مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

تعزيز دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في المملكة العربية السعودية

من الامتثال الرسمي إلى
إبداء الرأي المستقل



2026

A PIF COMPANY

تقرير

مركز الحوكمة

جدول المحتويات

الملخص التنفيذي	5
الرأي المستقل كأساس للحوكمة الرشيدة	7
أسباب الحاجة إلى أعضاء مجلس الإدارة المستقلين	9
الاستقلالية الرسمية وحدودها	11
االاستقلالية الفعلية: الغاية المنشودة	15
استقلالية أعضاء مجلس الإدارة في السياق السعودي	18
كيف يقيّم المستثمرون واقع استقلالية أعضاء مجلس الإدارة	21
ما الذي يمكن لمجالس الإدارة فعله الآن؟	24
أجندة هادفة للإصلاح التنظيمي	25
أعضاء مجلس الإدارة المستقلون والمساهمون	30
الخاتمة: الاستقلالية ممارسةٌ فعلية لا صفة رسمية	32



الملخص التنفيذي

يُمثّل أعضاء مجلس الإدارة المستقلون ركيزةً أساسية في الحوكمة الحديثة للشركات. إذ يمنح وجودهم المستثمرين والجهات التنظيمية وسائر أصحاب المصلحة الثقة بأن مجلس الإدارة يتمتّع بالموضوعية والنقاش البنّاء للقرارات المهمة[1]. تناقش هذه الورقة البحثية أن التحدي القادم أمام الحوكمة في السعودية لا يقتصر على مجرد زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، بل يتمثل في تهيئة الظروف التي تُتيح إبداء الرأي المستقل.

هناك مفارقةٌ في صميم مفهوم عضو مجلس الإدارة المستقل. فمن الناحية القانونية، يُتوقع من كل عضو مجلس إدارة أن يبدي رأيه المستقل، سواءً أكان مُصنّفاً رسمياً بوصفه عضواً مستقلاً أم لا. غير أن الحفاظ على هذا الرأي المستقل قد يكون صعباً عندما تتشكل ديناميكيات مجلس الإدارة بتأثير أطراف قوية، كأن يكون هناك مؤسس نافذ، أو مساهم مُسيطر، أو رئيس مجلس إدارة، أو رئيس تنفيذي مهيمن.

لمعالجة هذه الإشكالية، استحدثت الجهات التنظيمية دور عضو مجلس الإدارة المستقل. يقوم هذا المفهوم على منطق واضح. إذ إن أعضاء مجلس الإدارة الأكثر استقلالاً عن الأطراف الداخلية في الشركة ـ لعدم ارتباطهم بعلاقات حالية أو تعاملات تجارية أو ولاءات شخصية ـ هم بطبيعة الحال أقدر، بحكم موقعهم، على ممارسة المساءلة المستقلة متى دعت الحاجة إلى ذلك.

تُميّز هذه الورقة البحثية بين شكلين من أشكال الاستقلالية. **الاستقلالية الرسمية** وهي التصنيف النظامي لعضو مجلس الإدارة المستقل استناداً إلى معايير واضحة تقيس مدى استقلاليته عن الإدارة، وكبار المساهمين، ومراكز النفوذ الأخرى. وتشمل هذه المعايير التاريخ الوظيفي، وملكية الأسهم، والروابط العائلية، والعلاقات التجارية، وفترة العضوية في المجلس، والمكافآت. **الاستقلالية الموضوعية** والتي تتمثل في الممارسة الفعلية للرأي المستقل، وتظهر في السلوك والممارسة العمليّة، لا بمجرد التصنيف الرسمي. وكلاهما ضروريان. فالاستقلالية الرسمية تمنح السوق معياراً ملموساً يسهل تطبيقه وإنفاذه، في حين تمثّل الاستقلالية الموضوعية المعيار الحقيقي لنجاح الحوكمة أو إخفاقها.

وقد حققت المملكة العربية السعودية تقدماً ملموساً في البُعد الرسمي؛ إذ يشير تحليل مركز الحوكمة إلى أن الأعضاء المُصنّفين رسمياً بوصفهم مستقلين يشغلون 45.7% من مقاعد مجالس الإدارة في الشركات المُدرجة في السوق المالية السعودية (تداول). بينما يستحوذ الأعضاء غير التنفيذيين وغير المستقلين على 43.5% من المقاعد، ولا تتجاوز حصة الأعضاء التنفيذيين 10.8%. ويُعزى هذا في معظمه إلى متطلبات هيئة السوق المالية التي تُلزم الشركات بتعيين عضوي مجلس إدارة مستقلين على الأقل، أو ما يعادل ثلث أعضاء المجلس (أيهما أكثر).[2] وعليه، فإن التساؤل المبدئي حول كفاية أعداد الأعضاء المستقلين رسمياً في مجالس الإدارة السعودية بات في طريقه للحسم.

أما التساؤل الأعمق، فيكمن في مدى انعكاس هذه الاستقلالية الرسمية على أرض الواقع في صورة رأي مستقل. تعمل كثيرٌ من الشركات المدرجة في السوق السعودية ضمن بيئة مِلكية متداخلة تقودها العائلات، والمؤسسون، والمساهمون المسيطرون، والمستثمرون المرتبطون بالدولة، ومجموعات الأعمال الكبرى. ومع أن هذه التركيبة قد تُعزز الإدارة الرشيدة، والاستقرار، والأفق الاستثماري طويل الأمد، فإنها قد تُثير في المقابل مخاوف مشروعة لدى مساهمي الأقلية والمستثمرين الدوليين، مما ينعكس سلباً على استعدادهم لضخ رؤوس الأموال. وفي بيئةٍ تتسم بتركّز المِلكية كالسوق السعودية، لم يَعُد كافياً أن يقتصر استقلال العضو المستقل على استقلاله عن الإدارة التنفيذية فحسب، بل يتعين عليه أيضاً التمتع بالقدرة التامة على ممارسة رأيه المستقل بمعزل عن مراكز النفوذ الأخرى داخل الشركة.

1 انظر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2023). مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة المؤسسية 2023. باريس: دار نشر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الفصل الخامس؛ ومجلس الإبلاغ المالي (2024). لائحة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة. لندن: مجلس الإبلاغ المالي، المبدأ (ز) والبند (10).

2 لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية (2023). الرياض: لائحة حوكمة الشركات، المادة (16).

تستعرض هذه الورقة البحثية خطوات عملية يمكن لمجالس الإدارة في السوق السعودية اتخاذها لتعزيز مصداقية أعضائها المستقلين، دون الحاجة إلى انتظار أي تعديلات تنظيمية. إذ يتعين على لجان الترشيحات تقييم قدرة المرشح على إبداء رأيه المستقل، وألا يقتصر دورها على مجرد التأكد من استيفائه للمعايير الرسمية فحسب. وينبغي لمجالس الإدارة رصد شبكة العلاقات، والحوافز، والارتباطات التي من شأنها التأثير فعلياً في إبداء الرأي المستقل. كما يجب أن يُتاح لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين عقد جلسات مغلقة خاصة بهم، بالإضافة إلى إمكانية الاستعانة بالمشورة الخارجية. ويجب أن تقيس عمليات تقييم مجلس الإدارة مدى ممارسة المساءلة المستقلة الفعلية داخل المجلس.

أما على مستوى الجهات التنظيمية، فتقترح الورقة البحثية إدخال إصلاحات هادفة بدلاً من إعادة الهيكلة الشاملة لمنظومة الاستقلالية. تُعد المادة (19) من لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية أساساً متيناً في هذا الشأن. ويتمثل مقترحنا الرئيسي في إلزام الشركات بنشر بيان استقلال لكل عضو مجلس إدارة مستقل، يوضح فيه المجلس أسباب اعتباره مستقلاً، ليس فقط وفقاً للمعايير الرسمية، بل في ضوء أي علاقات أو ظروف قد تؤثر ـ فعلياً أو ظاهرياً ـ في رأيه المستقل.

كما تقترح الورقة البحثية استحداث معايير للاستقلالية ترتبط بالتبعية الاقتصادية غير المباشرة، والعلاقات بالجهات التابعة للدولة، إلى جانب إقرار فترات انقطاع مهني (Cooling-off periods) أطول لكبار المطلعين الداخليين والمستشارين. وتوصي الورقة بفرض متطلباتٍ أكثر صرامة تُلزم الأعضاء المستقلين بالتنسيق وتولي زمام المبادرة في القرارات التي تنطوي على تعارض في المصالح؛ بما في ذلك تعاملات الأطراف ذوي العلاقة، وتعارض مصالح كبار المساهمين، ومسائل التعاقب الوظيفي، وغيرها من الأمور التي تشتد فيها الحاجة لإبداء الرأي المستقل. تهدف هذه الخطوات إلى جعل الاستقلالية الرسمية أكثر صلابةً وشفافيةً، وأكثر مواءمةً مع واقع السوق الذي يتسم بتركّز المِلكية.

بالنسبة لكبار المساهمين، فإن التحدي ذو بُعدٍ ثقافي بقدر ما هو إجرائي. إذ لا يمكن للأعضاء المستقلين أداء دورهم بفعالية لو نُظر إلى ممارسة المساءلة المستقلة على أنها افتقارٌ للولاء. ومن مصلحة العائلات، والمؤسسين، والمستثمرين الاستراتيجيين وجود أعضاء مجلس إدارة يتمتعون باستقلال حقيقي؛ لكونهم مصدراً لتعزيز المصداقية والانضباط، وليس مجرد تكلفة تُدفع لغرض الامتثال.

لن يقتصر الاختبار المستقبلي على قدرة الشركات السعودية على تعيين عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستوفين للمعايير الرسمية فحسب؛ بل في مدى تمتع الأعضاء المستقلين بالصلاحيات، والثقة، والرأي المستقل لممارسة استقلالهم في اللحظات المفصلية.



الرأي المستقل كأساس للحوكمة الرشيدة

يُمثّل أعضاء مجلس الإدارة المستقلون ركيزةً أساسيةً في الحوكمة الحديثة للشركات. ويتوقع المستثمرون وجودهم في مجالس الإدارة بأعداد كافية لضمان اتخاذ القرارات بإنصاف وحياد، بما يحمي مصالح الشركة، ويمنع أي محاباة غير مشروعة للمطلعين الداخليين، كالإدارة العليا أو المساهمين المسيطرين.

ورغم أن الدراسات التجريبية لم تثبت بصورة قاطعة وجود ارتباط تلقائي بين تواجد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتحسّن أداء الشركة، فإن العديد منها يُشير إلى أنهم يسهمون في تعزيز الإشراف في مجالس الإدارة، والحد من مخاطر القرارات الخاطئة أو تعارض المصالح، بالإضافة إلى منح المستثمرين ثقة أكبر بأن الشركة تُدار بما يخدم مصالح جميع المساهمين.[3]

تتناول هذه الورقة البحثية سُبل تعزيز التطبيق العملي لاستقلالية عضو مجلس الإدارة في المملكة العربية السعودية. كما تتناول الآليات التي تُمكّن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من تعزيز مصداقيتهم بوصفهم حُماة الرأي المستقل داخل المجلس. كما تطرح مقترحات عملية لترسيخ استقلال أعضاء مجالس الإدارة ضمن الإطار التنظيمي السعودي.

تجدر الإشارة بداية إلى أن إبداء الرأي المستقل ليس مسؤولية الأعضاء المستقلين وحدهم؛ بل هو متطلبٌ أساسي من كل عضو مجلس إدارة، سواءً أكان تنفيذياً أم غير تنفيذي، مستقلاً أم غير مستقل. ورغم تباين الصياغات القانونية بين الدول، فإن المبدأ يظل ثابتاً: يلتزم جميع أعضاء مجلس الإدارة بمسؤولياتهم تجاه الشركة، ويتعين عليهم ممارسة رأيهم المستقل بما يخدم مصالحها؛ فهم ليسوا مجرد مندوبين عن الفرد، أو العائلة، أو المساهم، أو المؤسسة التي دعمت تعيينهم.

تندرج المملكة العربية السعودية ضمن هذا العُرف القانوني. إذ يُحدد نظام الشركات معايير العناية الواجبة، والولاء، وإدارة تعارض المصالح، والمساءلة.[4] وقد يُرشَّح مساهم مُسيطر أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو يحظى هذا العضو بثقة أحد المؤسسين، أو يُعيَّن في مجموعة شركات عائلية. وهي ارتباطاتٌ قد تكون مشروعةً وذات قيمة مضافة، غير أنها لا تعفيه من واجبه الشخصي تجاه الشركة.

