخفيف من هذه التوترات عبر إجراءات عملية. فإتاحة قنوات متعددة لطرح الأفكار — كالملاحظات اللاحقة للاجتماعات، أو المحادثات الرقمية، أو المراسلات الإلكترونية — يمنح الأعضاء الأمل ميلاً إلى الحديث المباشر مساحةً أيسر للمشاركة.⁴¹ وقد أشارت ليندسي بولاك إلى أن تنويع وسائل الإسهام يعكس فهماً للاختلاف مستويات الارتياح بين الأفراد في التعبير والمشاركة.⁴² وفي بعض مجالس الإدارة، اكتسبت خاصية "المحادثة النصية" في الاجتماعات الافتراضية قيمة استثنائية فاقت التوقعات، لقدرتها على توثيق الأفكار العميقة دون مقاطعة مسار النقاش.

التعلم المتبادل



إسناد المهام المشتركة



من جهة أخرى، قد يشعر بعض الأعضاء الأكثر خبرة بشيءٍ من التحقُّظ أو الانزعاج عند مواجهة موضوعات رقمية أو اجتماعية غير مألوفة لهم. وغالباً ما ينبع هذا الشعور من فجواتٍ معرفية أو من خشيةٍ ضمنية من عدم الإلمام الكافي. ولذلك، تستطيع المجالس معالجة هذه الفجوات من خلال الاستثمار في التعلُّم المشترك. فالإحاطات التعريفية، والزيارات الميدانية، والجلسات المختصرة حول القضايا المستجدة — كالذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، والاستدامة — تساعد في بناء أرضية معرفية مشتركة بين الأعضاء. ويبرز "التوجيه العكسي" بوصفه من أكثر الأساليب فاعلية في هذا المجال؛ إذ يتولى الأعضاء الأصغر سناً شرح التقنيات والاتجاهات الحديثة، فيما يقدم الأعضاء الأقدم خبرتهم في الحوكمة وفهمهم العميق للسياقات المؤسسية.⁴⁵ إبان جائحة كورونا، أتاحت مبادرة في كلية "روتجرز" للأعمال لأعضاء هيئة التدريس الشباب تدريب الأساتذة المخضرمين على تقنيات التعليم عن بُعد، وهي تجربةٌ برهنت على دور التعلم المتبادل في تعزيز الاحترام وتخفيف حدة التوتر بين الأجيال.⁴⁶

تلجأ بعض مجالس الإدارة إلى تدريبات "تبادل الأدوار"؛ حيث يُطلب من الأعضاء الدفاع عن وجهة نظر جيل آخر أثناء مناقشات الاستراتيجية. فحين يتبنى عضوٌ أكبر سناً دور "محامي أجيال المستقبل"، يصبح أكثر قرباً من فهم منطلقات الأعضاء الأصغر سناً، وأكثر قدرة على إدراك النقاط التي ربما غابت عنه. ويمكن لورش العمل المشتركة وجلسات المعالجة الجماعية للمشكلات أن تحقق أثراً مماثلاً. إذ تُظهر الأبحاث أن العمل المشترك في ظل شعور متكافئ بالمكانة يُعد من أنجح الوسائل للحد من الصور النمطية والانقسامات الضمنية.⁴³

41 صنستين، ك. ر.، وهاستي، ر. (2015). كن أكثر حكمة: تجاوز التفكير الجماعي لجعل المجموعات أكثر ذكاءً.

42 بولاك، ل. (2019). التمازج: كيفية القيادة والنجاح في بيئة عمل متعددة الأجيال.

43 جالينسكي، أ. د.، وموسكويتر، ج. ب. (2000). "تبني منظور الآخر: الحد من التعبير عن الصور النمطية، وتقليص حضورها الذهني، والحد من التحيز للجماعة الذاتية." مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي.

44 كاكابادسي، أ.، وكاكابادسي، ن.، وكوزمين، أ. (2001). "حوكمة مجلس الإدارة ورئاسته." الحوكمة المؤسسية: مراجعة دولية.

45 ميرفي، و. م. (2012). "التوجيه العكسي في بيئة العمل: تعزيز التعلم عبر الأجيال وإعداد قادة جيل الألفية." إدارة الموارد البشرية.

