



مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

عضوية لجان مجلس الإدارة

هل يجب أن تقتصر على أعضاء المجلس؟



2026



A PIF COMPANY

تقرير

مركز الحوكمة

جدول المحتويات

5	الملخص التنفيذي
6	مقدمة
7	الغرض من لجان مجلس الإدارة ونشأتها
9	لجان مجلس الإدارة حول العالم
11	لجان مجلس الإدارة في المملكة العربية السعودية
15	مزايا وتحديات النماذج المختلفة للجان مجلس الإدارة
19	الخاتمة والتوصيات لمجالس الإدارة السعودية وصنّاع السياسات
20	الملحق: أمثلة على أعضاء من خارج مجلس الإدارة يشاركون في لجان مجالس الإدارة السعودية



الملخص التنفيذي

تُعدّ لجان مجلس الإدارة عنصراً أساسياً في حوكمة الشركات الحديثة. فهي تُتيح لمجموعات أصغر من أعضاء المجلس التعمّق في دراسة المسائل الفنية والمعقّدة، بما يعزّز فاعلية الرقابة مع الحفاظ على سلطة المجلس الجماعية ومسؤوليته المشتركة.

ويُمكن لهياكل اللجان الهجينة، التي تجمع بين أعضاء من داخل المجلس وآخرين من خارجه، أن تستجيب لهذه الضغوط من خلال إدخال خبرات فنية متخصصة في مداولات اللجان دون تعديل التشكيل الرسمي لمجلس الإدارة. قد تسهم هذه الهياكل في تعزيز الانطباع باستقلالية وظائف الإشراف والرقابة ومصداقيتها في البيئات التي تتسم بتركز الملكية.

غير أن توسيع نطاق الصلاحيات الرسمية للجان ليشمل أفراداً من خارج المجلس يثير مخاطر جوهرية على مستوى الحوكمة. من بينها تداخل خطوط المساءلة، واختلال المواءمة بين الصلاحيات والمسؤولية الناشئة عن واجبات الأمانة، وعدم تماثل المعلومات بين أعضاء اللجان من داخل المجلس وخارجه، بالإضافة إلى احتمال نشوء بنية حوكمة موازية تعمل بمحاذاة المجلس لا من خلاله. وعليه، يجب أن يقتصر إشراك أفرادٍ من خارج مجلس الإدارة في اللجان على الحالات التي تتطلب سد فجوةٍ محددةٍ بوضوح في الكفاءات، وأن تكون هذه العضوية لفترةٍ محدودةٍ كلما أمكن ذلك.

وعلى المدى الطويل، يتمثل الهدف الاستراتيجي لصنّاع السياسات في توسيع قاعدة الكفاءات من أعضاء مجالس الإدارة في المملكة، وتعزيز استقلاليتها وقدراتها، بما يمكن من تشكيل اللجان بصورة أساسية من داخل المجلس. ومن هذا المنطلق، ينبغي النظر إلى إشراك الأعضاء من خارج مجلس الإدارة بوصفه آلية انتقالية لبناء القدرات، لا سمة هيكلية دائمة في نظام الحوكمة.

وفي معظم الأسواق الرئيسية، تقتصر العضوية الرسمية للجان على أعضاء مجلس الإدارة، وعادةً ما تنحصر في الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين. يعكس ذلك مبدأً حوكمياً يقضي بأن لجان المجلس هي امتدادٌ طبيعي له، لا كياناتٍ منفصلة أو مستقلة عنه. أما المشاركة الرسمية لأفراد من خارج مجلس الإدارة؛ فتُعدّ ممارسةً غير مألوفة، بل إنها محظورة في العديد من الدول.

وتبرز المملكة العربية السعودية في هذا السياق بوصفها نموذجاً متميزاً؛ إذ تُجيز لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية مشاركة أفرادٍ من خارج مجلس الإدارة بصفة رسمية في اللجان الرئيسية، ومن بينها لجان المراجعة والترشيحات والمكافآت والمخاطر. أما في قطاع المؤسسات المالية، فيتبنى البنك المركزي السعودي نهجاً أكثر صرامة؛ إذ يشترط أن تتألف أغلبية لجان المراجعة من أعضاء خارجيين لا يشغلون عضوية مجلس الإدارة. يمثل هذا النهج توجهاً غير مألوف عند مقارنته بأنظمة حوكمة الشركات في الأسواق الأخرى.

توفر نماذج اللجان التي يقتصر تشكيلها على أعضاء مجلس الإدارة وضوحاً في الأدوار والمسؤوليات. إذ تُحقق مواءمة بين السلطة والمسؤولية الناشئة عن واجبات الأمانة، وتُعزّز مكانة مجلس الإدارة، وتُرسّخ ثقة المستثمرين. غير أن هذا النموذج يفترض أن تتوفر لدى أعضاء المجلس أنفسهم الخبرة والاستقلالية والقدرة الكافية، بما يتيح تشكيل اللجان على نحو فعّال.

وقد أسهم التوسع المتسارع في أسواق رأس المال السعودية، مقرونًا بتصاعد متطلبات الجهات التنظيمية وتوقعات المستثمرين، إلى ارتفاع الطلب على أعضاء مجالس إدارة يمتلكون مهارات متخصصة في الإشراف والرقابة. ويضع ذلك ضغوطاً متزايدة على تشكيل مجالس الإدارة، وعلى توافر الكفاءات المستقلة ضمن قاعدة المواهب المتاحة.

مقدمة

تُعد لجان مجلس الإدارة من العناصر الأساسية في حوكمة الشركات المعاصرة. فهي تتيح لمجموعات أصغر من أعضاء المجلس فحص المسائل الفنية أو المعقدة بعمق يفوق ما يمكن إنجازه خلال اجتماعات المجلس بكامله. ومن خلال ذلك، تدعم اللجان مداورات المجلس وتمكّنه من اتخاذ قرارات أكثر استنارة ودقة.

وتبرز المملكة العربية السعودية هنا بوصفها استثناءً لافتاً. فلائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية تسمح بتعيين أفراد من خارج مجلس الإدارة في اللجان الرئيسية، بما في ذلك لجان المراجعة والترشيحات والمكافآت والمخاطر. وفي المؤسسات المالية، تمتد التوقعات التنظيمية إلى أبعد من ذلك، حيث تُشجّع على تمثيل ملحوظ لأعضاء من خارج المجلس في لجان محددة.

يستعرض هذا التقرير دور الأعضاء من خارج مجلس الإدارة في لجان المجلس، وما يترتب على ذلك من تداعيات على مجالس الإدارة السعودية وصنّاع السياسات في ظل تنامي متطلبات الحوكمة. فالسؤال الجوهرى هنا لا يتمثل فيما إذا كان الأفراد من خارج مجلس الإدارة قادرين على إضافة قيمة. فمن الواضح أنهم قادرون على ذلك. إنما يتمثل في ما إذا كان بوسع مجالس الإدارة أن تفوّض بعض صلاحيات اللجان إلى خارج نطاق المجلس بفاعلية وتحت أي ضمانات من حيث المساءلة ومصداقية المستثمرين.

يخلص هذا التقرير إلى أن العضوية الرسمية لأعضاء من خارج مجلس الإدارة في اللجان ينبغي أن تعد استثناءً، أو أن تبقى، في أقصى الأحوال، آلية انتقالية ضمن إطار الحوكمة السعودي. وقد تجد هذه الممارسة مبرراً لها في ظروف محددة، كأن تواجه مجالس الإدارة فجوات مؤقتة في القدرات، أو في حال ندرة الخبرات المتخصصة. غير أن هذه العضوية يجب ألا تتحوّل إلى بديل هيكلي يغني عن الارتقاء بتكوين مجلس الإدارة، وترسيخ استقلاليتها، وتنمية قدرات أعضائه على المدى الطويل.

ومع احتفاظ مجلس الإدارة بمسؤوليته الجماعية، تسهم اللجان في ضمان ألا تزدحم جداول أعماله بالتفاصيل والمسائل التخصصية. توفر هذه اللجان آلية منظمة تتيح لأعضاء مجلس الإدارة ذوي الخبرة توظيف معارفهم على الوجه الأمثل؛ بما يعزّز فعالية الرقابة ويرفع جودة مداورات المجلس¹.

وخلال العقد الماضي، تنامي دور لجان مجلس الإدارة واتسع نطاق مهامها بصورة لافتة. فقد اتسع نطاق الالتزامات التنظيمية. وارتفع سقف توقعات أصحاب المصلحة. وازدادت نماذج الأعمال تعقيداً. ولم يعد دور مجالس الإدارة مقتصرًا على الإشراف على إعداد التقارير المالية والرقابة الداخلية، بل أصبح ليشمل كذلك المخاطر السيبرانية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، والثقافة المؤسسية، والإفصاحات المرتبطة بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، ومرونة سلاسل الإمداد، وحوكمة المشاريع الكبرى. وفي هذا السياق، أصبحت أعمال اللجان أكثر أهمية وتخصصاً في الوقت نفسه.