3 دوتشين، آر.، ماتسوساكا، جيه. جي.، أوزباس، أُو. (2010). "متى يكون أعضاء مجالس الإدارة الخارجيون فاعلين؟"، مجلة الاقتصاد المالي، 96(2)، ص. 195-214.
4 على سبيل المثال: المملكة العربية السعودية (2022)، نظام الشركات، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/132)، المادة (26).

تجربة "موبايلي": جميع أعضاء مجلس الإدارة خاضعون للمساءلة

في نوفمبر 2014، أعلنت شركة اتحاد اتصالات (موبايلي) اعتزامها إعادة إصدار قوائمها المالية لعام 2013 والنصف الأول من عام 2014. وتركزت الإشكالية الرئيسية حول الاعتراف بالإيرادات المرتبطة بعقود تأجير شبكات النطاق العريض، وبرنامج ولاءٍ ترويجي. وأسفر الأثر التراكمي لهذا التعديل عن تراجع الأرباح المعلنة بنحو 1.76 مليار ريال سعودي، حيث مسح ذلك جزءاً كبيراً من القيمة السوقية للشركة.[5]

في 25 مايو 2018، أصدرت لجنة الاستئناف في منازعات الأوراق المالية قرارها النهائي بحق ثمانية من أعضاء مجلس إدارة الشركة. وخلصت اللجنة إلى ارتكابهم مخالفات للائحة حوكمة الشركات وقواعد التسجيل والإدراج المعمول بها آنذاك، نظراً لقصورهم في أداء مهامهم بما يخدم مصالح الشركة، وإخفاقهم في ضمان نزاهة الإجراءات المالية والمحاسبية، وضعف الرقابة على المخاطر. وعليه، فُرضت غرامةٌ قدرها 400 ألف ريال سعودي على سبعة منهم، في حين غُرِّم الثامن بمبلغ 300 ألف ريال.[6]

ضمّت قائمة المُعاقبين أفراداً مرتبطين بكبار المساهمين ومستثمرين لشركات ذات طابع عائلي، إلى جانب كبار التنفيذيين. ولم تتساهل اللجنة مع واجباتهم القانونية أو تعتبرها أقل شأناً لكونهم غير مستقلين رسمياً.

تكشف تجربة "موبايلي" أن واجبات مجلس الإدارة تُمارس بصفة جماعية، غير أن تبعاتها يتحملها الأعضاء بصفة فردية. إذ يظل كل عضو مجلس إدارة خاضعاً لمساءلة شخصية بشأن إبداء رأيه المستقل بما يحقق مصالح الشركة. ولا تُعفي طريقة ترشيحه، أو ارتباطه بالمساهمين، أو تصنيفه الرسمي، من هذه المسؤولية.

5 شركة اتحاد اتصالات (2015). "القوائم المالية الموحدة المعاد إصدارها للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2014". الرياض: شركة اتحاد اتصالات
6 ليكسيس الشرق الأوسط (2018) "السعودية: حكم نهائي ضد أعضاء مجلس إدارة موبايلي"، 15 يونيو

أسباب الحاجة إلى أعضاء مجلس الإدارة المستقلين

قد يكون من السهل افتراض أن كل عضو مجلس إدارة يبدي رأيه المستقل في جميع الأوقات؛ غير أن الواقع العملي يُثبت خلاف ذلك. فغالباً ما يواجه أعضاء مجالس الإدارة صعوبةً في التزام الموضوعية والحياد عند اتخاذ القرارات، نظراً لعملهم ضمن إطار من العلاقات والتسلسل الهرمي وهياكل المِلكية، فضلاً عن خضوعهم لتوقعات اجتماعية. وقد يُحجم البعض عن إبداء الاختلاف، في حين ينقاد آخرون لرغبات كبار المساهمين أو زملائهم من الشخصيات البارزة، أو ربما يفتقرون ببساطة إلى المعلومات أو الثقة اللازمة لممارسة المساءلة. كما قد يترددون في توجيه النقاش البنّاء لمن دعم تعيينهم في المجلس.

نادراً ما تكمن المشكلة في الرفض الصريح للواجبات القانونية، بل إن الواقع أكثر دقةً وتعقيداً؛ فالمسألة تتضح حين يُحجم عضو مجلس الإدارة عن طرح تساؤل شائك، أو يُمرر تعاملاً مع أطرافٍ ذوي علاقة دون فحص دقيق، أو حين تُتخذ قرارات التعاقب الوظيفي بمعزلٍ عن النقاش البنّاء. وعليه، قد يبدو مجلس الإدارة فعّالاً، في حين تبقى جودة الرأي المستقل الفردي ضعيفةً أو غير كافية.

تبرز عدة عوامل ـ يعزز بعضها بعضاً ـ من شأنها أن تحد من إبداء الرأي المستقل.[7] أولها: التبعية في التعيين، وتنشأ حينما ينضم عضو مجلس الإدارة إلى المجلس بناءً على علاقة شخصية، ليجد نفسه مُلزماً تجاه الجهة التي عينته. ثانيها: التبعية المعلوماتية، وتتحقق عندما تصل ملفات مجلس الإدارة والبيانات متأخرةً، أو منقوصةً، أو مُوجّهةً نحو استنتاج مسبق، مما يُضعف القدرة على دراسة الخيارات البديلة. ثم تأتي الضغوط الاجتماعية جنباً إلى جنب مع العاملين السابقين. فعضو مجلس الإدارة الذي يخشى أن يُنظر إليه كشخص مزعج أو يفتقر للولاء سيتردد في المعارضة. ويزداد هذا التردد في الثقافات التي تولي الاعتبار الأكبر للسمعة والعلاقات الشخصية.

تتفاقم هذه الإشكالية بفعل تباين الخبرات؛ إذ إن الإدارة وكبار المساهمين القدامى يفهمون طبيعة العمل بعمق يفوق عضو مجلس الإدارة الخارجي، مما قد يدفعه للتردد في الإصرار على رأيه. وتؤدي قدرة عضو مجلس الإدارة على تخصيص الوقت الكافي لأداء مهامه دوراً مشابهاً. فبناء الرأي المستقل يتطلب وقتاً، والعضو المثقل بالارتباطات سيجد صعوبةً بالغة في الوفاء بمتطلبات دوره. كما أن المعرفة الوثيقة للمطلعين الداخليين في الشركة يُضعف الحياد بمرور الوقت. فكلما طالت فترة العضوية، يتحوّل عضو مجلس الإدارة الخارجي تدريجياً إلى مُطلع داخلي. أما الهيمنة ـ سواءً أمارسها رئيس مجلس الإدارة، أم مؤسس الشركة، أم الرئيس التنفيذي، أم مساهم مُسيطر ـ فمن شأنها توجيه الأعضاء نحو قرار محدد قبل أن تتسنى لهم فرصة تكوين رأي مستقل.

ولأن إبداء الرأي المستقل ليس مضموناً على الدوام، استحدثت الجهات التنظيمية مفهوم "عضو مجلس الإدارة المستقل"؛ وهو العضو الذي يستوفي معايير رسمية واضحة صُممت لتأكيد استقلاله عن أي علاقات قد تُضعف رأيه المستقل.[8]

يرتبط نشوء مفهوم عضو مجلس الإدارة المستقل ارتباطاً وثيقاً بظهور لجان المراجعة. ففي عام 1978، ألزمت بورصة نيويورك الشركات المدرجة بتشكيل لجان مراجعة مؤلفة حصراً من أعضاء مستقلين عن الإدارة التنفيذية. ثم اتسع نطاق هذه الفكرة ليشمل مجالاتٍ أخرى. فلم يقتصر دور الأعضاء المستقلين على الإشراف على المراجعة، بل امتد ليشمل المكافآت والترشيحات وتعارض المصالح ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية.[9]

7 فوربس، دي. بي.، ميليكين، إف. جيه. (1999). "الإدراك وحوكمة الشركات: فهم مجالس الإدارة بوصفها مجموعات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية"، مجلة أكاديمية الإدارة، 24(3)، ص. 489-505؛ وستفال، جيه. دي.، زاجاك، إي. جيه. (2013). "النظرية السلوكية في حوكمة الشركات: شرح آليات الوكالة ذات الإطار الاجتماعي"، حوليات أكاديمية الإدارة، 7(1)، ص. 607-661.

8 آدامز، آر. بي.، فيريرا، د. (2007). "نظرية المجالس المتعاونة"، مجلة التمويل، 62(1)، ص. 217–250.

9 جوردون، جيه. إن. (2007). "صعود دور أعضاء مجالس الإدارة المستقلين في الولايات المتحدة، 1950-2005: قيمة المساهمين وأسعار سوق الأسهم"، مجلة ستانفورد للقانون، 59(6)، ص. 1465-1568.

في المملكة المتحدة، يعود الحضور البارز للإشراف المستقل في مجالس الإدارة إلى تقرير "كادبوري" الصادر عام 1992، والذي شدد على دور الأعضاء غير التنفيذيين في ترسيخ الرأي المستقل. وصيغ المصطلح المألوف حالياً "عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي المستقل" ضمن مراجعة "هيجز" عام 2003 ولائحة الحوكمة الموحدة المعدّلة، مما مَنح هذا الدور تعريفاً أوضح وأهميةً عملية أكبر.[10]

مع انتقال هذا المفهوم خارج حدود الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، شهدت غاياته تطوراً ملحوظاً. ففي الأسواق التي تتسم بتركّز المِلكية، كالسوق السعودية، لا تقتصر المخاطر الجوهرية للحوكمة على هيمنة الإدارة التنفيذية فحسب؛ بل تمتد لتشمل مراكز النفوذ الأخرى كالمساهمين المسيطرين، والمؤسسين، والعائلات، والمساهمين المرتبطين بالدولة، ومجموعات الأعمال. ومن ثَمّ، تجاوز دور عضو مجلس الإدارة المستقل مجرد الرقابة على الإدارة التنفيذية، ليصبح ركيزةً لإضفاء المصداقية على القرارات التي تمس مساهمي الأقلية، ولرسم الخط الفاصل بين مصالح الشركة ومصالح المطلعين الداخليين الأكثر نفوذاً.[11]

تجربة "بارمالات": لماذا يمثل الإشراف المستقل ضرورة في الشركات الخاضعة للسيطرة

تأسست "بارمالات" عام 1961 كشركة صغيرة لبسترة الحليب في مدينة "بارما" الإيطالية. وخلال العقود الأربعة التالية، نمت لتصبح واحدة من كبريات الشركات في إيطاليا، بامتلاكها لأكثر من (200) كيان منتشر في نحو (50) دولة. واحتفظت عائلة "تانزي" بالسيطرة عليها عبر حصة تبلغ 51%، في حين جمع المؤسس "كاليستو تانزي" بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. كانت "بارمالات" شركة مُدرجة بصورة رسمية، غير أن السيطرة ظلت شديدة التركّز.

أسهم ضعف الإشراف المستقل في استمرار عمليات احتيال كبرى لسنوات. ومع تدهور الأداء، أخفت الإدارة الخسائر عبر شركات تابعة في ملاذات خارجية (Offshore)، وعمليات وهمية، وقيود محاسبية زائفة. كما جرى تحويل الأموال إلى أعمال تجارية مرتبطة بعائلة "تانزي".

وانهار مخطط الخداع في ديسمبر 2003، إذ انكشف حساب وهمي في "بنك أوف أمريكا" تردد أنه يحوي 3.95 مليار يورو. ليتكشّف لاحقاً أن الحساب والأصول لا وجود لهما، وأن المستندات الداعمة قد جرى تزويرها. وقُدّرت الفجوة الإجمالية في حسابات "بارمالات" لاحقاً بنحو 14 مليار يورو، مما جعلها واحدة من أكبر الانهيارات المؤسسية في أوروبا، وتسببت بخسائر فادحة للمستثمرين وحَمَلة السندات.