46 بيرمان، س.، وتشوي، ج. (2021). "التوجيه العكسي في التعليم العالي: دروس مستفادة من جائحة كورونا." مراجعة روتجرز للأعمال.

ترسيخ الهوية المشتركة



كما تستطيع مجالس الإدارة ترسيخ هوية جامعة، عبر التذكير المستمر بأن الدور الأول للأعضاء يتمثل في كونهم "مجلس إدارة يخدم هذه الشركة"، لا ممثلين لأجيال أو فئات بعينها.⁵¹ ويمكن لترتيبات الحوكمة أن تُعزز هذا التوجّه من خلال تشكيل اللجان الفرعية على نحو يضمن مزيجاً متوازناً في الأعمار والخلفيات، بدلاً من تمركزها ضمن محددات ديموغرافية.⁵²

تثقيف أعضاء مجلس الإدارة



يُصبح الأعضاء الأصغر سناً أكثر قدرةً على الإسهام المؤثر متى ما تجاوزوا حدود اختصاصاتهم التقنية الضيقة إلى استيعاب الصورة المؤسسية بأبعادها الأشمل. فالإسهام في برامج الحوكمة ومبادرات إعداد أعضاء مجالس الإدارة يُنمي لديهم فهماً أكثر عمقاً لطبيعة الإشراف المؤسسي. إذ تبلغ مجالس الإدارة تمام فاعليتها عندما ترتقي من كونها مجرد تجمّع لخبراتٍ متجاوزة إلى كيانٍ متجانس من الأعضاء.⁴⁷

التكافؤ في المعاملة



ومن جهةٍ أخرى، فإن مظاهر التفاوت الواضحة قد تُقوّض الشعور بالاندماج والانتماء داخل المجلس. فالفوارق في المكافآت، أو التباين في مستوى الوصول إلى المعلومات، يرسخان الإحساس بالتراتبية ويُضعفان المشاركة المتكافئة. أما ضمان تكافؤ الاطلاع على المعلومات، ومواءمة أطر المكافآت، فيبعث برسالةٍ ضمنيةٍ قوامها تساوي المكانة وتكامل المسؤولية بين الأعضاء.⁵³ كما يمكن توظيف سنوات الممارسة بصورةٍ بناءة، كأن يُسند لعضو شاب متمتع بخبرة واسعة دور إرشاد عضوٍ أكبر سناً حديث التعيين في المجلس. ومتى ما أُدبرت هذه العلاقات التبادلية بكفاءة، فإنها تُوطد أواصر الاحترام والتعاون.

إيلاء الأولوية للانفتاح على التجارب



كما يقع على عاتق لجان الترشيحات دورٌ جوهري في ترسيخ هذا النهج. إذ بوسعها إيلاء الأولوية لسمة "الانفتاح على التجارب" إبان استقطاب الأعضاء، وهي من السمات المحورية في نموذج العوامل الشخصية الخمسة، ويمكن التحقق منها عبر أدوات القياس السلوكي والنفسي المتخصصة.⁴⁸ وغالباً ما يكون الأعضاء الذين يتسمون بفضولٍ فكري، ومرونةٍ ذهنية، وقدرٍ على التعايش مع الغموض وتعقيداته، أكثر ميلاً إلى التفاعل البناء مع الرؤى المتباينة، وأبعد عن الانغلاق أو التوجس الدفاعي إزاء الآراء المخالفة.⁴⁹

التكامل بين الفئات المختلفة



وفي السياق ذاته، تستطيع مجالس الإدارة الحدّ من خطر الإقصاء حين تستقطب أعضاءً مختلفين لا في العمر وحده، بل في أبعاد متعددة. فحين تتقاطع الفوارق في العمر والجنسية والجنس والخلفية المهنية، يصبح من العسير أن تهيمن سمةٌ واحدة — كالعمر مثلاً — على تشكيل العلاقات والتحالفات داخل المجلس. وعندئذٍ تتراجع ثنائية "نحن" و"هم"، وتنحسر احتمالات التكتّل بناءً على العمر.⁵⁴

إدارة الإسهامات أثناء الاجتماعات



للحدّ من نزعة تشكّل التكتلات القائمة على التقارب العمري، ينبغي أن تُغرس مبادئ الشمول في صميم إجراءات مجلس الإدارة وآليات عمله. فبوسع رئيس المجلس أن يكفل مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة كل بندٍ جوهري، وأحياناً عبر كسر التسلسل التقليدي القائم على الأقدمية، أو من خلال إسناد أدوار التعقيب والمناقشة بصورةٍ دورية ومتبادلة بين الأعضاء. ومن شأن هذه الممارسات أن تحول دون استثثار مجموعاتٍ بعينها بمسار النقاش والتأثير.⁵⁰

47 روبرتس، ج.، وماكنولتي، ت.، وستايلز، ب. (2005). "ما وراء التصورات التقليدية لدور العضو غير التنفيذي". المجلة البريطانية للإدارة.