تتركز كثير من نقاشات الحوكمة المتعلقة باللجان حول حجمها، ومدى استقلاليتها، وكفاءة أعضائها² في المقابل، يُولى اهتمام أقل بكثير لمسألة منح أعضاء من خارج مجلس الإدارة عضوية رسمية في هذه اللجان، لكونه ممارسة غير مأبوفة في الأسواق الدولية. ففي العديد من الدول، يجوز للجان الاستعانة بمستشارين خارجيين، دون منحهم عضوية رسمية أو حقوق تصويت. ويُعدّ تعيين أعضاء من خارج مجلس الإدارة كأعضاء رسميين في اللجان ممارسة غير شائعة وغالباً ما تكون محظورة، لا سيما في الأسواق ذات الملكية المشتتة مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، حيث ترتبط مساءلة اللجان ارتباطاً وثيقاً بواجبات الأمانة التي يتحملها أعضاء المجلس.

1 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2023)، "G20/OECD Principles of Corporate Governance" [مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات]، الفصل السادس، التعليق على المبدأ السادس: "Board Responsibilities - Use of Specialized Committees" [مسؤوليات مجلس الإدارة - استخدام اللجان المتخصصة].

2 Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical، DeZoor، F.T.، Hermanson، D.R.، Archambeault، D.S. and Reed، S.A. (2002) "Audit Committee Literature" [فاعلية لجنة المراجعة: قراءة توليفية للأدبيات التجريبية المتعلقة بلجان المراجعة]، Journal of Accounting Literature، المجلد 21، ص 38-75.

الغرض من لجان مجلس الإدارة ونشأتها

وفي عام 1978، اشترطت بورصة نيويورك على الشركات المدرجة تشكيل لجان مراجعة مؤلفة حصراً من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.⁶ وعقب سلسلة الفضائح الكبرى التي عصفت بقطاع الشركات والمحاسبة، كرس قانون سارينز-أوكسلي لعام 2002 مكانة لجنة المراجعة بوصفها آلية رقابية أساسية، ففرض معايير صارمة للاستقلالية، وأوكل لها مسؤولية الإشراف على الشؤون المحاسبية وإعداد التقارير المالية.⁷

تنشأ لجان مجلس الإدارة استجابةً لمقتضيات الحوكمة التي يفرضها التعقيد المؤسسي. وتشير النظرية التنظيمية إلى أن المؤسسات، كلما ازدادت تعقيداً، اتجهت إلى تطوير هياكل متخصصة تتولى مهام نوعية.³ وتواجه مجالس الإدارة تحدياً مماثلاً في جوهره. فكلما غلب الطابع الفني على الأنشطة التنفيذية، وجب أن يزداد الإشراف تخصصاً بدوره. ومن هنا، برزت اللجان بوصفها استجابة هيكلية لمجلس الإدارة في مواجهة هذه الضغوط.

ومن الناحية التاريخية، كانت لجنة المراجعة أولى لجان مجلس الإدارة التي برزت مكانتها. ففي عام 1939، أوصت بورصة نيويورك الشركات المدرجة بإنشاء لجان مراجعة تتألف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.⁴ وفي عام 1972، ألزمت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأميركية الشركات بالإفصاح عما إذا كانت لديها لجنة مراجعة، وبيان الأسباب في حال عدم وجودها.⁵

3 لورنس، ب. ر. ولورث، ج. و. (1967)، "Differentiation and Integration in Complex Organizations"، *Administrative Science Quarterly*، المجلد 12، ص 1-47.

4 بورصة نيويورك (1939)، "Report of the Committee on Stock List"، [تقرير لجنة إدراج الأسهم]، نيويورك: NYSE.

5 هيئة الأوراق المالية والبورصات الأميركية (1972)، "Disclosure of Audit Committee Information"، [الإفصاح عن معلومات لجنة المراجعة]، الإصدار رقم 34-9548، واشنطن العاصمة: SEC.

6 بورصة نيويورك (1978/1977)، "Listed Company Manual, Section 303.00 - Audit Committees"، [دليل الشركات المدرجة، القسم 303.00 - لجان المراجعة]، نيويورك: NYSE.

7 قانون سارينز-أوكسلي لعام 2002، 107-204، 116 Stat. 745.

ويعكس هذا التوسع تحولات هيكلية في بيئة الشركات؛ حيث ازدادت صرامة المتطلبات التنظيمية، وتزايد تدقيق المستثمرين، ونشاط المساهمين، بالتوازي مع ارتفاع مخاطر التقاضي، وأصبحت هياكل مكافآت التنفيذيين أكثر تعقيداً من الناحية الفنية وأكثر إثارةً للجدل. وتزامن ذلك مع تزايد توقعات أصحاب المصلحة من مجالس الإدارة حيال قضايا المناخ، والمسؤولية الاجتماعية، وخلق القيمة على المدى الطويل. ومحصلة ذلك أن الإشراف الفعّال على هذه المجالات أصبح يتطلب مشاركة تقنية متواصلة وتكريساً للوقت يفوقان ما يمكن استيعابه واقعياً ضمن اجتماعات مجلس الإدارة. ومن هنا، أصبحت اللجان آلية هيكلية تتيح تركيز اهتمام أعضاء المجلس وتوظيف خبراتهم في بيئة حوكمة تتزايد متطلباتها.

وامتد هذا النهج لاحقاً ليشمل لجان مجلس الإدارة الأخرى. ففي عام 2003، اعتمدت بورصة نيويورك وناسداك معايير إدراج تلزم الشركات المدرجة بإنشاء لجان مستقلة للترشيدات والمكافآت.⁸ وفي المملكة المتحدة، تبلورت هياكل اللجان في تقرير كادبري لعام 1992، ثم ترسخت لاحقاً في مدونة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة.⁹ وعلى المستوى الأوروبي، حثّت المفوضية الأوروبية، ضمن توصية صدرت عام 2005، الشركات المدرجة على تشكيل لجان للمراجعة والترشيدات والمكافآت، بوصفها عناصر أساسية في منظومة الحوكمة.¹⁰ وتوّج هذا المسار لاحقاً بإلزام كيانات المصلحة العامة بتشكيل لجان مراجعة بموجب توجيه المراجعة القانونية لعام 2006، الذي تعيّن على الدول الأعضاء تنفيذه بحلول عام 2008.¹¹

وبمرور الوقت، توسع نطاق لجان مجلس الإدارة متجاوزاً هياكلها التقليدية في المراجعة والترشيدات والمكافآت، ليشمل طيفاً متنامياً من القضايا.¹² وأصبحت كثير من الشركات الكبرى تؤسس لجاناً متخصصة تُعنى بالمخاطر، والتقنية، والأمن السيبراني، والاستدامة/الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، والاستراتيجية، والأخلاقيات والامتثال، والاستثمار/تخصيص رأس المال، والصحة والسلامة، فضلاً عن الشؤون المالية ورأس المال البشري في بعض الحالات.

8 بورصة نيويورك (2003)، "Corporate Governance Rules (Section 303A), Listed Company Manual" [قواعد حوكمة الشركات، القسم 303A، دليل الشركات المدرجة]، نيويورك: NYSE.

9 كادبري، أ. (1992)، "Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance" [تقرير لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات]، لندن: Gee & Co. Ltd.

10 المفوضية الأوروبية (2005)، "Commission Recommendation 2005/162/EC of 15 February 2005 on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the supervisory board" [توصية المفوضية 2005/162/EC الصادرة في 15 فبراير 2005 بشأن دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين أو أعضاء مجلس الإشراف في الشركات المدرجة ولجان مجلس الإشراف]، Official Journal of the European Union، L 52، 25، ص 51-63.

11 البرلمان الأوروبي ومجلس الاتحاد الأوروبي (2006)، "Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2006" [توجيه 2006/43/EC الصادر في 17 مايو 2006 بشأن المراجعات القانونية للحسابات السنوية والحسابات الموحدة "توجيه المراجعة القانونية"]، Journal of Management Studies.

12 كويلف، ك. وآخرون (2019)، "Board Committees in Corporate Governance: A Cross-Disciplinary Review and Agenda for the Future" [لجان مجلس الإدارة في حوكمة الشركات: مراجعة عابرة للتخصصات وأجندة للمستقبل]، Journal of Management Studies.

لجان مجلس الإدارة حول العالم

وفي كبرى الدول، يبدو المبدأ العام واضحاً. أظهر تحليل مركز الحوكمة (CFG) الذي شمل 44 دولة حول العالم وجود 7 حالات فقط سُمح فيها لأفراد من خارج المجلس بالانضمام رسمياً إلى هذه اللجان. يستعرض الجدول (1) لمحة عامة عن عضوية اللجان في عدد من الدول.¹⁴

المجلس بصفة مستشارين أو حضور، فإنهم لا يُمنحون العضوية الكاملة. ينطبق هذا التوجه على لجان المراجعة، التي تخضع لأكثر المتطلبات التنظيمية صرامة.