كانت الاستجابة على مستوى الحوكمة جوهرية. ففي إطار التسوية التي أبرمتها مع هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية، التزمت "بارمالات" بإقرار حزمة من الإصلاحات، من بينها تشكيل مجلس إدارة بأغلبية من الأعضاء المستقلين. ولا تزال هذه التجربة خير برهان يُدلل على أهمية الإشراف المستقل في الشركات الخاضعة للسيطرة.[12]

10 لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات. (1992). "تقرير لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات"، لندن: دار نشر جي، الفقرات 4.4–4.7؛ هيجز، دي. (2003). مراجعة دور الأعضاء غير التنفيذيين وفاعليتهم. لندن: وزارة التجارة والصناعة البريطانية؛ ومجلس الإبلاغ المالي (2003). لائحة الحوكمة الموحدة للشركات. لندن: مجلس الإبلاغ المالي، البند (أ.3.2).

11 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2023). مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة المؤسسية 2023. باريس: منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الفصل الخامس.

12 ميليس، أ. (2005). "إخفاقات حوكمة الشركات: إلى أي مدى تُعد بارمالات حالةً إيطاليةً بامتياز؟"، حوكمة الشركات: مراجعة دولية، 13(4)، ص. 478–488.



الاستقلالية الرسمية وحدودها

تختلف المعايير الرسمية المُعتمدة لتصنيف عضو مجلس الإدارة كمستقل باختلاف الدول، غير أن معظمها يتمحور حول درء مخاطر متشابهة؛ كالوظائف السابقة والروابط العائلية، والمصالح المالية، والتعاملات التجارية، والأدوار الاستشارية، والحصص المؤثرة في المِلكية، وطول فترة العضوية.

أحياناً ما تواجه هذه المعايير انتقادات لاختزالها مفهوم استقلال عضو مجلس الإدارة في مجرد "إجراء لتلبية متطلبات الامتثال" (Box-ticking). ومع أن هذا النقد له وجاهةً نسبية، فإنه ينبغي ألا يُقلل من قيمتها. فالأسواق بحاجةٍ إلى معايير واضحة وقابلة للتطبيق، والشركات تفتقر إلى أساس لتصنيف أعضاء مجلس إدارتها. كما تتطلب الجهات التنظيمية معايير يمكنها الإشراف على تطبيقها. وبغياب القواعد الرسمية، ستصبح الاستقلالية مسألة تخضع للتقدير الشخصي، وسيكون بوسع كل شركة الادعاء بأن أعضاء مجلس إدارتها يتمتعون بـ"روح الاستقلالية"، حتى في ظروف تتنافى بوضوح مع هذا الادعاء.

في الأسواق المالية الكبرى، تميل ضوابط الاستقلالية الرسمية إلى معالجة مخاطر مماثلة، وإن اختلفت حدود متطلباتها ونماذج إنفاذها. يستعرض الجدول (1) ضوابط الاستقلالية المطبقة في السوق السعودية مقارنةً بنظيراتها في المملكة المتحدة، والولايات المتحدة، والهند، وهونغ كونغ. إذ تضع كل منظومة آلياتها الخاصة لفحص الارتباطات الوظيفية الحديثة، والنفوذ المؤثر، والعلاقات التجارية، والروابط العائلية، وتتطرق ـ في أغلب الحالات ـ إلى طول فترة العضوية.

الجدول (1): الضوابط الرئيسية لاستقلالية عضو مجلس الإدارة في دول مختارة

	المملكة العربية السعودية (هيئة السوق المالية)	المملكة المتحدة (مجلس الإبلاغ المالي)	الولايات المتحدة (بورصة نيويورك / ناسداك)	الهند (مجلس الأوراق المالية والبورصات الهندي)	هونغ كونغ (بورصة هونغ كونغ)
الإطار التنظيمي	قائم على القواعد؛ لوائح مُلزمة من هيئة السوق المالية	قائم على المبادئ؛ مبدأ "الامتثال أو التفسير"	قائم على القواعد؛ معايير إدراج مُلزمة	قائم على القواعد؛ معايير إدراج مُلزمة	قائم على المبادئ؛ مبدأ "الامتثال أو التفسير"
فترة الانقطاع المهني	سنتان، في الشركة أو المجموعة	5 سنوات	3 سنوات	3 سنوات	سنتان
الحد الأقصى للملكية	5% فأكثر، بما يشمل الأقارب	لا توجد نسبة محددة؛ يخضع لتقييم مجلس الإدارة بشأن النفوذ المؤثر	لا توجد نسبة محددة	2% فأكثر، بما يشمل الأقارب	ما يتجاوز 1% يستوجب تقديم تفسير
طول فترة العضوية المؤثرة على الاستقلالية	9 سنوات، متصلة كانت أم منفصلة	9 سنوات؛ مع التفسير إذا تجاوزت ذلك	لا يوجد حد زمني ثابت	فترتان، أو ما يقارب 10 سنوات	9 سنوات تستوجب تقديم تفسير
العلاقات التجارية	مصلحة في أعمال الشركة أو عقودها؛ أتعاب إضافية تتجاوز (200,000) ريال سعودي أو 50% من مكافأة عضو مجلس الإدارة	علاقة تجارية جوهرية، مع أثر رجعي يمتد لثلاث سنوات	ما يتجاوز مليون دولار أمريكي أو 2% من إجمالي الإيرادات بموجب قواعد بورصة نيويورك	علاقة مالية جوهرية مع الشركة، أو المجموعة، أو المؤسسين، أو أعضاء مجلس الإدارة	مصلحة جوهرية في نشاط تجاري رئيسي
تعدد العضويات في مجالس الإدارة	غير متناول ضمن المعايير	يُنظر فيه عند وجود ارتباطات مؤثرة	متناول عبر قواعد محددة لتداخل عضويات اللجان	متناول عبر قيود تداخل العضويات	يُتوقع من مجلس الإدارة تقديم تفسير إذا كان العضو يشغل سبع عضويات أو أكثر في مجالس إدارة شركات مُدرجة
الروابط العائلية	أقارب أعضاء مجلس الإدارة، أو كبار التنفيذيين، أو كبار المساهمين	روابط عائلية وثيقة بأعضاء مجلس الإدارة، أو كبار الموظفين، أو المستشارين	صلة قرابة من الدرجة الأولى بالمسؤولين التنفيذيين	أقارب الموظفين الإداريين الرئيسيين	أقارب أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

المصدر: تحليل "مركز الحوكمة" للوائح وقواعد حوكمة الشركات.[13]

كما تختلف رؤى الأسواق المختلفة بشأن التوازن الأمثل بين الأعضاء المستقلين وغير المستقلين.

وهو اختلاف غير مستغرب. إذ لم تُثبت السجلات التجريبية بصورة قاطعة أن زيادة نسبة الأعضاء المستقلين رسمياً تؤدي حتماً إلى تحسين أداء الشركة. فالاستقلالية بالغة الأهمية، غير أن قيمتها الحقيقية تعتمد على السياق، والقدرات الفردية، والسلوك الفعلي داخل مجلس الإدارة.

13 هيئة السوق المالية، لائحة حوكمة الشركات، بصيغتها المُعدَّلة في 2023، المادة 19؛ مجلس الإبلاغ المالي، لائحة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة 2024، البند 10؛ بورصة نيويورك، دليل الشركات المدرجة، القسم 303أ.02؛ ناسداك، قاعدة الإدراج 5605؛ مجلس الأوراق المالية والبورصات الهندي، لوائح التزامات الإدراج ومتطلبات الإفصاح، اللائحة 16؛ بورصة هونغ كونغ للمقاصة، قواعد إدراج السوق الرئيسية، القاعدة 3.13.

لا تفرض معظم الدول أغلبيةً ثابتة للأعضاء المستقلين، بل يُوصي كثيرٌ منها بحدّ أدنى، غالباً وفق مبدأ "الامتثال أو التفسير". وحيثما وُجدت القواعد المُلزمة، فإنها تتفاوت تفاوتاً كبيراً في نطاقها وصرامتها. ووفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن الحد الأدنى الإلزامي الأكثر شيوعاً يماثل نظيره المطبق في المملكة العربية السعودية: عضوان إلى ثلاثة أعضاء، أو ما يعادل 30% تقريباً من مقاعد مجلس الإدارة.[14]

في حين تقع أكبر الأسواق المالية العالمية وأبرزها في الطرف الأكثر صرامة من هذا الطيف. ففي الولايات المتحدة، تشترط بورصتا نيويورك وناسداك ـ كقاعدة عامة ـ أن تتشكل أغلبية مجالس الإدارة من أعضاء مستقلين، كما تخضع اللجان الرئيسية لمجلس الإدارة لاشتراطات استقلال صارمة تنطبق على جميع أعضائها.

تتبنى المملكة المتحدة توجهاً مقارباً في لائحة حوكمة الشركات لديها. إذ يُوصي البند (11) منها بأن يكون نصف أعضاء مجلس الإدارة على الأقل —باستثناء رئيس المجلس— من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يعدّهم المجلس مستقلين. وفي أوروبا القارية، يُتوقع أيضاً حضورٌ فاعل للأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، وإن تباينت الحدود باختلاف السوق، وهيكل مجلس الإدارة، ونموذج المِلكية. وفي كثير من الدول (مثل فرنسا)، يكون المتطلب أو التوصية أقل من الأغلبية المطلقة لمقاعد مجلس الإدارة كله، وغالباً ما يكون هناك حدّ أدنى لعدد الأعضاء المستقلين، أو تخصيص ثلث المقاعد لهم، أو فرض نسبة أعلى على الشركات التي لا تخضع لمساهم مُسيطر.[15]

الجدول (2): متطلبات استقلالية مجلس الإدارة في دول مختارة

المتطلب	المملكة العربية السعودية (هيئة السوق المالية)	المملكة المتحدة (مجلس الإبلاغ المالي)	الولايات المتحدة (بورصة نيويورك / ناسداك)	الهند (مجلس الأوراق المالية والبورصات الهندي)	هونغ كونغ (بورصة هونغ كونغ)
الحد الأدنى لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين	عضوان مستقلان أو ثلث أعضاء مجلس الإدارة، أيهما أكثر	ينبغي أن يكون نصف مقاعد المجلس على الأقل ـ باستثناء رئيس مجلس الإدارة ـ أعضاءً غير تنفيذيين مستقلين	أغلبية المجلس من الأعضاء المستقلين، في معظم الحالات	الثلث إذا كان رئيس مجلس الإدارة عضواً غير تنفيذي؛ والنصف إذا كان الرئيس تنفيذياً، أو مؤسساً، أو مرتبطاً بمؤسس أو بالإدارة	ثلاثة أعضاء مستقلين على الأقل، وما لا يقل عن ثلث أعضاء مجلس الإدارة
الإفصاح/التقييم	تقييم سنوي للاستقلالية يُجريه مجلس الإدارة	يُحدد التقرير السنوي الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين، ويوضح أي أراء مستقلة استُند إليها في تصنيفهم	الإفصاح عن محددات الاستقلالية بموجب قواعد البورصة	إقرارات سنوية، واجتماعات منفصلة للأعضاء المستقلين، وتقييم لمجلس الإدارة	يُؤكد الأعضاء المستقلون استقلاليتهم عند التعيين وسنوياً

المصدر: تحليل "مركز الحوكمة" للوائح وقواعد حوكمة الشركات

14 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. كتاب حقائق حوكمة الشركات لعام 2025 الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. باريس: منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الفصل الرابع "مجلس الإدارة"، الشكل 4.1 والنص المصاحب.

15 انظر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2025)، المرجع السابق.

غير أن الاستقلالية الرسمية تظل مجرد مؤشر تقريبي فهي قد تُثبت غياب علاقات محددة، لكنها لا تستطيع إثبات امتلاك العضو الثقة اللازمة لممارسة المساءلة المستقلة. ويمكنها كشف وجود ارتباط وظيفي حديث، غير أنها لا تُفصح عما إذا كان العضو يدين بالفضل لمن أَمَّن له الترشيح. وبوسعها وضع حدود لمدة العضوية، لكنها لا تستطيع قياس ما إذا كانت سنوات الألفة قد أضعفت الرأي المستقل المحايد بمرور الوقت.

وهذا ما يُفسّر جزئياً تباين نتائج الدراسات التجريبية التي تفحص الارتباط الإحصائي بين استقلال مجلس الإدارة وأداء الشركة.[16] إذ يسهل على هذه الدراسات إحصاء أعداد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين رسمياً، أكثر بكثير من قدرتها على قياس ما إذا كان هؤلاء الأعضاء يمتلكون فعلياً القدرة على ممارسة المساءلة بفاعلية والإرادة للقيام بها. الاستقلالية الرسمية قابلة للقياس؛ في حين يصعب كثيراً رصد الرأي المستقل.