48 جون، أ. ب.، وسريفاستافا، س. (1999)، "تصنيف السمات الخمس الكبرى: التاريخ والقياس والرؤى النظرية"، في ل. أ. بيرفين وأ. ب. جون (محررون)، كتيب الشخصية: النظرية والبحث، الطبعة الثانية، مطبعة جيلفورد، نيويورك، ص 102-138.

49 كليتي، ج. ب. (2007). "اسمة الانفتاح على الخبرة وأثرها في فاعلية القيادة". مجلة القيادة الفصلية.

50 روبرتس، ج. (2002). "بناء المجلس المتكامل: دور رئيس المجلس والرئيس التنفيذي: التخطيط بعيد المدى.

51 كين، ج. س. وآخرون (2019). "النضج الرقمي والعمل الجماعي والهوية الجماعية". مراجعة إم أي تي سلون للإدارة.

52 بيروزوكوف، ك.، يهن، ك. أ.، وسبييل، ك. س. (2012). "خطوط الانقسام وأثرها في أداء المجموعات المتنوعة". العمليات الجماعية والعلاقات بين المجموعات.

53 بوندرسن، ج. س. (2003). "التعرّف على الخبرات وتوظيفها داخل فرق العمل". فصلية العلوم الإدارية.

54 كريسب، ر. ج.، وهيوستون، م. (1999). "الإدراك المتميز للأشخاص: دور التصنيف المتعدد في الهوية الاجتماعية". مراجعة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي.

رؤية مقترحة لصُناع السياسات في المملكة العربية السعودية

أما في الولايات المتحدة، فتفرض قواعد هيئة الأوراق المالية والبورصات الإفصاح عن أعمار جميع أعضاء المجلس والمرشحين لعضويته ضمن بيانات الدعوة السابقة للجمعية العمومية السنوية، دون أن يمتد ذلك إلى التقرير السنوي نفسه.⁵⁶ تتبنى الهند نهجاً مشابهاً، حيث يُشترط الإفصاح عن أعمار الأعضاء المرشحين للتعين أو إعادة التعيين ضمن وثائق الجمعيات العمومية، دون وجود التزام مماثل في التقارير السنوية.⁵⁷ وفي جنوب أفريقيا، يوصي "ميثاق كينغ الرابع" بأن تتضمن التقارير المتكاملة أعمار أعضاء مجلس الإدارة، غير أن ذلك يظل في إطار التوصية لا الإلزام.⁵⁸ أما هونغ كونغ، فتُلزم بالإفصاح عن الأعمار عند طرح العام الأولي، دون اشتراط الاستمرار في هذا الإفصاح ضمن التقارير الدورية اللاحقة. وفي سنغافورة، لا يوجد التزام نظامي خاص بالإفصاح عن الأعمار، رغم شيوع الممارسات الطوعية في هذا الشأن.⁵⁹

استأثرت قضايا التنوع بين الجنسين بالنصيب الأكبر من النقاشات الدولية المرتبطة بسياسات التنوع خلال العقد الماضي، في حين ظلّ التنوع العمري مجالاً لم ينل القدر ذاته من الاهتمام من حيث السياسات التنظيمية.