المصدر: أبحاث مركز الحوكمة وتحليلاته

الجدول رقم 1: الأعضاء من خارج مجلس الإدارة في اللجان: لمحة عامة حسب الدول

السوق	الأعضاء من خارج مجلس الإدارة في اللجان	النهج التنظيمي
الولايات المتحدة	× غير مسموح به	تقتصر عضوية لجان المراجعة والمكافآت والترشيحات على أعضاء مجلس إدارة مستقلين (متطلب)
المملكة المتحدة	× غير مسموح به	تقتصر عضوية لجان المراجعة والمكافآت على أعضاء مجلس إدارة مستقلين وتضم لجنة الترشيحات أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (توصية)
سنغافورة	× غير مسموح به	تضم لجان المراجعة والمكافآت والترشيحات أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، برئاسة عضو مستقل (متطلب)
الإمارات العربية المتحدة	× غير مسموح به	تضم لجان المراجعة والمكافآت والترشيحات أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، برئاسة عضو مستقل (متطلب)
البرازيل	✓ مسموح به	تضم لجنة المراجعة أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، برئاسة عضو مستقل. ويجوز تعيين أعضاء من خارج مجلس الإدارة في لجان المراجعة والمكافآت والترشيحات (توصية)
السويد	! مسموح به في لجنة الترشيحات	تُشكّل لجنة الترشيحات بوصفها لجنة خارجية تتألف أغليبتها من ممثلين عن كبار المساهمين، بمن فيهم رئيس اللجنة (توصية)
البرتغال	! مسموح به في لجنة المكافآت	تعيّن الجمعية العامة لجنة المكافآت، ولا تضم اللجنة سوى أعضاء خارجيين مستقلين عن الإدارة التنفيذية (توصية)
مصر	! مسموح به في لجنة المراجعة	يجوز أن تضم لجنة المراجعة أعضاء خارجيين (متطلب)
إندونيسيا	✓ مسموح به	يجوز تعيين أعضاء من خارج مجلس الإدارة في لجان المراجعة والترشيحات والمكافآت، ويُشترط أن يتولى رئاسة اللجنة عضو مجلس إدارة مستقل (متطلب)
المملكة العربية السعودية	✓ مسموح به	يجوز تعيين أعضاء من خارج مجلس الإدارة في لجان المراجعة والترشيحات والمكافآت (متطلب). ويجب أن تضم لجنة المراجعة في المؤسسات المالية أغلبية من الأعضاء الخارجيين.

13 يُعرّف عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه فئة محددة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ممن لا تربطهم علاقات أو ظروف يمكن أن تؤثر جوهرياً في ممارسة الحكم الموضوعي. وتقتضي الاستقلالية عادةً عدم وجود علاقة عمل حالية أو حديثة بالشركة، أو ملكية كبيرة في أسهمها، أو صلات قرابة وثيقة مع التنفيذيين أو كبار المساهمين، أو علاقات تجارية هامة، أو غير ذلك من صور التبعية المالية. وتختلف معايير الاستقلالية المحددة من دولة إلى أخرى.

14 شملت الدول التي استعرضها مركز الحوكمة كلاً من الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وألمانيا، والبرتغال، وأستراليا، وكندا، والبرازيل، وروسيا، وتركيا، والصين، وإندونيسيا، والنمسا، وبلجيكا، والدنمارك، وفنلندا، وفرنسا، وهونغ كونغ، وأيرلندا، وإيطاليا، ولوكسمبورغ، وماليزيا، وكوريا، وهولندا، والنرويج، والفلبين، وبولندا، وسنغافورة، وإسبانيا، والسويد، وسويسرا، وتايوان، وتايلاند، وفيتنام، والأرجنتين، وجنوب أفريقيا، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، وقطر، والكويت، ومصر، والبحرين، وعمان، والهند، ونيجيريا.

وتتيح البرازيل لمجالس الإدارة تشكيل لجان تضم أعضاء من خارج المجلس، ومن الشائع أن يشغل خبير مالي عضوية لجنة المراجعة دون أن يكون عضواً في مجلس الإدارة.¹⁷ وتجزئ قواعد الإدراج في إندونيسيا مشاركة أعضاء خارجيين في لجان المراجعة ولجان الترشيحات والمكافآت، مع اشتراط أن يتولى رئاستها عضو مستقل في مجلس الإدارة.¹⁸ وتسمح مصر كذلك بمشاركة أعضاء خارجيين في لجان المراجعة في بعض الحالات.¹⁹

تعكس هذه الاستثناءات كذلك أنماط الملكية والسيطرة. ففي أنظمة الملكية المشتتة، كالولايات المتحدة والمملكة المتحدة، جرى تنظيم حوكمة الشركات تاريخياً حول حماية مساهمي الأقلية.²⁰ وتشكل اللجان المؤلفة أساساً من أعضاء مستقلين ضماناً جوهرياً لحماية مصالح مساهمي الأقلية.

وعلى النقيض من ذلك، تستقر السيطرة الفعلية في أنظمة الملكية المركزة غالباً لدى مساهم مهيمن، سواء كان مؤسساً، أو عائلة، أو الدولة، أو مستثمر سيادي. وقد لا يُنظر إلى اللجان في مثل هذه البيئات بوصفها أدوات لحماية مساهمي الأقلية وحدهم، بل بوصفها آليات لتعزيز قدرات مجلس الإدارة، وتحسين التدقيق التقني المتخصص، وترسيخ المصادقية المؤسسية. تندرج المملكة العربية السعودية عموماً ضمن هذه الفئة، وإن كان ذلك في إطار بنية الحوكمة الخاصة بها.

توجب القواعد الأميركية على الشركات المدرجة أن تقتصر عضوية لجان المراجعة على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. ويجوز للخبراء الخارجيين حضور اجتماعات هذه اللجان، غير أنهم لا يكتسبون صفة العضوية فيها ولا يتمتعون بأي صلاحيات رسمية. وتنطبق توقعات مماثلة على لجان الترشيحات والمكافآت.

تفرض المملكة المتحدة متطلبات مشابهة، وإن كانت أقل صرامة قليلاً، إذ توجب مدونة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة أن تتألف لجنة المراجعة والمكافآت من أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين مستقلين، وتشتراط أن تضم لجنة الترشيحات أغلبية من الأعضاء المستقلين. وتستمد لجان مجلس الإدارة مشروعيتها من كونها تضم أعضاء مجلس إدارة تقع على عاتقهم واجبات قانونية تجاه الشركة ومساهميها.

وفي النظام الألماني ثنائي المجلس، تتكون اللجان من أعضاء مجلس الإشراف، وتقتصر عضويتها على أعضاء ذلك المجلس. وهنا أيضاً، تُعامل اللجنة بوصفها هيكلًا فرعياً داخلياً ضمن مجلس يتحمل أعضاؤه واجبات الأمانة.

يُظهر استطلاع مركز الحوكمة (CFG) للدول حول العالم أن أقلية محدودة فقط تتيح لأعضاء من خارج مجلس الإدارة الانضمام إلى لجان المجلس بصفة رسمية. وتبرز بعض الاستثناءات، رغم أنها غير شائعة، كما يتبين من الجدول رقم (1). وحيثما يُسمح بذلك، يرتبط هذا التوجه غالباً بحاجة عملية إلى قدرات تقنية أو مستقلة تتجاوز ما يستطيع المجلس توفيره بسهولة من بين أعضائه.

تقدم البرتغال مثلاً مميّزاً، إذ يجوز أن تعيّن الجمعية العامة أعضاء لجنة المكافآت، وأن تضم أعضاء خارجيين مستقلين عن الإدارة التنفيذية.¹⁵ أما لجنة الترشيحات في الشركات السويدية، فهي لا تتخذ صفة اللجنة المنبثقة عن مجلس الإدارة، بل تُشكل كجنة للمساهمين تتألف في معظمها من ممثلين عن كبار المساهمين.¹⁶

15 التوصية VI.2.1 من مدونة حوكمة الشركات البرتغالية.

16 التوصيات 2.2 و2.3 و2.4 من مدونة حوكمة الشركات السويدية.

17 المادة 22، البند V، الفقرة (b) من لوائح إدراج Novo Mercado لعام 2023. والمادة 3.8، الممارسة (b)، من المدونة البرازيلية لأفضل ممارسات حوكمة الشركات.

18 لائحة هيئة الخدمات المالية الإندونيسية (OJK) رقم 55/POJK.04/2015.

19 المادة 2.3.1 من المدونة المصرية لحوكمة الشركات لعام 2016.

20 تقوم الركيزة النظرية لهذا النهج على مشكلة الموكل والوكيل، وهي تعارض المصالح الذي قد ينشأ عندما يُخوّل مدير الشركة، بوصفهم وكلاء، بالتصرف نيابة عن المساهمين، بوصفهم الموكل، في حين تكون لدى الإدارة حوافز أو معلومات قد تدفعها إلى التصرف بما يخدم مصالحها الخاصة بدلاً من مصالح المساهمين. والمرجع الكلاسيكي في هذا السياق هو: جنسن، م. س. ومكلينغ، و. هـ. (1976)، "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership" Structure [نظرية الشركة: السلوك الإداري، وتكاليف الوكالة، وهيكل الملكية]. Journal of Financial Economics، المجلد 3، العدد 4، ص 305-360.

لجان مجلس الإدارة في المملكة العربية السعودية

ويمضي النهج التنظيمي في المؤسسات المالية إلى مدى أبعد. إذ يشترط البنك المركزي السعودي أن تضم لجنة المراجعة عدداً من الأعضاء من خارج المجلس يفوق عدد الأعضاء من داخل المجلس.²² ويمثل هذا الترتيب نهجاً غير مألوف في المقارنات الدولية، ويعكس توجهاً تنظيمياً يهدف إلى تعزيز القدرات التقنية والاستقلالية في قطاع تكتسب فيه جودة التقارير المالية والامتثال والرقابة على المخاطر أهمية تتجاوز المؤسسة نفسها إلى النظام المالي ككل.