كما قد تولّد الاستقلالية الرسمية شعوراً زائفاً بالاطمئنان. إذ قد تستنتج الشركة أن مسألة الاستقلالية قد حُسمت لمجرد استيفاء مجلس الإدارة للمعيار التنظيمي، حتى وإن ظلّ صوتٌ واحدٌ مُهيمناً على محاولات المجلس. وعليه، ينبغي النظر إلى الاستقلالية الرسمية بوصفها شرطاً ضرورياً، لكنها لا تكفي وحدها؛ فهي مؤشر مفيد على استقلالية الفكر، وليست مرادفاً لها.

تجربة "توشيبا": حوكمةٌ رشيدة على الورق لا في الممارسة الفعلية

لأكثر من عِقدٍ من الزمان، نُظر إلى شركة "توشيبا" بوصفها أحد أكثر الأمثلة تطوراً لحوكمة الشركات في اليابان. فعلى الورق، امتلكت الشركة العديد من السمات المرتبطة بنموذج الحوكمة الحديثة: أعضاء مجلس إدارة مستقلون، ولجان منبثقة عن المجلس، ولجنة مراجعة مسؤولة عن الإشراف على التقارير المالية والرقابة الداخلية.

في عام 2015، انهارت تلك السمعة. إذ كشف تحقيقٌ أجرته جهة خارجية أن "توشيبا" قد بالغت في تضخيم أرباحها بنحو 1.2 مليار دولار أمريكي على مدار ست سنوات، وتحت قيادة ثلاثة رؤساء تنفيذيين تعاقبوا على إدارتها. وأسفر ذلك عن استقالة رئيس الشركة الحالي ورئيسين سابقين، إلى جانب ما يقرب من نصف أعضاء مجلس الإدارة.

بَدَت "توشيبا" وكأنها ممتثلة للهيكلية الرسمية للإشراف المستقل. فأعضاء مجلس الإدارة المستقلون متواجدون، ولجان المجلس قائمة، غير أن المنظومة لم تعمل على النحو المنشود. فلجنة المراجعة ـ التي كان يُفترض بها تقديم تدقيق مستقل للتقارير المالية والرقابة الداخلية ـ ترأسها أحد المطلعين الداخليين. وكان اثنان من أعضائها المستقلين دِبلوماسيَيْن سابقَيْن لديهما خبرةٍ تجارية أو محاسبية محدودة. وخلص التحقيق إلى أن الدور الإشرافي للجنة المراجعة كان مُعطّلاً فعلياً.

تشير قضية "توشيبا" إلى أن الحوكمة قد تبدو متينةً على الورق وتُخفق في الممارسة العملية. وقد يسهم تكوين المجلس وقواعد الاستقلالية الرسمية في تحديد مَن يشغل مقاعد المجلس، غير أنها لا تضمن امتلاك الأعضاء للخبرة، أو الصلاحيات، أو الثقة اللازمة لممارسة المساءلة المستقلة للإدارة التنفيذية متى اقتضت الحاجة.[17]

16 غوتيريز، إم.، سايز، إم. (2015). "تفكيك مفهوم أعضاء مجالس الإدارة المستقلين". مجلة دراسات قانون الشركات، 13، ص. 63-94.
17 شركة توشيبا، (2015). "تقرير تحقيق لجنة التحقيق المستقلة لشركة توشيبا"، طوكيو: شركة توشيبا؛ أورنسون، ب. إي. (2022). "دروس من فضيحة توشيبا: منظور حوكمة الشركات"، مجلة القانون الياباني، 27(53)، ص. 25-44.



الاستقلالية الفعلية: الغاية المنشودة

أما الاستقلالية الفعلية فهي الاستقلالية الفكرية الحقيقية. وتتمثل في رغبة وقدرة عضو مجلس الإدارة على تكوين رأي محايد، وإبداء الرأي، والعمل بما يخدم مصالح الشركة. وتتضح هذه الاستقلالية في السلوك العملي، لا بمجرد التصنيف الرسمي.

تظهر أهمية الاستقلالية الفعلية في اللحظات المفصلية التي يتعين فيها على مجلس الإدارة اتخاذ قرارات يَصعُب فيها التوفيق بين المصالح المتعارضة. ويشمل ذلك تعاملات الأطراف ذوي العلاقة، حيث قد تتقاطع مصالح المساهم المُسيطر مع مصالح مساهمي الأقلية؛ والحالات التي يحتفظ فيها المؤسس بنفوذ مؤثر في إدارة الشركة؛ والقرارات المتعلقة بأداء الرئيس التنفيذي، أو قرارات التعاقب الوظيفي، أو التجاوزات المهنية؛ فضلاً عن عروض الاستحواذ، أو الاندماج، أو غيرها من الصفقات التي قد تحدد مصير السيطرة على الشركة.

يمكن النظر إلى الاستقلالية الفعلية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:[18]

الأول هو **الاستقلالية الإدراكية**: وهي القدرة على تكوين رأي ذاتي ومستقل، بحيث لا يكتفي عضو مجلس الإدارة بالقبول المُسلَّم به للإطار الذي تضعه الإدارة، أو رئيس المجلس، أو المساهم المُسيطر. وتتطلب الاستقلالية الإدراكية استعداداً متأنياً، وقدرةً على الوصول إلى معلومات موثوقة، وثقةً تُمكنه من اختبار الافتراضات قبل اتخاذ القرار.

الثاني هو **الاستقلالية الاجتماعية**: وهي الاستعداد للتمسك بالموقف تحت وطأة ضغوط الآخرين، حيث يمتلك العضو الجرأة الكافية لمساءلة الإدارة، أو الاختلاف مع زملائه، أو توجيه النقاش البنّاء لرئيس مجلس إدارة مهيمن، أو التساؤل عما إذا كانت مصالح مساهم مُسيطر في مسألة ما تتوافق مع المصالح العليا للشركة. فالاستقلالية الاجتماعية هي ما يدفع العضو للحديث في المواقف التي يكون فيها الصمت الخيار الأسهل.

أما الثالث فهو، **استقلالية الدور**: وتتمثل في الإدراك الواضح لجوهر واجبات عضو مجلس الإدارة، حيث يستوعب عضو مجلس الإدارة تماماً أنه ليس مجرد مستشار للإدارة، أو مندوب عن مساهم زكّى ترشيحه، أو ممثل لعائلة، أو مؤسس، أو مساهم مرتبط بجهات تابعة للدولة، أو أي مؤسسة أخرى. فواجبه قائمٌ تجاه الشركة، لا تجاه الجهة التي مهّدت لتعيينه.

18 فوربس، دي. بي.، ميليكين، إف. جيه. (1999). "الإدراك وحوكمة الشركات: فهم مجالس الإدارة بوصفها مجموعات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية"، مجلة أكاديمية الإدارة، 24(3)، ص. 489–505؛ وستفال، جيه. دي.، زاجاك، إي. جيه. (2013). "النظرية السلوكية لحوكمة الشركات"، حوليات أكاديمية الإدارة، 7(1)، ص. 607–661؛ والمملكة المتحدة (2006). قانون الشركات لعام 2006، المادة (173).

تُوضح مصفوفة استقلالية عضو مجلس الإدارة في الشكل (1) طبيعة التفاعل بين الاستقلالية الفعلية والاستقلالية الرسمية. فالشركة التي تتمتع باستقلالية فعلية قوية غير أنها تفتقر إلى الاستقلالية الرسمية، قد تواجه صعوبةً في نيل ثقة السوق الكاملة. وفي المقابل، قد تحظى الشركة ذات الامتثال الرسمي القوي والمفتقرة إلى الاستقلالية في الممارسة العملية بثقة مؤقتة، لكنها تظل عُرضةً لمخاطر مجلس إدارة يفتقد إلى الرأي المستقل.

بمرور الوقت، تثمر الاستقلالية الفعلية فائدتين متميزتين؛ إحداهما داخلية تعود على مجلس الإدارة، والأخرى خارجية.

تتمثل الفائدة الداخلية في تحسين جودة القرارات. إذ يكون الأعضاء الذين يبدون رأياً مستقلاً حقيقياً أقدر على كشف المخاطر، وتعارض المصالح، والفرص التي قد تُفضّل الإدارة أو المساهمون المسيطرون تمريرها دون دراسة دقيقة.[19]

أما الفائدة الخارجية فتتمثل في بناء الثقة. وهي ثقةٌ يَصعُب نيلها نظراً لتعذر الرصد المباشر لسلوك عضو مجلس الإدارة في العادة. فالمستثمرون، والجهات التنظيمية، والمقرضون لا يحضرون اجتماعات مجلس الإدارة. بل يستدلون على جودة الإشراف من خلال مراقبة تحركات الشركة ومسارها بمرور الوقت. ومع نضج السوق وازدياد وعي قاعدته الاستثمارية، تتجاوز رؤوس الأموال المؤشرات الرسمية للاستقلالية بحثاً عن أدلة تؤكد أن هذه الاستقلالية ممارسةٌ فعلية.

فأعضاء مجالس الإدارة ممن لديهم تاريخاً حافلاً بإبداء الرأي المستقل ويُعرفون بذلك في أوساط السوق، يضفون تلك المصداقية على الشركات التي يشغلون عضوية مجالس إداراتها. وتصبح هذه الشركات في موقعٍ أقوى لجذب رؤوس الأموال طويلة الأمد، وتتجنب "خصم الحوكمة" الذي قد تفرضه الأسواق عندما تكون الاستقلالية مجرد حبر على ورق.[20]

يحظى هذا الاعتبار بأهمية خاصة بالنسبة للشركات السعودية. فمع تزايد انفتاح السوق على رؤوس الأموال الخارجية، لن يعود الامتثال وحده كافياً. إذ سيبحث المستثمرون الدوليون عن أدلةٍ تؤكد أن الاستقلالية فعلية، وليست مجرد إجراء لتلبية متطلبات الامتثال (Box-ticking exercise).

الشكل (1): مصفوفة استقلالية عضو مجلس الإدارة: الصفة الرسمية في مقابل الرأي المستقل فعلياً

المصدر: مركز الحوكمة.

	يستوفي معايير الاستقلالية الرسمية	لا يستوفي معايير الاستقلالية الرسمية
يبدي الرأي المستقل	**الاستقلالية الحقيقية** يحظى بمصداقية السوق وفعال داخل المجلس. **الوضع الأمثل**	**الاستقلالية الظرفية** غير مستقل رسمياً، غير أنه قادر على إبداء رأي مستقل موضوعي ذي قيمة. إلا أن السوق قد يجد صعوبة في الوثوق بإدارة حالات تعارض المصالح المحتملة على النحو الملائم.
لا يبدي الرأي المستقل	**استقلالية رسمية لكن غير فعلية** مستقل على الورق، ومُنْقَاد في الممارسة العملية. ممتثل غير أنه ضعيف. **الفجوة الأشد خطورة**	**غياب الاستقلالية الرسمية والفعلية** موالٍ للإدارة، أو لمساهمٍ مُسيطر، أو لمصدر نفوذ آخر. **الوضع الأضعف**

19 فوربس، دي. بي.؛ ميليكن، إف. جيه. (1999).
20 كلايسينز، إس.؛ يورتوجلو، بي. بي. (2013). "حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة: دراسة مسحية"، مراجعة الأسواق الناشئة، 15، ص. 1-33.

تجربة "تيسلا": الاستقلالية الرسمية في مقابل الاستقلالية الفعلية



قُدّرت قيمة خطة مكافآت الرئيس التنفيذي، "إيلون ماسك"، لعام 2018 بنحو 55 مليار دولار أمريكي، شريطة تحقيق مؤشرات أداء تشغيلية وسوقية محددة. وقد وافق أعضاء مجلس إدارة "تيسلا" على الخطة في عام 2018؛ إذ بَدَوا ـ وفقاً لقواعد الحوكمة الرسمية ـ مؤهلين لإجراء مراجعة مستقلة. غير أن محكمة ديلاوير تجاوزت الصفة الرسمية، وتساءلت عما إذا كانت العلاقات الفعلية لأعضاء مجلس الإدارة مع "ماسك" تُمكّنهم حقاً من تقييم الخطة وفق رأي مستقل محايد.