وفي معظم الأسواق الكبرى، لا تزال ممارسات الإفصاح عن أعمار أعضاء مجالس الإدارة تتسم بالتفاوت وعدم الاتساق، بما يعكس اختلاف المتطلبات النظامية والتوقعات الرقابية من دولةٍ إلى أخرى. ففي غالبية الأنظمة، لا تُلزم الشركات قانوناً بالإفصاح عن أعمار أعضاء مجالس الإدارة ضمن تقاريرها السنوية، وإن كانت شركاتٌ كثيرة تختار تضمين هذه البيانات طوعاً في السير المهنية للأعضاء. تُعد الصين الاستثناء الأبرز في هذا السياق؛ إذ تُلزم أنظمتها الرقابية جميع الشركات المدرجة بالإفصاح عن عمر كل عضو في مجلس الإدارة ضمن التقرير السنوي.⁵⁵

55 هيئة تنظيم الأوراق المالية الصينية (2021). "التدابير التنظيمية لإفصاح الشركات المدرجة عن المعلومات." بكين: هيئة تنظيم الأوراق المالية الصينية (2021). "إرشادات الإفصاح عن التقارير السنوية للشركات المدرجة." بكين: هيئة تنظيم الأوراق المالية الصينية.

56 لأئحة هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (2023) S-K، البند 401: أعضاء مجالس الإدارة، والمسؤولون التنفيذيون، والمؤسسون، والأشخاص المسيطرون. واشنطن العاصمة: هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية.

57 البورصة الوطنية الهندية (2023)، تعميم: رفع تقرير حوكمة الشركات «(NSE/INSP/57241)»، 10 أبريل. مومباي: البورصة الوطنية الهندية.

58 معهد أعضاء مجالس الإدارة في جنوب أفريقيا (2016). تقرير كينغ الرابع لحوكمة الشركات في جنوب أفريقيا 2016. جوهانسبرج: معهد أعضاء مجالس الإدارة في جنوب أفريقيا.

59 بورصة هونغ كونغ والمقاصة المحدودة (2023). قواعد الإدراج في بورصة هونغ كونغ، القاعدة 2.13.51(2). هونغ كونغ: بورصة هونغ كونغ.

ومن شأن الإفصاح عن هذه النطاقات العمرية — وهو ما بدأت أرامكو السعودية بالفعل في تضمينه ضمن تقريرها السنوي — أن يتيح للمستثمرين والجهات التنظيمية ولجان الترشيحات تقييماً أدق لمدى توازن مجالس الإدارة بين الخبرة المتراكمة وكفاءات المستقبل.

أما الخطوة الثانية، فتتمثل في بلورة أطر تقييم مجالس الإدارة — المعمول بها على نطاق واسع في المملكة — بحيث تتناول صراحة التفاعل بين الفئات العمرية داخل المجلس. إذ ينبغي أن تمتد عملية التقييم، سواء أجرتها جهات مستقلة أو فرق داخلية، إلى قياس مدى فاعلية المجلس في ضمان مشاركة مختلف الفئات العمرية، وكيفية إدارته للحوار بين الأجيال، والدور الذي يؤديه رئيس المجلس في ترسيخ نقاش جامع يفسح المجال لتعدد الأصوات والرؤى.

وتتمثل الخطوة الثالثة في توسيع قاعدة إعداد الجيل القادم من أعضاء مجالس الإدارة. فالكثير من الكفاءات الشابة تمتلك خبرات باتت المجالس في أمس الحاجة إليها، لاسيما في مجالات التقنية، والاستدامة، وإدارة البيانات، والتفاعل مع أصحاب المصلحة.

وفي المملكة العربية السعودية، تتفاوت الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) في منهجية الإفصاح عن المعلومات العمرية لأعضاء مجالس الإدارة. فبعض الشركات يدرج أعمار الأعضاء أو سنوات ميلادهم ضمن نبذات التعريف، فيما تكتفي شركات أخرى بذكر المؤهلات والمسار المهني دون أي إشارة إلى الفئات العمرية. ونظراً إلى أن لائحة حوكمة الشركات لا تلزم بالإفصاح عن الأعمار، فقد أدى ذلك إلى ممارسات غير متجانسة، وأوجد فجوات معلوماتية ذات أثر ملموس بالنسبة للمستثمرين الساعين إلى تقييم التكوين العمري لمجالس الإدارة في الشركات السعودية.

تمتلك المملكة العربية السعودية فرصة استثنائية لتبؤ موقع ريادي عالمياً في إدماج التنوع العمري ضمن إطار حوكمة الشركات، إذ قلما تحظى أسواق أخرى بموقع مماثل. فالتركيب الديموغرافية الفتية للمملكة، مقرونةً ببيئتها التنظيمية الاستشرافية ومنظومة الحوكمة الآخذة في النضج، تُمثل مجتمعةً منصةً طبيعية لرسم ملامح المرحلة القادمة من تطور مجالس الإدارة.