وتؤكد التنظيمات السعودية، في الوقت ذاته، تحمّل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن قرارات اللجان وأعمالها. وقد رسّخ التطور التنظيمي الأخير هذا المبدأ. إذ كانت الجمعية العامة، بموجب الأحكام السابقة، تتولى انتخاب أعضاء لجنة المراجعة. وانتقلت وصلاحيات التعيين لاحقاً إلى مجلس الإدارة نفسه، إثر التعديلات التي جاء بها نظام الشركات لعام 2022، وما أعقبها من تعديلات على لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية.²³ ويعزّز هذا الإصلاح مبدأ أن اللجان تستمد مشروعيتها من مجلس الإدارة وتظل مسؤولة أمامه، كما يحدّ من خطر تحوّلها إلى كيانات شبه مستقلة تمارس صلاحياتها بمعزل عن المجلس.

تتفرد المملكة العربية السعودية داخل دول مجلس التعاون الخليجي بالسماح لأفراد من خارج مجلس الإدارة الانضمام بصفة رسمية إلى لجان رئيسية من لجان المجلس. ولا تقف هذه الخصوصية عند حدود الممارسة العملية أو الترتيبات غير الرسمية، بل تستند إلى أساس تنظيمي صريح في لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية.

وتنص المادة الحادية والخمسون على ما يلي:

"تشكّل بقرار من مجلس إدارة الشركة لجنة مراجعة من المساهمين أو من غيرهم على أن لا تضم أيّاً من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين".

وتكتسب عبارة "من المساهمين أو من غيرهم" أهمية خاصة. إذ تؤكد بوضوح أن عضوية اللجنة لا تقتصر على أعضاء مجلس الإدارة. وترد صياغة مماثلة في الأحكام المنظمة للجان الترشيحات والمكافآت وإدارة المخاطر؛ لتتيح بذلك إمكانية المشاركة الخارجية ضمن بنية الحوكمة الأساسية للشركة.²¹

وترافق هذه المرونة ضمانات تنظيمية. إذ يلزم الإطار التنظيمي بأن تضم اللجان الرئيسة عضو مجلس إدارة مستقلاً واحداً على الأقل، وأن يتولى عضو مستقل رئاسة لجنة المراجعة ولجنتي الترشيحات والمكافآت، اللتين غالباً ما تُدمجان في لجنة واحدة تُسمى لجنة الترشيحات والمكافآت. ويُحظر على رئيس مجلس الإدارة أن يشغل عضوية لجنة المراجعة، أو أن يتولى رئاسة لجنة الترشيحات أو لجنة المكافآت أو كليهما.

21 المواد 48 و51 و57 و61 و67 من لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية.

22 المادة 78 من المبادئ الرئيسة للحوكمة في المؤسسات المالية الصادرة عن البنك المركزي السعودي: "تتكون [لجنة المراجعة] من ثلاثة أعضاء على الأقل ولا يزيد عدد أعضائها على خمسة، ويكون جميع أعضائها غير تنفيذيين، على أن يكون من بينهم عضو مستقل واحد على الأقل، ويرأس اللجنة عضو مستقل، ويجب أن يزيد عدد الأعضاء من خارج المجلس على عدد الأعضاء من داخل المجلس. ولا يجوز أن يرأس هذه اللجنة رئيس مجلس الإدارة".

23 هيئة السوق المالية (2023)، "Corporate Governance Regulations" [لائحة حوكمة الشركات]. الرياض: هيئة السوق المالية. المملكة العربية السعودية (2022)، نظام الشركات، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/132) وتاريخ 1443/12/1هـ، الرياض: وزارة التجارة.

تُشكل اللجان التنفيذية على مستوى مجلس الإدارة سمة شائعة ومميزة في المشهد المؤسسي السعودي (انظر إلى النقاش في المربع). وتبقى اللجان المتخصصة الأخرى أقل شيوعاً في الشركات السعودية مقارنة بنظيراتها في أسواق أخرى.

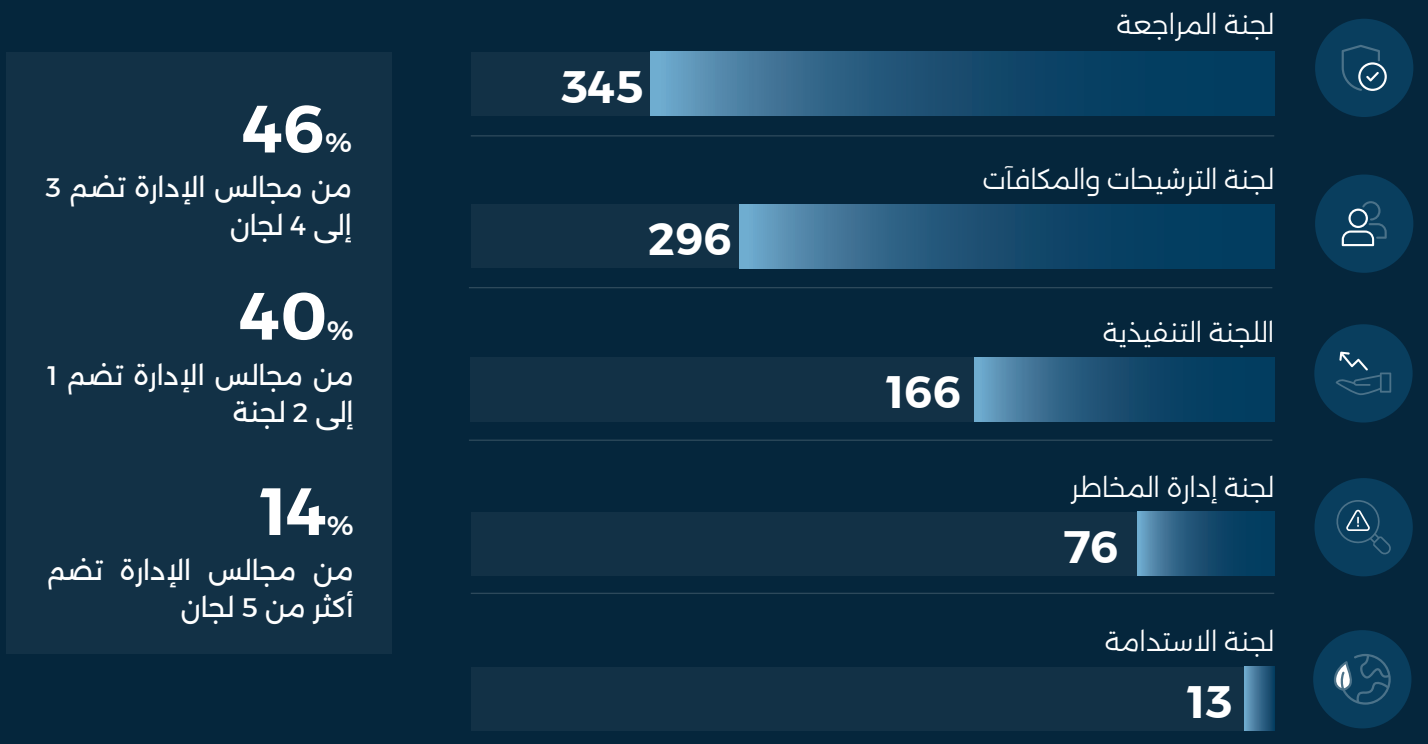
وقد رصد تحليل مركز الحوكمة، على سبيل المثال، 13 شركة سعودية مدرجة فقط لديها لجنة للاستدامة أو الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، بما يمثل أقل من 4% من شركات السوق. يُظهر هذا الواقع تبايناً جلياً مع المملكة المتحدة، حيث يوجد لدى نحو نصف كبرى الشركات المدرجة هناك لجنة متخصصة للاستدامة.²⁵ أما لجان التقنية فهي أقل شيوعاً في المملكة العربية السعودية، رغم الإقرار بالمخاطر السيبرانية والذكاء الاصطناعي والحوكمة الرقمية بوصفها أولويات على أجندة المجلس.

يتسم المشهد الأوسع للجان مجالس الإدارة في السعودية بدرجة أكبر من البساطة والوضوح مقارنةً بالأسواق الأكثر نضجاً. وحيث تُظهر بيانات وتحليلات مركز الحوكمة أن مجالس إدارات الشركات المدرجة في السوق السعودية تضم، في المتوسط، نحو 3 لجان، مقابل نحو 4.1 لجان في شركات المدرجة في مؤشر S&P 500، ونحو 4 لجان في كبرى الشركات المدرجة في مؤشر فوتسي (FTSE).²⁴ ومع اتساع نطاق أجندة الحوكمة، فإن انخفاض عدد اللجان يزيد من كثافة العمل داخل كل لجنة ويعظم أهمية الكفاءة الفنية على مستوى اللجان.

تلتزم جميع الشركات السعودية المدرجة بتشكيل لجنة مراجعة إلزامية، بينما تختلف هياكل اللجان الأخرى. وتقتصر لجان إدارة المخاطر عموماً على أقلية من الشركات المدرجة، وإن كانت أكثر شيوعاً في قطاعي البنوك والخدمات المالية، حيث تكثُر المتطلبات التنظيمية وتزداد ملفات المخاطر تعقيداً.