فقد تبيّن أن العديد من أعضاء مجلس الإدارة تربطهم بـ "ماسك" علاقات شخصية أو مهنية أو مالية وثيقة. ولم تنحصر مخاوف المحكمة في مجرد استيفاء أعضاء مجلس الإدارة للتعريف الفني للاستقلال، بل تركّزت حول قدرتهم الواقعية على إبداء رأي موضوعي تجاه أكثر الشخصيات نفوذاً في الشركة. وفي قرارها الابتدائي، خلصت المحكمة إلى أن إجراءات الاعتماد لم تُوفّر المستوى المطلوب من المراجعة المستقلة.

وقد تغيّر الموقف القانوني لاحقاً في مرحلة الاستئناف. ففي ديسمبر 2025، ألغت المحكمة العليا في ديلاوير حُكم الإبطال الصادر في قرارها السابق، وأعادت العمل بخطة المكافآت. ورغم ذلك، لم يُخلّ حُكم الاستئناف بما توصلت إليه المحكمة بشأن مسألة الاستقلالية. ومن ثَمّ، تظل هذه القضية مثالاً مفيداً في حوكمة الشركات يوضح كيف يمكن للمحاكم والمستثمرين تجاوز المسميات الرسمية عند تقييم استقلال أعضاء مجلس الإدارة.[21]

تجيب الاستقلالية الرسمية على سؤال مفاده ما إذا كان عضو مجلس الإدارة مستوفياً للقواعد الرسمية. أما الاستقلالية الفعلية فتطرح التساؤل الأعمق: هل يستطيع عضو مجلس الإدارة إبداء رأي مستقل موضوعي حينما ترغب الشخصية المهيمنة في الشركة في تحقيق نتيجة محددة؟ تُثبت تجربة "تيسلا" أهمية كِلا التساؤلين. إذ قد يتجاوز العضو الاختبار الرسمي، لكنه يظل في نظر السوق شديد القرب من أحد المطلعين الداخليين المهيمنين، مما يُضعف قدرته على ممارسة المساءلة المستقلة التامة.

21 تشين، إيه. أو. (2025). "أثر المكافآت المفرطة على استقلال عضو مجلس الإدارة"، مجلة هاستينغز للقانون، 76(5)، ص. 1355-1402؛ وقضية "تورنيتا ضد ماسك"، رقم C.A. No. 0408-KSJM-2018، (محكمة ديلاوير، 30 يناير 2024)

استقلال أعضاء مجلس الإدارة في السياق السعودي

يُظهر تحليل "مركز الحوكمة" للتقارير السنوية للشركات المُدرجة في السوق المالية السعودية أن الاستقلالية الرسمية لأعضاء مجالس الإدارة أصبحت اليوم سمةً بارزة في تكوين المجلس. إذ يستحوذ الأعضاء المستقلون على نحو 45.7% من مقاعد مجالس إدارة الشركات المُدرجة. في حين يشغل الأعضاء غير التنفيذيين غير المستقلين نسبة 43.5%، ولا تتجاوز حصة الأعضاء التنفيذيين 10.8%.[22] وعليه، فإن النقاش في السوق السعودية لا ينطلق من افتقار مجالس الإدارة إلى أعضاء مستقلين رسمياً.

تُشير بيانات "مركز الحوكمة" أيضاً إلى أن حضور الأعضاء المستقلين في السوق السعودية يتأثر بهيكل المِلكية، وطبيعة القطاع، وحجم الشركة. إذ يبلغ تمثيل الأعضاء المستقلين ذروته في الشركات ذات قاعدة المِلكية الواسعة، وينخفض في الشركات التي تضم مالكاً لحصة مؤثرة أو مساهماً استراتيجياً.

الجدول (3): تكوين مجالس إدارة الشركات المُدرجة في السوق المالية السعودية حسب فئة عضو مجلس الإدارة

فئة عضو مجلس الإدارة	نسبة المقاعد في مجلس الإدارة
أعضاء مجلس إدارة مستقلون	45.7%
أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين آخرين	43.5%
أعضاء مجلس إدارة تنفيذيون	10.8%

الجدول (4). تمثيل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين حسب نوع مِلكية الشركة

نوع مِلكية الشركة	أعضاء مجلس الإدارة المستقلون - نسبة المقاعد في مجلس الإدارة
مِلكية واسعة النطاق	51.6%
مِلكية عائلية، أو مؤسس، أو مالك لحصة خاصة مؤثرة	44.9%
مرتبط بجهات حكومية	44.7%
مِلكية بقيادة مساهم استراتيجي أجنبي	42.2%
مِلكية بقيادة مساهم استراتيجي مؤسسي	41.7%
مِلكية مختلطة لحصص مؤثرة	41.0%

المصدر: تحليل "مركز الحوكمة" للتقارير السنوية للشركات المُدرجة في السوق السعودية لعام (2025).

22 تحليل "مركز الحوكمة" للتقارير السنوية لعام 2025 للشركات المُدرجة في السوق الرئيسية والسوق الموازية "نمو"، والمتضمنة بيانات تعود للسنة المالية (2024).

يُؤدي القطاع دوراً مؤثراً كذلك، وإن كان النمط غير مباشر. إذ يتربع قطاعا الاتصالات والنقل بالقرب من صدارة القائمة. في حين يظهر قطاع المستهلكين على طَرَفَي النقيض: فشركات السلع الاستهلاكية المعمرة والملابس تسجل أعلى تمثيلٍ للأعضاء المستقلين ضمن العينة، بينما تحل شركات المنتجات المنزلية والشخصية في أسفل القائمة. كما يُظهر القطاعان العقاري والمالي مستوياتِ تمثيل أقل.

الجدول (5). تمثيل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين حسب القطاع، الأعلى والأقل

القطاع	أعضاء مجلس الإدارة المستقلون - نسبة المقاعد في مجلس الإدارة
السلع الاستهلاكية المعمّرة والملابس	57.4%
خدمات الاتصالات	53.8%
النقل	50.7%
الطاقة	50.0%
معدات وخدمات الرعاية الصحية	48.0%
البرمجيات والخدمات	47.8%
البنوك	47.5%
التأمين	47.4%
وسائل الإعلام والترفيه	47.4%
توزيع السلع الاستهلاكية الكمالية وتجارة التجزئة	47.1%
السلع الرأسمالية	46.7%
خدمات المستهلكين	45.8%
المواد	44.9%
الخدمات العامة	44.8%
الأغذية والمشروبات	44.6%
الصيدلة والتكنولوجيا الحيوية وعلوم الحياة	43.5%
الخدمات التجارية والمهنية	43.2%
السلع الاستهلاكية الأساسية – التوزيع وتجارة التجزئة	42.2%
إدارة العقارات وتطويرها	40.0%
الخدمات المالية	39.6%
المنتجات المنزلية والشخصية	31.3%

المصدر: تحليل "مركز الحوكمة" للتقارير السنوية للشركات المُدرجة في السوق السعودية لعام (2025).

الجدول (6): تمثيل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين حسب حجم الشركة

الشريحة	أعضاء مجلس الإدارة المستقلون - نسبة المقاعد في مجلس الإدارة
شركات ذات قيمة سوقية متناهية الصغر	47.0%
شركات ذات قيمة سوقية صغيرة	46.0%
شركات ذات قيمة سوقية متوسطة	42.0%
شركات ذات قيمة سوقية كبيرة	41.0%
شركات ذات قيمة سوقية ضخمة جداً	46.0%
السوق إجمالاً	45.7%

المصدر: تحليل "مركز الحوكمة" للتقارير السنوية للشركات المُدرجة في السوق السعودية لعام (2025). ملاحظة: استندت فئات حجم الشركة إلى القيمة السوقية ضمن عينة "مركز الحوكمة" التي ضمت 345 شركة من السوق الرئيسية والسوق الموازية "نمو". متناهية الصغر = أقل من مليار ريال سعودي؛ صغيرة = أقل من 5 مليارات ريال سعودي؛ متوسطة = أقل من 15 مليار ريال سعودي؛ كبيرة = أقل من 50 مليار ريال سعودي؛ ضخمة جداً = تساوي أو تزيد على 50 مليار ريال سعودي.

تكشف أحجام الشركات عن نمط جدير بالاهتمام. إذ يفوق تمثيل الأعضاء المستقلين في الشركات ذات القيمة السوقية متناهية الصغر نظيره في الشركات ذات القيمة السوقية الكبيرة أو المتوسطة. وقد يبدو هذا التوجّه مخالفاً للمنطق للوهلة الأولى؛ إذ يُتوقع عادةً أن تضم الشركات الكبرى عدداً أكبر من الأعضاء المستقلين نظراً لحضورها ومكانتها، واهتمام المستثمرين المؤسسيين بها، وما تتسم به من تعقيد في الحوكمة (وهو ما يُلاحظ بالفعل في الشركات المدرجة ذات القيمة السوقية الضخمة جداً). ومن التفسيرات المحتملة لذلك أن الشركات ذات القيمة السوقية الكبيرة والمتوسطة غالباً ما تشتمل مجالس إداراتها على ممثلين عن مساهمين استراتيجيين، أو مجموعات عائلية، أو جهات مرتبطة بالدولة، أو ملاك لحصصٍ مؤثرة، مما يؤدي إلى زيادة نسبة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وغير المستقلين.

تجدر الإشارة إلى أن الأرقام الواردة في الجداول أعلاه تستند إلى متوسطات الشركات، لا إلى الحصر الشامل لجميع مقاعد مجالس الإدارة. إذ تُمنح كل شركةٍ وزناً متساوياً. ونظراً لأن الشركات الأصغر حجماً تشكل الغالبية العددية وتتمتع بمستويات استقلالية أعلى، فإن النسبة الإجمالية للسوق السعودية والبالغة 45.7% تتجاوز النسب الخاصة بالشركات ذات القيمة السوقية الكبيرة والمتوسطة.

الجدول (7). تمثيل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين حسب التنوع بين الجنسين

الشريحة	النسبة المئوية لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين
أعضاء مجلس الإدارة من النساء	57.4%
أعضاء مجلس الإدارة من الرجال	45.4%

المصدر: تحليل "مركز الحوكمة" للتقارير السنوية للشركات المُدرجة في السوق السعودية لعام (2025).

كما تظهر فجوةٌ واضحة تتعلق بالتنوّع بين الجنسين. إذ تتجاوز نسبة النساء المُصنّفات كعضوات مستقلات في مجالس الإدارة نسبة الأعضاء المستقلين من الرجال.

يُفهم هذا التباين بشكلٍ أدق من خلال مسارات الانضمام إلى مقاعد مجلس الإدارة. فقد كان انضمام المرأة إلى مجالس الإدارة السعودية حديث العهد نسبياً، وغالباً ما جاء عبر مقاعد الأعضاء المستقلين، نظراً لتزايد اهتمام المجالس بتلبية تطلعات التنوّع، بدلاً من التدرج النمطي في السلم المهني التنفيذي.

لا ينبغي المبالغة في تفسير أي من هذه الأرقام. فارتفاع نسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين رسمياً لا يعني بالضرورة حوكمةً أقوى، كما أن انخفاضها لا يؤشر حتماً إلى حوكمة أضعف. وما تُثبته البيانات هو أن الاستقلالية الرسمية تسجل حضوراً ملحوظاً، غير أنها تتأثر بهيكل المِلكية، وطبيعة القطاع، وحجم الشركة، ومسارات الوصول إلى مقاعد مجلس الإدارة.



كيف يقيّم المستثمرون واقع استقلالية أعضاء مجلس الإدارة

بمجرد أن تستوفي الشركة المعايير التنظيمية، ينشأ التساؤل الأهم لدى المستثمر: هل يعكس هذا التصنيف السلوك العملي لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين؟

ولأن المستثمرين الدوليين وغيرهم من الأطراف الخارجية لا يحضرون اجتماعات مجلس الإدارة، فإنهم يعجزون عن الإجابة عن هذا التساؤل مباشرة. وعوضاً عن ذلك، يعتمدون على مقارنة الأدلة المتاحة. فيبحثون عن مؤشرات مقترنة بإبداء الرأي المستقل، ويرصدون أي إشارات تحذيرية قد توحي بالانقياد للمساهمين المسيطرين أو الإدارة العليا.