وانطلاقاً من ذلك، نقترح — دعماً للشفافية وتعزيزاً لممارسات الحوكمة الرشيدة — إلزام الشركات المدرجة بالإفصاح عن التكوين العمري لمجالس إدارتها ضمن قسم الحوكمة في التقارير السنوية. ولا يستوجب هذا الإفصاح بالضرورة التصريح بأعمار الأعضاء كأفراد. بل يمكن للشركات، عوضاً عن ذلك (أو بالإضافة إليه)، تقديم بياناتٍ تجميعية غير مُعرّفة للأسماء، من قبيل:

النطاق العمري للمجلس
 (على سبيل المثال: عُمر العضو الأصغر والأكبر).

توزيع الأعضاء على شرائح عمرية محددة
 (على سبيل المثال: <45، 45-55، 56-65، >65).

المتوسط العمري والوسيط لأعمار الأعضاء.



كما يظطلع المستثمرون المؤسسيون ومستشارو الوكالة بدور داعم ومحوري في ترسيخ هذا التوجه. فمن خلال إدراج مؤشرات التنوع العُمري ضمن مدونات الحوكمة ومعايير التقييم، يغدو في مقدور هذه الجهات أن تُضفي اعترافاً صريحاً ومكافأةً للشركات التي تنتهج في تشكيل مجالسها نهجاً متوازناً مستشرفاً للمستقبل. وبما أن محلي الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات يرسدون بالفعل مؤشرات التنوع بين الجنسين والاستقلالية، فإن إضافة التنوع العُمري ستمثل امتداداً طبيعياً لهذا المسار.

وعلى الصعيد الدولي، بدأت بعض الملامح الأولية لهذا التوجه بالظهور، وإن لم ترتق بعد إلى إطار متكامل. فمدونة حوكمة الشركات في سنغافورة تشجع على مراعاة التنوع في العمر والخبرة،⁶⁰ فيما يبرز النظام البريطاني أهمية التنوع العُمري في تخطيط التعاقب القيادي.⁶¹ كما تصنف "توجيهات إعداد تقارير استدامة الشركات" الصادرة عن الاتحاد الأوروبي مسألة الإدماج بين الأجيال كأحد ركائز رأس المال الاجتماعي⁶² ومع ذلك، لا توجد حتى الآن أي ولاية قضائية أرسيت إطاراً شاملاً للإفصاح عن الحوكمة العابرة للأجيال وتعزيزها. ومن هنا، تبرز أمام المملكة العربية السعودية فرصة نوعية لتكون السباقة عالمياً في هذا المضمار، ووضعة معياراً دولياً جديداً في حوكمة مجالس الإدارة.

غير أن هذه الكفاءات تفتقر، في الغالب، إلى خبرة الحوكمة اللازمة للانضمام إلى مجالس الإدارة. ولجسر هذه الفجوة، يمكن للجهات الحكومية — بالتعاون مع مركز الحوكمة — إطلاق "برنامج إعداد الجيل القادم لعضوية مجالس الإدارة"، بوصفه مبادرة وطنية منظمة تستهدف القيادات الواعدة في الفئة العُمرية من 30 إلى 50 عاماً. سيسهم البرنامج في تكوين قاعدة وطنية معترف بها من الكفاءات المؤهلة لعضوية المجالس، بما يمنح لجان الترشيحات ثقة أكبر في تنويع العضوية دون المساس بمعايير الكفاءة والجودة.

كما يمكن للجهات التنظيمية تشجيع مجالس الإدارة على تبني برامج للإرشاد العُمري المتبادل تقوم على الربط بين الأعضاء الأصغر سناً والأعضاء الأكثر خبرة. فالأعضاء الجدد يكتسبون من خلالها فهماً أعمق للممارسات المؤسسية ومتطلبات الحوكمة، فيما يطلع الأعضاء المخضرمون بصورة مباشرة على التحولات الرقمية وتوقعات الأجيال الجديدة. وحين تُوطر هذه العلاقات ضمن مسار مؤسسي واضح، تتحول الفوارق العُمرية من مصدرٍ محتمل للتوتر إلى موردٍ للتعلّم والإثراء داخل المجلس.