المصدر: أبحاث مركز الحوكمة وتحليلاته

الشكل رقم 1: التوزيع التكراري لأنواع اللجان في الشركات السعودية المدرجة



24 مصدر بيانات الولايات المتحدة والمملكة المتحدة: مؤشرا سينسر ستيوارت لمجالس الإدارة في المملكة المتحدة والولايات المتحدة لعام 2025.
25 مصدر بيانات المملكة المتحدة: مؤشر سينسر ستيوارت لمجالس الإدارة في المملكة المتحدة لعام 2025.

اللجنة التنفيذية: سمة مميزة في حوكمة الشركات السعودية

ولا تنفرد المملكة العربية السعودية بهذا الهيكل، غير أن مدى شيوعه وأهميته التشغيلية يُعدّان غير مألوفين بالمقارنة الدولية. وقد تتحول اللجنة التنفيذية في سياق الملكية المركزة إلى مركز مؤثر في منظومة الحوكمة، خصوصاً عندما يكون للأعضاء التنفيذيين أو الأعضاء المتوافقين مع مصالح المساهمين تمثيل قوي فيها.²⁷ وقد يعزز هذا الترتيب المرونة وسرعة الاستجابة، خاصة إذا كان مجلس الإدارة أقل مشاركة في اتخاذ القرار، غير أنه يطرح في المقابل تساؤلات أوسع على مستوى الحوكمة. وقد يؤدي تركّز الصلاحيات المهمة في لجنة أصغر تضم أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين، إلى إضعاف الدور الجماعي لمجلس الإدارة في مناقشة القرارات والتداول بشأنها.

تشكّل اللجنة التنفيذية على مستوى مجلس الإدارة إحدى السمات المميزة في مشهد الحوكمة السعودي، نظراً إلى الدور اللافت الذي تقوم به.²⁶ ويُستخدم مصطلح "اللجنة التنفيذية" في معظم الأسواق المتقدمة، ولا سيما الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، للدلالة غالباً على هيئة تابعة للإدارة العليا، لا على لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة. أما في المملكة العربية السعودية، فغالباً ما تُشكّل اللجنة التنفيذية كجنة رسمية من لجان مجلس الإدارة.

تشير بيانات وتحليلات مركز الحوكمة إلى أن ما يقارب نصف الشركات السعودية المدرجة لديها لجنة تنفيذية. وعادةً ما تضم هذه اللجان أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين من مجلس الإدارة. وتعمل اللجنة التنفيذية غالباً على اتخاذ القرارات العاجلة أو المتكررة خلال الفترات الفاصلة بين اجتماعات مجلس الإدارة. وقد يفوضها المجلس بمراجعة أو اعتماد الاستثمارات، أو ترتيبات التمويل، أو المشاريع الكبرى، أو غيرها من المسائل الاستراتيجية ضمن حدود محددة. وبذلك تؤدي اللجنة دور وسيط في عملية اتخاذ القرار بين الرئيس التنفيذي/ الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بكامله.

26 المطري، إ. م.، والسويدي، أ. ك.، وفاضل، ف. ه. ب. (2014). "The Effect of Board of Directors Characteristics, Audit Committee Characteristics and Evidence from Saudi Arabia: Executive Committee Characteristics on Firm Performance in Oman" [أثر خصائص مجلس الإدارة وخصائص لجنة المراجعة وخصائص اللجنة التنفيذية في أداء الشركات في عُمان: أدلة من المملكة العربية السعودية]. Asian Social Science، المجلد 10، العدد 11، ص 149-171.

27 جيلسون، ر. ج. (2006). "Controlling Shareholders and Corporate Governance: Complicating the Comparative Taxonomy" [المساهمون المسيطرون وحوكمة الشركات: تعقيد التصنيف المقارن]. Harvard Law Review، المجلد 119، العدد 6، ص 1641-1679.

وتندرج هذه الأنماط ضمن السياق الأوسع لمنظومة أعضاء مجالس الإدارة في المملكة العربية السعودية. حيث يشكل الأعضاء المستقلون نسبة أقل من إجمالي أعضاء مجالس الإدارة السعودية مقارنة بنظرائهم في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، مما يضاعف الضغط على قاعدة المرشحين المؤهلين لرئاسة اللجان أو عضويتها من المستقلين، ولا سيما في لجان المراجعة. وغالباً ما يُطلب من الأعضاء المستقلين الانضمام إلى أكثر من لجنة. يطرح هذا الواقع تساؤلات مشروعة حيال القدرة والاستنزاف الناجم عن تعدد الالتزامات. وفي ظل هذه الظروف، قد يبدو وفد اللجان بخبرات خارجية طلاً منطقياً.

وتوفر بنية الملكية سياقاً إضافياً لهذا الواقع. فالمملكة العربية السعودية تتسم بملكية مركزية، مع مشاركة حكومية عالية، واستثمارية سيادية، وسيطرة عائلية قوية. تخلق هذه البيئة ضغطين متوازيين. فقد يرغب المساهمون المسيطرون، من جهة، في تعزيز قدرة المجلس على الإشراف التقني خاصة في مجالات مثل المراجعة أو إدارة المخاطر أو الاستدامة. وقد يتردد هؤلاء المساهمون، من جهة أخرى، في تعديل التكوين الرسمي لمجلس الإدارة متى كان هذا التكوين يعكس بالفعل توازنات الملكية القائمة. ومن ثم، يمكن أن يشكل تعيين أعضاء من خارج مجلس الإدارة في اللجان، ولا سيما الخبراء الفنيين المستقلين، تكييفاً للحكومة يعزز مصداقية الرقابة والقدرات المتخصصة. دون أن يغيّر توازنات السيطرة داخل مجلس الإدارة.

يتركز أعضاء اللجان من خارج مجلس الإدارة في لجان المراجعة على نحو يفوق حضورهم في غيرها من اللجان. وتُظهر أبحاث مركز الحوكمة أن نسبة مرتفعة من الشركات السعودية المدرجة تضم أعضاء من خارج مجلس الإدارة في لجان المراجعة، بمتوسط يقترب من عضوين خارجيين في كل لجنة. أما في لجان الترشيحات والمكافآت، فتقل المشاركة الخارجية بدرجة ملموسة (انظر الجدول رقم 2).

ويُفسّر شيوع الاستعانة بأعضاء من خارج مجلس الإدارة في لجان المراجعة، مقارنةً بغيرها من اللجان، بأن لجان المراجعة تتطلب مستوى عالياً من الخبرة التقنية، وتخضع لتنظيم مكثف، وتكون أكثر تعرضاً لمخاطر الإنفاذ. أما لجان الترشيحات والمكافآت، فترتبط ارتباطاً وثيقاً بتكوين مجلس الإدارة، والتعاقب القيادي، ومكافآت التنفيذيين، وهي مسائل شديدة الارتباط بسياق كل شركة. لذلك، تفضل مجالس إدارة كثيرة إبقاء هذه المسؤوليات ضمن نطاق أعضائها.

وتعزز البيانات المقارنة المتعلقة بوتيرة الاجتماعات وحجم اللجان المكانة المهمة للجنة المراجعة في الحوكمة السعودية. حيث تجتمع لجان المراجعة السعودية، وفقاً لبيانات مركز الحوكمة، بوتيرة أعلى في المتوسط من نظيراتها في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، رغم أنها أصغر حجماً. ويكشف صغر حجم اللجان، وارتفاع وتيرة اجتماعاتها، ومشاركة أعضاء خارجيين فيها، عن نموذج حوكمة عملي: إشراف تقني مركز، ومشاركة مكثفة، واعتماد على كفاءات خارجية متخصصة لدعم المتابعة التفصيلية.

المصدر: أبحاث مركز الحوكمة وتحليلاته

الجدول رقم 2: اجتماعات اللجان الأساسية وعضويتها

عدد الاجتماعات	عدد الأعضاء في اللجان	عدد الأعضاء الخارجيين		
6.1	3.3	2	لجنة المراجعة	السعودية
3.7	3.3	1.3	لجنة الترشيحات والمكافآت	
4	3.5	1.4	لجنة إدارة المخاطر	
5.4	4.3		لجنة المراجعة	المملكة المتحدة ²⁸
4.9	4.6	غير مسموح به	لجنة المكافآت	
3.9	6.1		لجنة الترشيحات	
8.1	4.5		لجنة المراجعة	الولايات المتحدة ²⁹
5.6	4.2	غير مسموح به	لجنة المكافآت	
4.7	4.3		لجنة الترشيحات	

28 مؤشر Spencer Stuart لمجالس الإدارة في المملكة المتحدة لعام 2025.

29 مؤشر Spencer Stuart لمجالس الإدارة في الولايات المتحدة لعام 2025.

مزايا وتحديات النماذج المختلفة للجان مجلس الإدارة

تُظهر المقارنة الدولية وجود ثلاثة نُهج رئيسية في تشكيل لجان مجالس الإدارة.

- النموذج 1** تقتصر عضوية اللجان في النموذج الأول على أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين. يرتبط هذا النموذج ارتباطاً وثيقاً بالولايات المتحدة وغيرها من الدول التي تنظر إلى الاستقلالية بوصفها الضمانة الأساسية لفاعلية لجان المجلس ومصدقيتها.
- النموذج 2** ويشترط النموذج الثاني أن تتألف اللجان من أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين، دون اشتراط أن يكون جميعهم مستقلين. يعكس هذا المسار الممارسة السائدة في المملكة المتحدة وأوروبا؛ إذ تظل الاستقلالية مهمة، إلى جانب التأكيد على تماسك المجلس والحكم الجماعي لجميع أعضائه.
- النموذج 3** أما النموذج الثالث، فيعتمد هيكلاً هجيناً يجمع بين أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء من خارج المجلس معيّنين بصفة رسمية. تندرج المملكة العربية السعودية ضمن هذه الفئة الثالثة، إلى جانب مجموعة محدودة نسبياً من الأسواق الأخرى.