في ربيع عام 2026، أجرى "مركز الحوكمة" سلسلةً من اللقاءات مع أعضاء فرق الإشراف المعنية بالحوكمة لدى عدد من كبار المستثمرين الدوليين. كما أجرى المركز مقابلات مع نخبة من أعضاء مجالس الإدارة المستقلين المتمرسين في مجالس إدارة شركات مُدرجة في المملكة المتحدة، والولايات المتحدة، وأوروبا. وطُلب من كل مشارك تسليط الضوء على السلوكيات أو الإشارات التحذيرية التي من شأنها ـ بناءً على خبراتهم ـ التأثير في قناعات السوق حيال الاستقلالية الفعلية لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين، بصرف النظر عما إذا كان أولئك الأعضاء قد استوفوا معايير الاستقلالية الرسمية أم لا. وقد أظهرت تلك النقاشات خمسة أنماط سلوكية اتسمت بأهمية خاصة.[23]

23 مركز الحوكمة. (2026). "برنامج مقابلات المستثمرين وأعضاء مجالس الإدارة المستقلين"، ربيع 2026. مقابلات سرية أُجريت مع 10 أفراد، مَثّل 5 منهم مديري أصول وفُلاك أصول تُقدّر قيمة الأصول الخاضعة لإدارتهم بنحو 1.3 تريليون دولار أمريكي. بينما كان الـ 5 الآخرون أعضاء مجلس إدارة مستقلين في شركات مُدرجة في المملكة المتحدة، والولايات المتحدة، ودول الشمال الأوروبي.

01

سجل حافل بالمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة

حاسم

في الأسواق التي تتسم بتركّز المِلكية، غالباً ما يُمثل هذا السلوك المؤشر الأهم على الاستقلالية الفعلية. ومن المؤشرات التي يمكن رصدها حجم تعاملات الأطراف ذوي العلاقة ومعدل تكرارها، والشروط التي تُبرم بموجبها، والأهم من ذلك كله، ما إذا كان مجلس الإدارة قد مارس يوماً دوراً في المعارضة أو توجيه النقاش البنّاء حيالها.

فالمجلس الذي يُمرر كل تعامل مع مساهمه المُسيطر بموافقة تلقائية، يبدو في نظر السوق وكأنه مجلسٌ مُنْقَاد، حتى وإن كانت كل عملية اعتماد مستوفيةً لشروط الامتثال فنياً. أما المجلس القادر على إثبات خضوع التعاملات لمراجعة موضوعية ـ بدلاً من مجرد الاعتماد الرسمي ـ فيعكس صورةً ترسخ إبداء الرأي المستقل ممارسةً فعلية لا مجرد حبر على ورق.[24]

02

رئيس مجلس الإدارة ووجود توازن داخل المجلس

بالغ الأهمية

تُحدد ديناميكيات القوى داخل المجلس مدى فاعلية الاستقلالية في الممارسة العملية. فحينما يشغل المؤسس، أو الرئيس التنفيذي السابق، أو ممثل المساهم المُسيطر منصب رئيس مجلس الإدارة ـ في ظل غياب عضو مستقل قيادي أو كبير للأعضاء المستقلين لإحداث التوازن مع تلك الصلاحيات ـ قد يشك المستثمرين أن الاستقلالية متحققة في شكلها الرسمي، غير أنها مُقيّدة في جوهرها الفعلي.

يكتسب هذا المؤشر أهميةً خاصة في المملكة العربية السعودية؛ حيث تعمل العديد من مجالس الإدارة في ظل تأثير قوي للمطلعين الداخليين. وفي هذه الشركات، يُعدّ وجود عضو مجلس إدارة مستقل قيادي يحظى بالمصداقية، ويمتلك قنوات تواصل مع المساهمين، وصلاحيةً لعقد اجتماعات منفصلة للأعضاء المستقلين، واحداً من أوضح رسائل الطمأنينة التي يمكن للمجلس تقديمها.[25]

03

المؤشرات الصادرة عن مدققي الحسابات وإعادة إصدار القوائم المالية

بالغ الأهمية

تُعد المؤشرات الصادرة عن مدقق الحسابات وإعادة إصدار القوائم المالية من أوضح الأدلة الخارجية التي تكشف عما إذا كانت الاستقلالية قد أخفقت في الممارسة العملية. فإعادة إصدار القوائم المالية، والآراء المُعدّلة للمدققين، والتغييرات غير المُبررة في مدققي الحسابات، والارتفاع غير المعتاد في أتعاب الخدمات غير المرتبطة بالتدقيق، كلها مؤشرات يمكن للمستثمرين ومستشاري الوكالة رصدها مباشرةً. ويُعدّ السجل النظيف في تدقيق الحسابات مبعثاً للطمأنينة، إلا أن إعادة إصدار القوائم المالية قد تكون سلبية للغاية، ولا سيما حينما تؤدي إلى تقليص الدخل المُعلن، أو تنطوي على احتيال أو مخالفات، أو تشير إلى نقاط ضعف في الرقابة الداخلية أو الإشراف على التدقيق.[26]

في السياق السعودي، ترتبط هذه المؤشرات ارتباطاً مباشراً بالمساءلة التي تقع على عاتق لجنة المراجعة. وعليه، فإن أي إخفاق جسيم في التقارير يطرح تساؤلاً فعلياً: هل خضعت مخاطر التقارير المالية للشركة لنقاش بنّاء ومساءلة مستقلة قبل خروجها إلى العلن؟

24 السلطان، أ. س. (2023). "محددات العلاقة بين تعاملات الأطراف ذوي العلاقة وقيمة الشركة: أدلة من السوق السعودية"، مجلة إعداد التقارير المالية والمحاسبة، 23(6)، ص. 2391-2411.
25 الشبكة الدولية لحوكمة الشركات. (2021). "مبادئ الحوكمة العالمية الصادرة عن الشبكة الدولية لحوكمة الشركات"، لندن: الشبكة الدولية لحوكمة الشركات.
26 بالمروس، ز-ف.؛ ريتشاردسون، ف. ج.؛ شولز، س. (2004). "محددات تفاعلات السوق مع إعلانات إعادة إصدار القوائم"، مجلة المحاسبة والاقتصاد، 37(1)، ص. 59-89.

04

مسار تعيين عضو مجلس الإدارة ووتيرة تجديد عضوية المجلس

مهم

قد يُمثل مصدر استقطاب أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ومسارات انضمامهم، بالإضافة إلى طول فترة عضويتهم في المجلس، إشارات للمستثمرين حول ما إذا كانت الاستقلالية مُعرّضة لخطر التقويض.

فقد يستوفي أعضاء مجلس الإدارة جميع متطلبات الاستقلال الرسمية. إلا أن الشكوك ستُحيط باستقلاليتهم الحقيقية إذا تبين أن مَن رشّحهم ومهّد لدخولهم المجلس هم ذات الأشخاص الخاضعين لإشرافهم، وخاصة إذا كان استبدالهم أمراً نادر الحدوث.[27]

أما الأعضاء القادمون من خارج الدائرة المقربة للمالك، فيُنظر إليهم كأصوات مستقلة تحظى بقدر أكبر من المصداقية. وإذا كان التجديد المستمر لأعضاء المجلس ملموساً بمرور الوقت، وإذا تمكنت لجنة الترشيحات من أن توضح للمستثمرين الخارجيين الأسباب التي بَنَت عليها أحكامها في الاختيار، فإن ذلك سيُسهم في تعزيز الثقة والمصداقية.

05

مَن يتولى قيادة اللجان

مهم

تُمثّل لجان المراجعة، والترشيحات، والمكافآت المحافل التي تُبحث فيها القرارات المتعلقة بتعارض المصالح بصورة تفصيلية. وقد يُظهر المجلس نسبة استقلالية إجمالية مقبولة، في حين يترك هذه اللجان في أيدي أعضاء موالين للإدارة أو المساهم المُسيطر. وعليه، تكتسب الاستقلالية في اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة أهميةً توازي أهمية استقلالية المجلس كاملاً.

ومن ثَمّ، يُعدّ تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين حقيقيين في هذه المواقع، وخاصة في مناصب رئاسة هذه اللجان، من أوضح الإشارات التي تؤكد تعامل الشركة مع الاستقلالية بوصفها ممارسةً فعلية لا مجرد صفة رسمية.[28]

27 إدارة استثمارات بنك النرويج. (بدون تاريخ). "استقلال مجلس الإدارة"، أوسلو: إدارة استثمارات بنك النرويج.
28 الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (2021). "مبادئ الحوكمة العالمية الصادرة عن الشبكة الدولية لحوكمة الشركات"، لندن: الشبكة الدولية لحوكمة الشركات.

ما الذي يمكن لمجالس الإدارة فعله الآن؟

لا تحتاج مجالس الإدارة في السعودية إلى انتظار أي تعديلات تنظيمية لتعزيز مصداقية أعضائها المستقلين. إذ يمكن القيام بالجزء الأكبر من هذا الجهد عبر ممارسات الترشيح، وإجراءات المجلس، وانضباط الإفصاح، وتقييم أداء مجلس الإدارة. وتُعد الخطوات التالية عملية، وتقع ضمن نطاق سيطرة مجالس الإدارة ولجان الترشيحات، وترتبط ارتباطاً مباشراً بثقة المستثمر.

01 **تعزيز التدقيق من لجنة الترشيحات.**
يجب تقييم ما إذا كان المرشحون قادرين على إبداء الرأي المستقل، وألا يقتصر التقييم على استيفائهم لمعايير الاستقلالية الرسمية فحسب. ويتطلب ذلك النظر في جهة التعيين، والعلاقات التجارية، والارتباط بالمساهمين، والأدوار في جهات القطاع العام، والقدرة على توجيه النقاش البنّاء.

02 **تحديد العلاقات والتبعيات.**
ينبغي تكوين رؤية واضحة عن العلاقات التي قد تؤثر في الرأي المستقل، بما في ذلك الروابط مع المؤسسين، والعائلات، والمساهمين المسيطرين، والجهات التابعة للدولة، والمستشارين، والمُوردين، والعملاء، والمقرضين.

03 **تحسين جودة التقييم السنوي للاستقلال بموجب المادة 19 من لائحة حوكمة الشركات.** يجب التعامل مع التقييم بوصفه رأيا مستقلاً حقيقياً من مجلس الإدارة، وليس مجرد إجراء لتلبية متطلبات الامتثال. ويتعين التساؤل عما إذا كان كل عضو مجلس إدارة مستقل لا يزال محتفظاً باستقلاليته على مستوى العلاقات، والسلوك العملي، والرأي المستقل.

04 **عقد جلسات منفصلة لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين.** يُمنح أعضاء مجلس الإدارة المستقلون فرصةً لمناقشة ديناميكيات مجلس الإدارة، وجودة المعلومات، والمخاطر المرتبطة بتعاملات الأطراف ذوي العلاقة، وأداء الإدارة التنفيذية، ونفوذ المساهمين؛ وذلك بمعزل عن حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين أو غير المستقلين.

05 **الاستعانة بأعضاء مجلس الإدارة المستقلين لقيادة مراجعة المسائل المتعلقة بتعارض المصالح.**
يشمل ذلك تعاملات الأطراف ذوي العلاقة، والتعاملات مع المساهم المُسيطر، ومكافآت التنفيذيين، ومسائل التعاقب الوظيفي.

06 **تمكين أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من الوصول المباشر إلى المشورة الخارجية.** في الحالات التي تتسم بالتعقيد، أو تعارض المصالح، أو الأهمية الاستراتيجية، يجب أن يتسنى لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين الحصول على مشورة خارجية ـ سواءً أكانت قانونية، أم مالية، أم متعلقة بالحوكمة.

07 **مراجعة قيادات اللجان.**
يتعين أن يتولى رئاسة لجان المراجعة، والترشيحات، والمكافآت أعضاء لا يقتصرون على الاستقلالية الرسمية فحسب، بل لديهم أيضاً مصداقية حقيقية كأصوات مستقلة.

08 **اختبار المساءلة المستقلة من خلال تقييم مجلس الإدارة.**
ينبغي لعملية التقييم أن تتحرى ما إذا كان أعضاء مجلس الإدارة المستقلون يتلقون المعلومات المناسبة، ويتحدثون بحرية، ويؤثرون في القرارات، ويوجهون النقاش البنّاء عند الضرورة.

تتطلب هذه الخطوات أن يكون مجلس الإدارة أكثر حرصاً وتأنياً في تحديد كيفية حماية الرأي المستقل وإبدائه. وتُوضح مجالس الإدارة الأكثر فاعلية أن توجيه النقاش البنّاء لا يمثل افتقاراً للولاء؛ بل هو جزءٌ أصيل من واجب كل عضو مجلس إدارة تجاه الشركة.