60 سلطة النقد في سنغافورة (2018)، مدونة حوكمة الشركات، سنغافورة: سلطة النقد في سنغافورة.

61 مجلس التقارير المالية البريطاني (2024)، مدونة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، لندن: مجلس التقارير المالية.

62 المفوضية الأوروبية (2022)، التوجيه الأوروبي رقم (2464/2022) بشأن توجيه إعداد تقارير استدامة الشركات، الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي، بروكسل.

الخاتمة

يُعدّ التنوع العُمري واحداً من أئمن الأصول الاستراتيجية التي لم تحظَ بَعْدُ بالاستثمار الأمثل في منظومة حوكمة الشركات. ومتى ما أُدير بكفاءة، فإنه يمنح مجالس الإدارة ميزةً تنافسية جلية عبر توسيع وجهات النظر في المداولات الاستراتيجية، وشحذ القدرات الاستشراعية، وتعزيز الذكاء الجماعي. وفي مشهد اقتصادي نابض كالمشهد السعودي، حيث تتضافر حيوية الشباب، وثقافة الابتكار، ومسيرات التحول الشامل في جراكٍ متنامٍ؛ يُشكل هذا التوجّه مساراً استراتيجياً مُباشراً لمواءمة ممارسات الحوكمة مع مكامن القوة الوطنية والطموحات الاقتصادية بعيدة المدى.

غير أن التنوع العُمري بمعزل عن إدارته لا يفي بالغرض. فبدون حوكمة واعية، يمكن للتباينات بين الفئات العُمرية أن تُضعف أداء المجلس بالسهولة ذاتها التي يمكنها أن ترتقي به. وقد سلطت هذه الورقة الضوء على ثلاثة أنماط سلوكية من شأنها تقويض الفاعلية. ومن ثم، فإن مجالس الإدارة التواقّة لقطع الثمار الكاملة للتنوع العُمري مُطالبَةٌ بفهم آليات تفاعلها والسعي الحثيث لتوجيهها وتشكيلها.

ومن منظور السياسات، تنفرد المملكة العربية السعودية بمقوماتٍ استثنائية لقيادة أجندة التنوع العُمري. فتركيباتها السكانية الفتية، وأطر الحوكمة المتقدمة لديها، وقوة ركائزها المؤسسية - بما فيها هيئة السوق المالية، ووزارة التجارة، ومركز الحوكمة - تهيئ بيئةً مثالية لترسيخ التنوع العُمري كمبدأ حوكمة محوري ومتطلبٍ من متطلبات الإفصاح.

وفي المحصلة، يتجاوز التنوع العُمري كونه مجرد انعكاس ديموغرافي ليمثل مورداً حوكمياً ذا قيمة. فهو يُعزز قدرة مجلس الإدارة على إحداث التوازن بين مساعي التّجديد ومقتضيات الاستمرارية، وبين روح الابتكار والحيطة الرشيدة، وبين الطموح والمساءلة. وبالنسبة لُصْناع السياسات، تلوح فرصة مواتية لتحويل هذه المكتسبات الديموغرافية إلى ريادة مشهودة في مضمار الحوكمة.



الملحق

القائمة المرجعية لمجالس الإدارة: توظيف التنوع بين الأجيال

الغرض: أداة تقييم ذاتي موجزة لرؤساء مجالس الإدارة، ولجان الترشيحات، والمدراء؛ بغية قياس مدى فاعلية المجلس في إدارة التنوع بين الأجيال وتعظيم المكتسبات المتأتية منه.

1. التشكيل والتعاقب

الهدف:

- ضمان تكامل هيكل مجلس الإدارة بين تراكم الخبرات والتجديد.
- الحفاظ على نطاقٍ عُمري ذي دلالة (يُقارب 20 إلى 25 عاماً) بين أصغر الأعضاء وأكبرهم سناً.
- نشر إفصاح سنوي يُبين التشكيل العُمري (مُقسماً لشرائح حُماسية) مصحوباً بإيضاح موجز حول قيمته الاستراتيجية.
- ضمان مراعاة لجنة الترشيحات للتوازن العُمري ضمن خطط التعاقب.
- بناء قاعدة من الكفاءات القيادية الشابة الواعدة.