المصدر: أبحاث مركز الحوكمة وتحليلاته

الجدول رقم 3: نماذج عضوية اللجان الثلاثة

النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3
أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين مستقلون فقط	أعضاء مجلس إدارة مستقلون وأعضاء غير تنفيذيين	أعضاء مجلس إدارة مستقلون، وأعضاء غير تنفيذيين، وأعضاء من خارج مجلس الإدارة
الولايات المتحدة، ألمانيا ³⁰	المملكة المتحدة، أستراليا، فرنسا	المملكة العربية السعودية، إندونيسيا، البرازيل

وعندما تضيق قاعدة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ذوي الخبرة، قد تضطر اللجان إلى الاعتماد المكثف على مجموعة صغيرة من الأفراد. وقد تجد دورات تجديد عضوية مجالس الإدارة صعوبة في مجارة التعقيد التشغيلي في المجالات ذات التغيير التقني المتسارع، مثل المخاطر السيبرانية، وحوكمة الذكاء الاصطناعي، وتقارير الاستدامة.

يسعى النموذج الهجين إلى معالجة هذا النقص في القدرات. حيث تتيح العضوية الرسمية للمتخصصين الخارجيين في اللجان لمجالس الإدارة تعزيز الكفاءة التقنية، دون الحاجة إلى توسيع حجم المجلس أو الإخلال بتوازنات القوة داخله.

تكمن القوة الأساسية للنموذجين 1 و2 في الوضوح. إذ تُمارس صلاحيات اللجان حصراً من قبل أعضاء مجلس إدارة يخضعون لواجبات نظامية، ومسؤولية ناشئة عن واجبات الأمانة، ومساءلة جماعية، وتدقيق من المساهمين. تتسق المسؤولية في هذا الإطار مع المساءلة.

يكتسب هذا الاتساق أهمية بالغة في لجان المراجعة؛ إذ ينظر المستثمرون على نطاق واسع إلى أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بوصفهم مؤشراً على سلامة التقارير المالية. ومن ثم، تتوافق النماذج التي تقتصر فيها عضوية اللجان على أعضاء مجلس الإدارة بدرجة كبيرة مع توقعات المستثمرين الدوليين ومدونات الحوكمة العالمية.

تتمثل محدودية هذه النماذج في جانب القدرات. فهي تفترض أن مجلس الإدارة يضم في ذاته عمقاً وتنوعاً كافيين من الخبرات لتشكيل اللجان اللازمة.

30 تتألف اللجان في ألمانيا من أعضاء مجلس الإشراف. ويضمن النظام ذو المستويين أن يكون جميع أعضاء مجلس الإشراف مستقلين عن المجلس التنفيذي.

تزايد الحاجة إلى أعضاء مجالس إدارة مؤهلين في سوق متنامية

يجسد استمرار التركيز التنظيمي على قدرات أعضاء المجلس إدراكاً بأن قدرة المجالس يجب أن تتعمق بالتوازي مع نمو السوق، حتى وإن لم يُطرح هذا الواقع علناً بوصفه "نقصاً".

وتأتي هياكل اللجان الهجينة، في هذا السياق، استجابةً عملية لتزايد الحاجة إلى الخبرات المتخصصة، في سوق لا تزال فيه قاعدة أعضاء مجالس الإدارة المؤهلين في طور النمو.

شهدت السوق المالية السعودية توسعاً متسارعاً خلال السنوات الأخيرة، مصحوباً بارتفاع ملحوظ في الاكتتابات العامة الأولية، والقيمة السوقية، والتنوع القطاعي. وفي الوقت نفسه، تزايدت التوقعات التنظيمية، وأصبحت مجالس الإدارة مطالبة بإظهار إشراف أفضل على أعمال المراجعة، ومتابعة أشد صرامة على أنظمة الرقابة الداخلية، وجودة أعلى في الإفصاح، واهتمام أكبر بالمخاطر الناشئة.

وضاعف هذا التوسع، بدرجة ملموسة، الحاجة إلى أعضاء مجالس الإدارة المستقلين المؤهلين، وتحديدًا من ذوي الخبرات المالية والتنظيمية والقطاعية المتخصصة. واستجاب صناع السياسات لهذا الواقع بالتركيز على الشهادات المهنية، وتدريب أعضاء مجالس الإدارة، وتعزيز ممارسات تقييم المجلس.

يتصل الخطر الثاني بالتكامل وتحقق المعلومات. فقد يفتقر الأعضاء الخارجيون المكلفون باختصاص محدد في لجنة معينة إلى فهم شامل لاستراتيجية الشركة وثقافتها. حيث قد يؤدي الاعتماد المكثف على المعلومات المقدمة من الإدارة إلى تعميق عدم تماثل المعلومات. وعندما يشكل الأعضاء من خارج المجلس أغلبية داخل اللجنة، قد تتباعد مداولاتها بدرجة ملموسة عن الأولويات الاستراتيجية الأوسع لمجلس الإدارة.

أما الخطر الثالث والأكثر حساسية فيتمثل في حوكمة الظل. إذ قد تتحول المشاركة في اللجان إلى قناة يمارس عبرها أشخاص مرتبطون بالمساهمين المسيطرين أو بالإدارة التنفيذية، نفوذاً خارج الهيكل الرسمي لمجلس الإدارة. وعندئذ، تفقد عضوية الأعضاء من خارج المجلس صفتها كآلية لتعزيز القدرات، وتتحول إلى مركز بديل للسلطة.

وقد تسهم الهياكل الهجينة في بيئات الملكية المركزة في تعزيز التصور باستقلالية الرقابة التي تمارسها اللجان، لا سيما متى ثبت بوضوح استقلال الأعضاء الخارجيين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين. كما يمكن أن تتيح عضوية اللجان مساراً عملياً لتقييم المرشحين المحتملين لعضوية مجلس الإدارة مستقبلاً.

غير أن هذه المرونة تطرح مخاطر هيكلية. يتمثل الخطر الأول في عدم تماثل المساءلة القانونية. فأعضاء مجلس الإدارة يتحملون واجبات نظامية ومسؤولية قانونية. أما الأعضاء من خارج مجلس الإدارة، فحتى مع توقع التزامهم بالمهارة والعناية والحرص، فهم لا يشغلون المركز القانوني ذاته القائم على واجبات الأمانة. وقد تتداخل حدود المسؤولية عند إخفاق الرقابة.

يكتسب النموذج الهجين، من منظور تصميم الحوكمة، أقوى مبرراته عندما يُستخدم بصورة انتقائية ولغرض محدد بوضوح. وتتمثل أقوى مبررات هذا النموذج في إتاحة الاستفادة من خبرات نادرة وعالية التخصص في المجالات التي لم تنضج فيها القدرات الداخلية لمجلس الإدارة بصورة كافية بعد. يمكن أن يوفر التعيين الخارجي محدد المدة في لجنة التقنية، أو لجنة الاستدامة، أو لجنة المراجعة، آلية عملية لبناء القدرات، شريطة بقاء أولوية دور أعضاء مجلس الإدارة والمسائلة النهائية واضحة.

ويجب ألا يتحول توسيع العضوية الرسمية في اللجان خارج نطاق مجلس الإدارة إلى بديل هيكلي عن كفاءة المجلس ذاته. وعند تعيين أعضاء من خارج مجلس الإدارة، تصبح الضمانات الصارمة ضرورة أساسية. ويجب أن يكون رئيس اللجنة عضواً في مجلس الإدارة. كما ينبغي تحديد اختصاصات اللجنة بدقة. ويلزم إجراء فحص صارم لاستقلالية الأعضاء من خارج المجلس، وإدارة تعارضات المصالح لديهم. ويجب أن يتسم الإفصاح للمساهمين بالشفافية. كما ينبغي أن يتناول التقييم الدوري ما إذا كان استمرار وجود الأعضاء الخارجيين لا يزال مبرراً.

أما الهدف على المدى الأطول، فيتمثل في تعميق قدرة أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم على القيام بمسؤوليات رقابية معقدة. ويسهم الاستثمار في تجديد تشكيل المجلس، والاستقطاب الموجه، والتطوير المنظم لأعضاء مجلس الإدارة، في تقليص الاعتماد تدريجياً على الأعضاء من خارج المجلس. وفي هذا السياق، ينبغي النظر إلى النموذج الهجين بوصفه جسراً نحو النضج، لا سمة دائمة في بنية الحوكمة.

المصدر: أبحاث مركز الحوكمة وتحليلاته

ويمكن تمييز ثلاثة أنماط من أعضاء اللجان من خارج مجلس الإدارة:

خبير

خبير خارجي يسد فجوة تقنية.

مستقل

شخص مستقل استقلالاً فعلياً يعزز الموضوعية في الشركات الخاضعة للسيطرة.

غير مستقل

عضو من خارج مجلس الإدارة متوائم مع مصالح الأطراف المسيطرة، وقد يتيح ذلك تجاوز القيود القائمة على مستوى مجلس الإدارة.