أجندة هادفة للإصلاح التنظيمي

تنطلق منظومة الاستقلالية في المملكة العربية السعودية من أسس متينة. إذ تُحدد المادة (19) من لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية بوضوح طبيعة العلاقات التي تثير بطبيعتها مخاوف حيال الاستقلالية. وتتسم هذه المعايير بالوضوح، وقابلية القياس، والإنفاذ إلى حد كبير. كما تُلزم اللائحةُ مجالسَ الإدارة بتقييم الاستقلالية الرسمية لكل عضو مجلس إدارة سنوياً في ضوء تلك المعايير. ينبغي أن تستهدف المرحلة التالية جعل تقييم الاستقلالية أكثر شفافيةً وانسجاماً مع واقع الشركات السعودية المُدرجة في السوق المالية.

التوصية 01

إلزام الشركات بنشر بيان استقلال لكل عضو مجلس إدارة مستقل

ففي الأسواق العالمية الكبرى، لا يتعامَل الاستقلالية بوصفها مجرد اختبار يجتازه عضو مجلس الإدارة أو يُخفق فيه خلف الأبواب المغلقة. بل يُتوقع من مجلس الإدارة إبداء رأيه المستقل للبت في مسألة الاستقلالية، آخذاً المعايير الرسمية في الحسبان، مُوضّحاً للسوق التقييم الشامل الذي استند إليه قراره.

تُعد المملكة المتحدة نموذجاً في هذا الشأن. إذ تُحدد لائحة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة العلاقات والظروف التي قد تُقوّض استقلالية عضو مجلس الإدارة. غير أنها لا تعدّ تلك القائمة بديلاً عن الرأي المستقل لمجلس الإدارة ذاته. فعلى سبيل المثال، إذا رأى مجلس الإدارة أن العضو مستقل على الرغم من وجود ظروف قد تبدو مؤثرة في استقلاليته، فيمكنه الاستمرار في تصنيفه كمستقل، مع بيان أسباب ذلك بوضوح في التقرير السنوي.[29]

تُرسّخ الولايات المتحدة المبدأ ذاته، وإن كان ذلك عبر إطار إدراج أكثر اعتماداً على القواعد الصارمة. فبموجب قواعد بورصة نيويورك، لا يُعدّ عضو مجلس الإدارة مستقلاً ما لم يُقر المجلس صراحةً بعدم وجود أي علاقة جوهرية له بالشركة.

بموجب قواعد "ناسداك"، يتعين على مجلس الإدارة الإقرار بعدم وجود أي علاقة من شأنها أن تتعارض مع إبداء الرأي المستقل. وفي كلتا الحالتين، يلتزم مجلس الإدارة بالبت في مسألة الاستقلالية، وتلتزم الشركة بالإفصاح عن الاستنتاجات التي توصل إليها المجلس.[30] ومن ثَمّ، فالاستقلالية هي رأي مستقل يُصدره مجلس الإدارة، وليس تصنيفاً تلقائياً ينتج عن إجراء لتلبية متطلبات الامتثال.

يُعد هذا النهج ذا صلة مباشرة بالمملكة العربية السعودية. إذ تُحدد المادة (19) من لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية بوضوح طبيعة العلاقات الرسمية والظروف التي تثير بطبيعتها مخاوف حيال الاستقلالية. غير أنه، وكما تُقر المادة (19) ذاتها، لا ينبغي تصنيف عضو مجلس الإدارة بوصفه مستقلاً لمجرد انتفاء الظروف المنصوص عليها فيها.[31]

29 مجلس الإبلاغ المالي (2024). "لائحة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة"، لندن: مجلس الإبلاغ المالي، البند 10 والبند 11.
30 بورصة نيويورك. "دليل الشركات المدرجة"، القسم 303أ.-02(أ)؛ سوق ناسداك للأوراق المالية. "قاعدة الإدراج لدى ناسداك" 5605(أ)(٢).
31 تنص المادة 19، الفقرة ج، على أن معايير الاستقلالية المذكورة واردة "على سبيل المثال" للظروف التي قد تنتفي معها متطلبات استقلالية عضو مجلس الإدارة المستقل.

لترسيخ هذا المتطلب، يتعين إلزام مجلس الإدارة بنشر "بيان استقلالية" لكل عضو مجلس إدارة مستقل ضمن التقرير السنوي. على أن يُؤكد هذا البيان تطبيق مجلس الإدارة للمادة (19) بمفهومها الشامل، لا الاقتصار على مجرد الامتثال للمعايير المنصوص عليها. كما يجب أن يُوضح البيان ما يبرر اطمئنان المجلس إلى استقلالية عضو مجلس الإدارة على صعيد الرأي المستقل، والعلاقات، والسلوك العملي.

يتعين أن يتناول البيان، متى اقتضى الأمر، أي ظروف خارج نطاق المعايير الحالية قد تُؤثر منطقياً ـ فعلياً أو ظاهرياً ـ في الرأي المستقل لعضو مجلس الإدارة. وفي المملكة العربية السعودية، يجب إيلاء عناية خاصة للعلاقات المرتبطة بالمساهمين المسيطرين، والمؤسسين، والمجموعات العائلية، والأطراف الأخرى القادرة على التأثير في الشركة.

لا يُشترط الإسهاب في هذا البيان، غير أنه يجب أن يكون محدداً بدرجة تكفي لإثبات إبداء مجلس الإدارة لرأيه المستقل، بدلاً من مجرد اتباعه لإجراء يلبي متطلبات الامتثال.

التوصية 02

تمديد فترات الانقطاع المهني لكبار المطلعين الداخليين والمستشارين



تفرض المادة (19) فترة انقطاع مهني مدتها عامان للموظفين السابقين وبعض الأطراف الأخرى، ومنهم مدققو الحسابات الخارجيون والمُوردون الرئيسيون. ورغم فائدة هذا الإجراء، فقد تكون المدة قصيرة جداً بالنسبة لكبار المطلعين الداخليين والمستشارين.

إذ قد يظل الرئيس التنفيذي، أو المدير المالي، أو رئيس مجلس الإدارة، أو الشريك المسؤول عن التدقيق، أو المستشار الرئيسي السابق مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالشركة لفترة طويلة بعد انقضاء صفته الرسمية. ولا تقتصر الإشكالية على التبعية المالية فحسب؛ بل تتعداها لتشمل سنوات المعرفة، والولاء، والارتباط المستمر بالقرارات المتخذة خلال فترة المنصب السابق.

تعتمد أسواق كبرى أخرى فترات أطول؛ إذ تطبق الولايات المتحدة وأستراليا غالباً فترات انقطاع بأثر رجعي تمتد لثلاث سنوات. في حين تذهب المملكة المتحدة إلى أبعد من ذلك فيما يخص التوظيف السابق؛ حيث قد تعدّ عضو مجلس الإدارة غير مستقل إذا كان موظفاً في الشركة أو المجموعة خلال السنوات الخمس السابقة.

وعليه، نقترح تمديد فترة الانقطاع المهني العامة لتصبح ثلاث سنوات على الأقل. ولن يحول هذا دون انضمام المطلعين الداخليين السابقين إلى مجالس الإدارة؛ بل سيتطلب الأمر مجرد انقضاء مدة أطول قبل إمكانية تصنيفهم كأعضاء مستقلين.

التوصية 03

رصد التبعية الاقتصادية التي تتجاوز المدفوعات المباشرة من الشركة

تتضمن المادة (19) بالفعل قاعدةً صريحة بشأن التبعية المالية. إذ تنتفي استقلالية العضو إذا تقاضى مبالغ مالية من الشركة ـ بخلاف مكافآت عضوية مجلس الإدارة أو لجانه ـ تتجاوز (200,000) ريال سعودي، أو ما يزيد على 50% من مكافآته عن العام السابق كعضو مجلس إدارة أو عضو في إحدى لجانه، أيهما أقل. وهي قاعدةٌ واضحة ينبغي الإبقاء عليها.

غير أن قصور هذه القاعدة يكمن في تركيزها الحصري على المدفوعات الصادرة من الشركة وحدها. ففي سوقٍ يضم العديد من الشركات المُدرجة الخاضعة لمساهمين مسيطرين، قد تنشأ العلاقة المالية التي يمكن أن تؤثر على الرأي المستقل لعضو مجلس الإدارة من مصدرٍ آخر. إذ قد تنشأ من الطرف المُسيطر على الشركة أو الذي يمتلك نفوذاً مؤثراً فيها.

فقد يتقاضى عضو مجلس الإدارة أتعاباً استشارية، أو عقوداً، أو تمويلاً، أو غير ذلك من المنافع الاقتصادية المستمرة من مساهم مُسيطر أو صاحب مصلحة رئيسي آخر. وقد لا تنكشف هذه العلاقات إذا اقتصر الفحص على المدفوعات المباشرة الصادرة عن الشركة. إلا أنها مع ذلك قد تُؤثر في النهج الذي يتبعه عضو مجلس الإدارة عند اتخاذ القرارات.

لذا، ينبغي للإصلاح التنظيمي توسيع نطاق القاعدة الحالية بحيث تُطبَّق ذات المعايير المتمثلة في (200,000) ريال سعودي و(50%) على المدفوعات أو المنافع الاقتصادية الجوهرية التي يتلقاها العضو ـ أو الكيانات وثيقة الصلة به والتي يمتلك فيها مصلحة اقتصادية جوهرية ـ من مساهم مُسيطر أو أطراف مرتبطة به. ومن شأن هذا التعديل الإبقاء على وضوح القاعدة الحالية، مع توسيع نطاقها ليشمل القنوات الرئيسية التي قد تنشأ من خلالها التبعية الاقتصادية.

لا يستطيع مجلس الإدارة تقييم أي علاقات إلا إذا كان على دراية بها. ولذلك، يتعين على كل عضو مجلس إدارة تقديم إقرار كتابي سنوي يُفصح فيه عن علاقاته الاقتصادية بالشركة، والمساهم المُسيطر، والأطراف المرتبطة بهما، متضمناً العلاقات التي تشمل كيانات وثيقة الصلة بعضو مجلس الإدارة. ويجب على مجلس الإدارة حينها الإفصاح عن أي علاقة تتجاوز الحد المعتمد، مع بيان ما إذا كانت تؤثر في استقلال عضو مجلس الإدارة وإيضاح أسباب ذلك.

حيثما تكون التبعية الاقتصادية جوهرية ومستمرة، يجب أن يكون الإجراء المترتب صارماً: يجب ألا يُصنف عضو مجلس الإدارة بوصفه مستقلاً وألا يُحتسب ضمن النسبة المقررة لاستقلال مجلس إدارة الشركة.

التوصية 04

الإفصاح عن العلاقات المرتبطة بالجهات التنظيمية والتابعة للدولة متى كانت مؤثرة في إبداء الرأي للأعضاء المستقلين

تضم كثيرٌ من الشركات المُدرجة في السوق المالية السعودية مساهمين من جهات تابعة للدولة، أو عقوداً حكومية، أو ارتباطات تنظيمية، أو تؤدي أدواراً استراتيجية مرتبطة بالأولويات الوطنية. ويمكن لهذه العلاقات أن تؤثر في آلية تقييم المستثمرين لمصداقية استقلال عضو مجلس الإدارة.

لا يعني ذلك أن تواجد خبرات من جهات القطاع العام في مجالس الإدارة يُمثّل إشكالية؛ بل هي غالباً ذات قيمة مضافة. فالأعضاء ذوو الخبرة في القطاع الحكومي، أو الجهات التنظيمية، أو الجهات التابعة للدولة، قادرون على إثراء المجلس بمعرفة قيّمة بالسياسات، واللوائح، والاستراتيجيات الوطنية.

غير أنه يُستحسن للشركات الإفصاح عن المناصب القيادية الحالية أو التي شغلها أعضاء مجلس الإدارة مؤخراً في جهات القطاع العام أو الجهات التابعة للدولة، متى كانت تلك الأدوار ذات صلة بالشركة. وقد يشمل ذلك المهام في وزارة، أو جهة تنظيمية، أو جهة سيادية مساهمة، أو شركة مملوكة للحكومة، أو عميل رئيسي من جهات القطاع العام، أو أي كيان آخر تابع للدولة يتمتع بنفوذ جوهري على الشركة.