2. حيوية التفاعل والسلوكيات

الهدف:

- تعزيز قنوات التواصل، والتحدي البناء، والسلامة النفسية.
- المشاركة المتوازنة عبر الفئات العُمرية – بلا أصواتٍ مهيمنة أو أعضاء صامتين.
- تمتع الأعضاء الأصغر سناً بالثقة اللازمة لممارسة التحدي البناء.
- إبداء الأعضاء المخضرمين انفتاحاً جلياً حيال الرؤى والتقنيات المتجددة.
- رصد أساليب "التواصل الدفاعي" وتقويمها باحترام ومهنية.
- إرساء بيئةٍ تكفل السلامة النفسية وتُرحب باختلاف وجهات النظر.

3. القيادة وإدارة الاجتماعات

الهدف:

- ترسيخ آلية صناعة قرارٍ جامعة ومُيسرة.
- حرص رئيس مجلس الإدارة على تكافؤ فرص الإسهام بين كافة الأعضاء.
- دمج الفئات العُمرية المختلفة في الاجتماعات واللقاءات التشاورية لتوطيد أواصر التواصل غير الرسمي.
- تضمين جلسات تثقيفية موجزة حول القضايا الناشئة (كالذكاء الاصطناعي، الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، والمخاطر الرقمية).

4. التوجيه والتطوير

الهدف:

- تحويل الفوارق العُمرية إلى مسارٍ للتعلّم المتبادل.
- إرساء مبدأ "التوجيه العكسي" (الشباب ↔ المخضرمين).
- تصميم برامج تهيئةٍ مخصصة للأعضاء الجدد والشباب، تُحيطهم ببيئة الحوكمة وثقافة المجلس التنظيمية.
- تحفيز التعلم المستمر لكافة الأعضاء.

5. التقييم والتحسين

الهدف:

- إرساء مبادئ المراجعة الذاتية والتكيف المستمر
- إدراج حيوية التفاعل بين الأجيال كمعيارٍ أساسي ضمن تقييمات مجلس الإدارة.
- ترجمة مخرجات التقييم إلى خطواتٍ تصحيحية واضحة مع رصد مستويات التقدم.
- مراجعة التوازن العُمري وإصدار تقرير سنوي بشأنه.

6. الثقافة والتعاون

الهدف:

- ترسيخ قيم الوحدة، والعدالة، والإدماج
- تعزيز هوية مشتركة تحت مظلة "مجلسٍ واحد" تتجاوز محددات العُمر أو فترة العضوية.
- تنويع تشكيل اللجان بناءً على العُمر، والنوع الاجتماعي، والخلفية المهنية؛ درءاً للتكتل.
- ضمان تكافؤ الفرص في الوصول إلى المعلومات، واستحقاق المكافآت، والحضور المؤسسي.



نبذة عن هذا المنشور

المؤلفون

د. روجر باركر

المدير التنفيذي - البحث وقيادة الفكر، مركز الحوكمة.

أرماندو كروز ماريا

مدير عام مشارك - البحث وقيادة الفكر، مركز الحوكمة.

نتقدم ببالغ الشكر للدكتورة ويكه شولتن على إسهامها القيّم في إثراء هذه الورقة البحثية. كما نُعرب عن امتناننا لأعضاء مجالس الإدارة والخبراء الذين تفضلوا بمشاركتنا آرائهم وأفكارهم بشكل سري.

جميع البيانات الواردة صحيحة حتى 18 نوفمبر 2025.

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 محرّك حقيقيّ لتميّز الحوكمة في المملكة، يُقدّم حلولاً عملية ترتقي بالمعايير وتُرسّخ الثقة وتُسهم في تعزيز وتيرة التقدم المجتمعي.

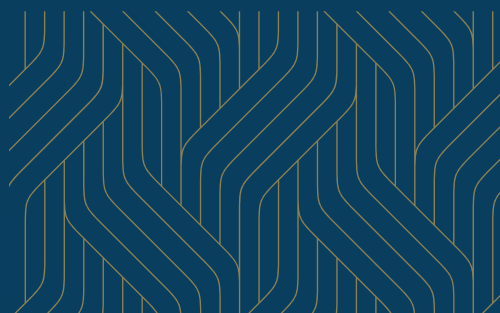
وتمتدّ أنشطته عبر القطاعين العام والخاص والمؤسسات غير الربحية في ثلاثة محاور:

- 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 المحكّم والريادة الفكرية.

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

مركز الحوكمة

2026





مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