يمكن للنمطين الأول والثاني أن يعززا جودة الحوكمة متى خضعا لمسؤوليات قانونية محددة بوضوح، ورئاسة اللجنة من قبل عضو في مجلس الإدارة، ومراجعة دورية منظمة. أما النمط الثالث، فقد يشكل مؤشر خطر على الحوكمة، لا سيما عند تطبيقه في لجنة المراجعة أو غيرها من اللجان الرقابية الأساسية التي يكون فيها وضوح واجبات الأمانة أمراً بالغ الأهمية.

الجدول رقم 4: الأعضاء من خارج مجلس الإدارة في اللجان: ملخص المنافع والمخاطر

المخاطر الرئيسية	المنافع الرئيسية
تداخل حدود المسائلة وغموض المسؤولية الناشئة عن الواجبات الائتمانية	الوصول إلى خبرات متخصصة ورؤى جديدة
عدم تماثل المعلومات وتحديات الاندماج	تجربة عملية لتقييم المرشحين المحتملين لعضوية مجلس الإدارة
خطر نشوء هياكل حوكمة ظل	تعزيز تنوع اللجان وفعاليتها
مخاطر تتعلق بثقة السوق وأصحاب المصلحة	تعزيز المصداقية الخارجية
مخاطر ديناميكيات القوة واستبدال قدرات المجلس	المرونة في البيئات سريعة التغير وفترات التحول
تعارضات المصالح وانكشاف المعلومات الحساسة	تخفيف أعباء العمل عن أعضاء مجلس الإدارة

أصوات من قاعة مجلس الإدارة: آراء أعضاء مجالس الإدارة بشأن أعضاء اللجان من خارج المجلس

قدّم أعضاء مجالس إدارة سعوديون طيفاً أوسع من الآراء، على نحو يعكس الممارسة المحلية. حيث علق عضو مستقل في عدة مجالس إدارة لشركات مدرجة في السوق الرئيسية تداولاً قائلاً:

”وجود أعضاء خارجيين في لجان المراجعة أمر مألوف في السعودية. ومن واقع تجربتي، كثيراً ما يعززون جودة الإشراف التقني. لكن ذلك يجب ألا يدفع أعضاء مجلس الإدارة إلى السلبية. فاللجان، في نهاية المطاف، تقدم المشورة، أما القرار فيبقى للمجلس.“

وشدد على أن المسؤولية القانونية، وفق قواعد هيئة السوق المالية، تظل قائمة على مجلس الإدارة.

”الأعضاء الخارجيون يساهمون. لكنهم لا يتحملون العبء النظامي ذاته الذي يتحمله أعضاء مجلس الإدارة.“

وأبدي رئيس لجنة مراجعة سعودي في شركة خاضعة لسيطرة عائلية تأييداً أكبر، فقال:

”استعناً بعضو خارجي أثناء عملية إعادة تمويل معقدة. وقد غير ذلك مستوى النقاش. وأدركت الإدارة أن التدقيق التقني يتمتع بالمصداقية. بالنسبة إلينا، نجح الأمر.“

غير أنه وضع حداً واضحاً لهذه الممارسة.

”ينبغي أن تكون محددة المدة. وإلا، خاطر المجلس بالاعتماد على أطراف خارجية بدلاً من تطوير قدراته الذاتية.“

وأخيراً، أشار أحد أعضاء مجلس الإدارة في شركة سعودية تابعة للحكومة إلى جانب يتعلق بالانطباع العام:

”يتجه المستثمرون والجهات التنظيمية إلى مجلس الإدارة عندما تسوء الأمور. فإذا اعتمدت اللجان الرئيسية اعتماداً كبيراً على أعضاء من خارج المجلس، فسيُطرح السؤال: من كان يتولى القيادة فعلياً؟“

كيف ينظر أعضاء مجالس الإدارة أنفسهم إلى وجود أعضاء من خارج المجلس في لجانهم؟ نعرب عن امتناننا لأعضاء مجالس الإدارة الذين شاركوا آراءهم بسرية.

صاغت عضوة غير تنفيذية في مجلس إدارة إحدى الشركات المدرجة في مؤشر فوتسي 100 (FTSE 100) في المملكة المتحدة المسألة من زاوية مؤسسية، فقالت:

”أميل بطبيعتي إلى الحذر في هذا الأمر“. فصلاحيات اللجان مستمدة من مجلس الإدارة. ومن لا يشغل عضوية المجلس لا يشاركه المسؤولية الجماعية. لا أمانع الاستفادة من المشورة المتخصصة، لكنني أقل ارتياحاً لمنح حقوق رسمية في اتخاذ القرار.“

وأضافت أن اللجان، في الإطار الذي ترسمه مدونة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، تُفهم بوصفها لجاناً فرعية منبثقة عن مجلس الإدارة، لا كيانات موازية له. ولا يتمثل القلق لديها في الخبرة، بل في المسؤولية القائمة على واجبات الأمانة.

«إذا كنت أتحمل المسؤولية القانونية، فأريد أن يكون من يصوّت إلى جانبي خاضعاً للمسؤولية ذاتها.“

وعبر عضو مجلس إدارة أميركي في مجموعة تقنية مدرجة في بورصة نيويورك عن موقف أكثر عملية، وإن ظل حذراً، فقال:

”في مجالات مثل الأمن السيبراني أو الذكاء الاصطناعي، قد تكون فجوة المعرفة لدى المجلس حقيقية. والاستعانة بمتخصص للمشاركة في مناقشات اللجنة يمكن أن يعزز جودة النقاش النقدي داخل اللجنة. لكن متى أصبح له حق التصويت، تكون قد أنشأت فعلياً عضو مجلس إدارة ظل. وهذا يضعه في وضع قانوني جديد تماماً من حيث المسؤولية.“

الخاتمة والتوصيات لمجالس الإدارة وصنّاع السياسات في المملكة العربية السعودية

يعكس النهج السعودي المرن تجاه تعيين أعضاء من خارج مجلس الإدارة في اللجان تاريخ الأعمال في المملكة وهيكل السوق فيها. فالملكية لا تزال مركزة. والتوقعات التنظيمية آخذة في الازدياد. ولا تزال قاعدة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ذوي الخبرة التقنية في طور النمو. وفي هذا السياق، يمكن أن يؤدي السماح لمجالس الإدارة بتعزيز قدرات اللجان إلى الارتقاء بجودة الإشراف.

أعضاء اللجان الخارجيون فهماً قوياً لأولويات المجلس الاستراتيجية. فاللجان وُجدت لدعم قدرة مجلس الإدارة على تكوين رأي مهني رشيد، لا لتعمل كمراكز نفوذ موازية.

أما صنّاع السياسات، فتتمثل الأولوية بالنسبة إليهم في الوضوح وتحديد الاتجاه. وعلى المدى القريب، ينبغي النص صراحةً على الوضع القانوني للأعضاء من خارج مجلس الإدارة في اللجان، وواجباتهم، ونطاق تعرضهم المحتمل للمسؤولية القانونية، ولا سيما في لجان المراجعة التابعة للشركات المدرجة. كما ينبغي تعزيز معايير فحص الاستقلالية والإفصاح للحد من خطر تحوّل التعيينات المرتبطة بالأطراف ذات النفوذ إلى أدوات لحوكمة الظل.

وقد يكون الإبقاء على قدر من المرونة التنظيمية في عضوية الأعضاء من خارج المجلس في اللجان مبرراً خلال مرحلة انتقالية، ولا سيما عندما تكون الخبرات المتخصصة مطلوبة في مجالات ناشئة مثل المخاطر السيبرانية، وحوكمة الذكاء الاصطناعي، وإعداد تقارير الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. غير أن هذه المرونة لا ينبغي أن تُعامل بوصفها خاصية دائمة في البنية التنظيمية السعودية. ومع مرور الوقت، ينبغي أن يتمثل الهدف في توسيع قاعدة أعضاء مجالس الإدارة في السعودية من حيث الاستقلالية والقدرة، حتى يصبح تشكيل اللجان ممكناً في المقام الأول من داخل المجلس نفسه.

ومع تطوّر أسواق رأس المال السعودية وتزايد تحقيق المستثمرين الدوليين، ستعتمد المصداقية على وضوح المساءلة والنصح المؤسسي الظاهرين. ومن ثمّ، ينبغي تأطير النموذج الهجين صراحةً بوصفه آلية انتقالية وجسراً لبناء القدرات، لا بنية حوكمة موازية. فإذا استُخدم هذا النموذج بانضباط و ضمانات واضحة، أمكنه تعزيز الإشراف التقني مع الحفاظ على سلطة مجلس الإدارة. أما إذا استُخدم دون حدود واضحة، فقد يؤدي إلى تداخل المسؤوليات وإضعاف ثقة المستثمرين.

غير أن المرونة يجب ألا تتحول إلى اعتماد دائم. وينبغي أن تبقى العضوية الرسمية للأعضاء من خارج مجلس الإدارة في اللجان استثنائية، لا بديلاً عن قدرات المجلس. وتظل أولوية مجلس الإدارة ووضوح المساءلة المرتبطة بواجبات الأمانة من المبادئ الأساسية في الحوكمة. لا يجوز إضعاف هذه المبادئ لمجرد الملاءمة أو بحكم العادة. وعند تعيين أعضاء خارجيين في اللجان، ينبغي أن يراعى تصميم الحوكمة، قدر الإمكان، الضمانات التي تستند إليها اللجان التي تقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة.

حيث تحتاج مجالس الإدارة السعودية إلى ثلاثة ضوابط أساسية:

أولاً، ترسيخ اللجان بوضوح ضمن مساءلة أعضاء مجلس الإدارة. ينبغي أن يكون رئيس اللجنة دائماً عضواً في مجلس الإدارة. ويجب ألا تتحول اللجان الرقابية الأساسية، ولا سيما لجنة المراجعة، إلى كيانات يغلب على عضويتها الأعضاء الخارجيون. ويجب أن تبقى السلطة، من حيث الشكل والمضمون، بيد من يتحملون المسؤولية الناشئة عن الواجبات الائتمانية.

ثانياً، ضمان أن تكون تعيينات الأعضاء من خارج المجلس هادفة ومحددة المدة. ينبغي أن تعالج هذه التعيينات فجوة محددة بوضوح في الخبرة أو الاستقلالية. كما يجب تحديد نطاق تكليف الأعضاء الخارجيين، وواجباتهم القانونية، وإفصاحات تعارض المصالح الخاصة بهم، والتزاماتهم بالسرية، وحقوقهم في اتخاذ القرار. فالأعضاء الخارجيون ليسوا مستشارين غير رسميين. بل يمارسون دورهم بوصفهم مشاركين رسميين ضمن صلاحيات مفوضة لهم، ويجب أن تخضع عضويتهم لقواعد تعكس هذه الصفة.

ثالثاً، إيلاء الأولوية للتكامل مع مجلس الإدارة. يجب ألا تؤدي الهياكل الهجينة إلى إضعاف الحوكمة. وينبغي أن تكون قنوات الارتباط والمساءلة مع مجلس الإدارة مباشرة وذات أثر فعلي. كما ينبغي أن تنعكس مداولات اللجان بوضوح في نقاشات مجلس الإدارة. ويتعين أن يمتلك

الملحق: أمثلة على أعضاء من خارج مجلس الإدارة يشغلون عضوية لجان المجلس في شركات سعودية

مشاركة الأعضاء من خارج مجلس الإدارة في التطبيق العملي: أمثلة من الشركات السعودية

توضح الحالات التالية، المأخوذة من الإفصاحات العامة المتاحة وأبحاث مركز الحوكمة، كيفية عمل الأعضاء من خارج مجلس الإدارة في اللجان على أرض الواقع في الشركات السعودية المدرجة.

وبالمثل، في شركة نماء للكيماويات، شغل علي محمد الحذيف عضوية لجنة المراجعة قبل تعيينه عضواً في مجلس الإدارة. تُظهر هذه الأمثلة أن إشراك الكفاءات على مستوى اللجان يمكن أن يوسع قاعدة المواهب المرشحة لعضوية مجلس الإدارة، ضمن إطار منظم يتيح تقييمها عملياً.

وفي شركة بن داود القابضة، الخاضعة لسيطرة عائلة بن داود، عُيّن أعضاء خارجيون في كل من لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت. وقد وصفت الشركة هؤلاء الأعضاء بأنهم مستقلون. وفي سياقات الشركات الخاضعة لسيطرة عائلية، يمكن لهذه التعيينات أن تعزز المصداقية الخارجية وتطمئن مساهمي الأقلية إلى جودة الإشراف وموثوقيته.

التعيينات المرتبطة بأطراف مؤثرة

تسلط مجموعة أخرى من الأمثلة الضوء على أعضاء لجان من خارج مجلس الإدارة لديهم ارتباطات واضحة بالمساهمين المسيطرين.

وفي شركة العمران للصناعة والتجارة، عُيّن يوسف محمد العمران في لجنة المراجعة، مع ارتباطه بعائلة العمران، وهي من كبار المساهمين.

وفي شركة الدريس للخدمات البترولية والنقل، شغل سعد حمد الدريس عضوية لجنة المراجعة بصفة تعكس ارتباطاً بعائلة الدريس.

وفي شركة جريز للتسويق، شغل عبد السلام عبد الرحمن العقيل، المرتبط بمجموعة من المساهمين، عضوية لجنة المراجعة.

وتجسد هذه الحالات نموذج «العضو غير المستقل»، حيث قد تعكس عضوية الأعضاء من خارج مجلس الإدارة في اللجان توافقاً مع المساهمين، أكثر من كونها إسهاماً تقنياً مستقلاً.

طيف من الممارسات

تدل هذه الأمثلة، في مجموعها، على أن عضوية الأعضاء من خارج مجلس الإدارة في اللجان داخل المملكة العربية السعودية ليست ممارسة موحدة. فهي تمتد على طيف واسع يبدأ بتعزيز القدرات وترسيخ الاستقلالية، وينتهي بتعيينات قد تعكس نفوذ المساهم المهيمن.

تعيينات لرفد القدرات المتخصصة

عُيّن عدة شركات سعودية أعضاء من خارج مجلس الإدارة لرفد لجانها وتعزيز الإشراف التقني في مجالات متخصصة.

ففي بنك الرياض، عُيّن عبد اللطيف علي الرشيد في لجنة إدارة المخاطر لتقديم خبرة متخصصة في الأمن السيبراني. ويعكس ذلك تزايد الحاجة إلى كفاءات في الأمن الرقمي وأمن المعلومات على مستوى اللجان، ولا سيما في المؤسسات المالية.

وعُيّن شركة البحر الأحمر الدولية سارة الطارثي عضواً من خارج مجلس الإدارة في لجنة الاستدامة والسلامة، مستندةً إلى خبرتها في الطاقة المتجددة والمرافق المستدامة. يوضح ذلك قدرة الشركات على توظيف التعيينات الخارجية في اللجان لإدخال خبرات ناشئة في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات دون تعديل فوري في تشكيل مجلس الإدارة.

وفي بنك البلاد، عُيّن خالد سليمان الحربي عضواً خارجياً في لجنة إدارة المخاطر، لخبرته في أمن المعلومات واستراتيجية تقنية المعلومات. ويمثل ذلك مثالا واضحاً على تصميم اللجان انطلاقاً من الاحتياجات الفعلية للقدرات.

وتعكس هذه الحالات نمط «الخبير»، حيث يُستعان بالأعضاء من خارج مجلس الإدارة لمعالجة فجوات تقنية محددة قد لا تكون متوافرة بعد داخل المجلس.

تعزيز الاستقلالية وتمهيد مسار رفد المجلس بالكفاءات

تشير حالات أخرى إلى أن عضوية الأعضاء من خارج المجلس في اللجان قد ترسخ الانطباع بالاستقلالية، أو تشكل مساراً للانضمام مستقبلاً إلى مجلس الإدارة.

ففي شركة نقي للمياه، شغل نواف يوسف القفاري عضوية لجنة المراجعة في وقت لم يكن المجلس يضم عدداً كافياً من الأعضاء المستقلين. ويمكن لهذا النوع من التعيينات أن يساعد المجالس على تلبية توقعات الاستقلالية ريثما يُنظر في تجديد تشكيل المجلس على المدى الأطول.

وفي شركة مجموعة التيسير تالكو الصناعية، عُيّن أحمد عبد الله مسفر الزهراني عضواً خارجياً في كل من لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، ثم عُيّن لاحقاً في مجلس الإدارة بصفته عضواً مستقلاً. ويوضح ذلك كيف يمكن أن تشكل عضوية اللجان «تجربة عملية» تمهد لأدوار مستقبلية في مجلس الإدارة.



مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

نبذة عن مركز الحوكمة

تأسس مركز الحوكمة بمبادرة من صندوق الاستثمارات العامة في عام 2020 ليضطلع برسالةٍ جوهرية تتمثل في الارتقاء بمنظومة الحوكمة المؤسسية معرفةً وممارسةً في المملكة العربية السعودية وخارجها. وهو بذلك محركٌ حقيقيٌ لتميز 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 المحكم والريادة الفكرية.

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

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.

د. تارا فانلو

مدير مساعد - البحث وقيادة الفكر، مركز الحوكمة

جميع البيانات صحيحة حتى 28 فبراير 2026.

تستند بيانات الشركات لدى مركز الحوكمة إلى التقارير السنوية لعام 2025.

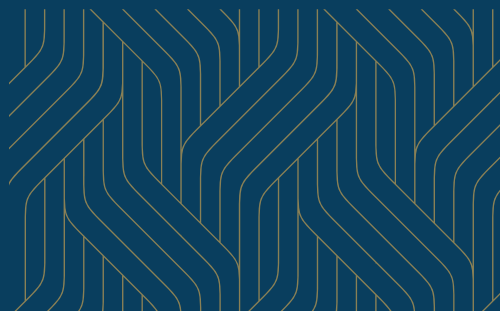
نرحب بالتعليقات والتعقيبات على هذه الورقة البحثية. يرجى التواصل معنا على عنوان البريد الإلكتروني:

research@cfg.sa

حقوق التأليف والنشر © لعام 2026 محفوظة لمركز الحوكمة؛ جميع الحقوق محفوظة. يُحظر النسخ أو إعادة الإنتاج دون إذن مسبق. العلامات التجارية والشعارات الواردة هي ملكٌ لأصحابها المعنيين. ورغم أن المعلومات الواردة مُستقاة من مصادر يُعتقد بموثوقيتها، إلا 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