في حالات كثيرة، سيكون الإفصاح وبيان الأسباب كافيين. وفي حالات أخرى، قد تكون العلاقة قوية بدرجة تستدعي التشكيك في تصنيف الاستقلالية. ولا تهدف هذه المقاربة إلى إقصاء الكفاءات البارزة في جهات القطاع العام من مجالس الإدارة. بل ترمي إلى الحفاظ على مصداقية تصنيف "عضو مجلس الإدارة المستقل"، لا سيما حينما يُتوقع منطقياً أن تؤثر علاقةٌ ما في ممارسة عضو مجلس الإدارة لرأيه المستقل.

التوصية 05

تزويد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بالأدوات اللازمة لأداء واجباتهم باستقلالية

يجب أن تتجلى الاستقلالية في الممارسة العملية بقدر ما يتجلى كإطار نظري. فقد تضم الشركة العدد الإلزامي من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، لكن تأثيرهم سيظل محدوداً إذا افتقروا إلى المساحة، والهيكل، والصلاحيات التي تُمكنهم من التنسيق، وإثارة المخاوف، وتولي زمام المبادرة في المسائل التي قد ينشأ عنها تعارض في المصالح.

ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين عقد اجتماعات دورية كفريق منفصل. إذ تتيح لهم هذه الجلسات مناقشة ديناميكيات مجلس الإدارة، ونفوذ المساهمين، وأداء الإدارة التنفيذية، والتعاقب الوظيفي، والمكافآت، والمخاطر المرتبطة بتعاملات الأطراف ذوي العلاقة، وجودة المعلومات المقدمة إليهم.

في حال كان رئيس مجلس الإدارة غير مستقل أو يرتبط بصلة وثيقة بأحد المطلعين الداخليين في الشركة، فينبغي للمجلس النظر في تعيين عضو مستقل قيادي. ولن يُضعف هذا الإجراء من مكانة رئيس مجلس الإدارة؛ بل سيمنح الأعضاء المستقلين قناةً رسمية معتمدة للتنسيق، وتصعيد النقاش، والتواصل مع المساهمين متى كانت آليات المجلس المعتادة غير كافية.

كما يمكن للأعضاء المستقلين أداء دورٍ أكثر تحديداً في القرارات التي تتضمن تعارضاً في المصالح. فعلى سبيل المثال، يمكنهم مراجعة هذه المسائل بشكل مستقل. ويمكن توثيق آراء الأعضاء المستقلين في مثل هذه الظروف لتشكل جزءاً من الإفصاحات ذات الصلة للسوق.



التوصية 06

تقييم الاستقلالية الفكرية من خلال تقييم أداء مجلس الإدارة

عادةً ما تركز قواعد الاستقلالية على المعايير التي يجب أن تنتفي عن عضو مجلس الإدارة: ألا يكون موظفاً، أو مساهماً رئيسياً، أو قريباً من الدرجة الأولى، أو مستشاراً مدفوع الأجر، أو مُطلعاً داخلياً أمضى فترة طويلة في منصبه. غير أن المستثمرين والجهات التنظيمية أصبحوا يدركون بشكل أفضل أن للاستقلالية بُعداً سلوكياً أيضاً.

وعليه، يجب أن تُعنى عمليات تقييم مجلس الإدارة بالسمات التي تُترجم الاستقلالية إلى واقع عملي داخل مجلس الإدارة. فهل يوجه عضو مجلس الإدارة النقاش البنّاء؟ وهل يُعِد نفسه إعداداً جيداً؟ وهل يستوعب طبيعة أعمال الشركة ومخاطرها؟ وهل بمقدوره العمل بما يخدم مصالح الشركة كلها؟ وهل يبدي استعداداً لحماية مساهمي الأقلية في حالات تعارض المصالح؟ وهل هو على استعداد لطلب المشورة المستقلة متى لزم الأمر؟

لإكساب هذه التوصية قوةً تنظيمية، يجب إلزام الشركات بتقديم تأكيد يُثبت أن عملية تقييم مجلس إدارتها قد تناولت قدرة الأعضاء المستقلين على إبداء الرأي المستقل عملياً. ولا يُشترط أن تُفصح الشركة عن النتائج الفردية لهذا التقييم. غير أنه يتعين عليها التأكيد على أن عملية التقييم قد شملت النظر في الاستقلالية الفكرية، وجودة النقاش البنّاء، ومستوى التحضير، والإسهام في معالجة المسائل المُنطوية على تعارض مصالح.



أعضاء مجلس الإدارة المستقلون والمساهمون

لا تمثل الاستقلالية شأناً مقتصراً على مجلس الإدارة فحسب؛ بل هي شأنٌ يخص المساهمين أيضاً. ويتجلى ذلك بوضوح شديد في المملكة العربية السعودية، حيث تضم العديد من الشركات المُدرجة مساهمين مسيطرين، أو عائلات مؤسِّسة، أو مستثمرين استراتيجيين، أو مساهمين من الجهات التابعة للدولة.

لا يمكن لعضو مجلس الإدارة المستقل أداء دوره بفاعلية إذا نُظر إليه بوصفه مجرد رمز للامتثال. فالمساهم المُسيطر الذي يرحب بالنقاش البنّاء يُعزز من مصداقية الشركة؛ أما مَن يَعُد الاختلاف في الرأي افتقاراً للولاء، فإنه يُقوّضها.

تجربة "إيزي جيت"

توضح الإشكالية التي شهدتها شركة "إيزي جيت" (EasyJet) ديناميكيات العلاقة بين المؤسس والمساهم. فقد أسس السير "ستيليوس هاجي إيوانو" شركة الطيران، وظل مساهمها الأكبر ـ مستحوذاً على نحو ثلث الأسهم ـ لفترة طويلة بعد ابتعاده عن الإدارة، ومارس ضغوطاً متكررة على مدى أكثر من عقد من الزمان لإجبار مجلس الإدارة على تغيير مساره. واشتدت حدة الخلاف بوضوح في عام 2020، حينما تسببت الجائحة في إيقاف أسطول الشركة. إذ طالب السير "ستيليوس" بإلغاء طلبية الشركة لشراء (107) طائرات "إيرباص" بقيمة 4.5 مليار جنيه إسترليني، ودعا لعقد جمعيات عامة لإقالة أربعة من أعضاء مجلس الإدارة، من بينهم رئيس المجلس "جون بارتون"، والرئيس التنفيذي "يوهان لوندجرين".[32]

حينها، شكّل مجلس الإدارة رؤيته المستقلة؛ وقرر أن إلغاء الطلبية والإطاحة بقيادة الشركة في خضم الأزمة لا يخدم مصالح الشركة. وعوضاً عن ذلك، تفاوض المجلس على تأجيل مواعيد الاستلام مع "إيرباص" وعرض المسألة على المساهمين. وخلال الجمعية العامة المنعقدة في مايو 2020، رُفضت قرارات المؤسس الأربعة كافة. وأعلنت "إيزي جيت" لاحقاً أن أكثر من 99% من الأصوات التي أدلى بها المساهمون المستقلون دعمت موقف مجلس الإدارة.

في السنوات اللاحقة، أثبتت الأيام صحة موقف مجلس الإدارة إلى حد كبير. فلم تنهار الشركة نتيجة التزامها تجاه "إيرباص"؛ بل تجاوزت الجائحة، ونجحت في التفاوض على التأجيلات، وحافظت على استراتيجية تجديد الأسطول، لتعود لاحقاً إلى مسار الربحية والمتانة المالية. والعبرة هنا ليست في دقة مجلس الإدارة في كل تفصيل تجاري فحسب؛ بل في كونه قد أبدى رأيه المستقل، وقاوم الضغوط الكبيرة من المؤسس المساهم، وتبنّى مساراً وازن فيه بين مخاوف السيولة المُلحة ومصالح الشركة على المدى الطويل.[33]



32 صحيفة الغارديان (2020). "مؤسس إيزي جيت ستيليوس يفشل في محاولة الإطاحة برئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي"، 22 مايو.
33 "إيزي جيت المحدودة" التقرير السنوي والقوائم المالية 2023

بالنسبة للشركات ذات الطابع العائلي، تبرز الأهمية القصوى لهذه الممارسة خلال مراحل التعاقب الوظيفي، أو الانتقال إلى الطرح العام الأولي، أو تعاملات الأطراف ذوي العلاقة، أو مسار نقل المهام القيادية. إذ تُثري المجموعات العائلية الشركة برؤيتها، وإرثها التاريخي، والإشراف المسؤول. غير أنه يبقى لزاماً على مجلس الإدارة تقييم القرارات من منظور مصالح الشركة.

ينطبق المبدأ ذاته على الشركات المرتبطة بالجهات التابعة للدولة أو ذات الأهمية الاستراتيجية. فقد تكون أهداف السياسات العامة الأوسع نطاقاً ذات أهمية، إلا أنه ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة إدراك كيفية تقاطع تلك الأهداف مع المصالح الخاصة للشركة.

للمستثمرين المؤسسيين دورٌ في هذا السياق أيضاً. إذ ينبغي لهم تجاوز مجرد إحصاء أعداد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والتساؤل عن كيفية ترشيحهم، وآلية تقييم الاستقلالية، وأسلوب مراجعة تعاملات الأطراف ذوي العلاقة، وتقييم أعضاء مجلس الإدارة الذين أمضوا فترات طويلة في مناصبهم. ولعل التساؤل الأجدى للمستثمر لا يكمن في عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بالشركة؛ بل في الكيفية التي تتحقق بها الشركة من أنهم يبدون رأيهم المستقل كواقع وممارسة فعلية.



الخاتمة: الاستقلالية ممارسةٌ فعلية لا صفة رسمية

يُمثل الرأي المستقل صميم الحوكمة الرشيدة. إذ يُتوقع من أعضاء مجلس الإدارة ممارسة استقلالهم الفكري والعمل بما يخدم مصالح الشركة. ويُعد ذلك جزءاً من الأساس القانوني والمسؤولية الائتمانية لهذا الدور، وليس مجرد مبدأ مثالي.

غير أنه لا يمكن افتراض وجود الرأي المستقل. فأعضاء مجالس الإدارة يعملون ضمن هياكل، وعلاقات، وثقافات تشكّل سلوكياتهم. وهذا الأمر له أهمية خاصة في سياق المملكة العربية السعودية؛ حيث تؤثّر تلك العلاقات المتعددة على سلوك عضو مجلس الإدارة.

يُعد مفهوم "عضو مجلس الإدارة المستقل" إحدى الاستجابات التنظيمية لمعالجة ذلك. إذ تسهم المعايير الرسمية في تحديد أعضاء مجلس الإدارة الذين يُفترض أن يكونوا في موقعٍ أفضل لإبداء الرأي الموضوعي. كما أنها تمنح المستثمرين إشارة واضحة ومهمة، بالنظر إلى أن الأطراف الخارجية لا تطلع على معظم المداولات التي تجري داخل المجلس.

غير أن الاستقلالية الرسمية تظل مجرد مؤشر. فقد يستوفي عضو مجلس الإدارة المعايير كافة، ويُخفق مع ذلك في ممارسة المساءلة والنقاش البنّاء. وفي المقابل، قد يُوجد عضو مُصنّف بوصفه غير مستقل يبدي رأياً مستقلاً فعالاً. وعليه؛ فالتصنيف الرسمي مهم، غير أن السلوك العملي أهم بكثير.

لقد قطعت المملكة العربية السعودية شوطاً كبيراً في طريقها لحسم التساؤل المبدئي حول ما إذا كانت مجالس الإدارة تضم عدداً كافياً من الأعضاء المستقلين رسمياً. أما التساؤل الأكثر إلحاحاً فهو: هل يتمتع أولئك الأعضاء بالصلاحيات والثقة اللازمة لممارسة استقلالهم الفكري في الممارسة العملية؟

يتعين على مجالس الإدارة والجهات التنظيمية السعي حثيثاً نحو استيفاء كِلا البُعدين: الاستقلالية الرسمية والفعلية. فالاستقلالية الرسمية تبني ثقة السوق، في حين ترتقي الاستقلالية الفعلية بالقرارات، وتعزز الإشراف، وتدير حالات تعارض المصالح، وتضفي قيمة حقيقية على المسؤولية الائتمانية. وهما يكملان بعضهما.

لا مجال للتهاون في هذا الشأن. ففي ظل الحضور المتنامي للشركات السعودية أمام الأسواق العالمية، تصبح استقلالية مجلس الإدارة ضرورةً ملحّة. وغيابها سيؤثر على ثقة المستثمرين والأطراف المقابلة التي تنشد الشركات السعودية كسبها.

لا تهدف هذه المقاربة إلى تحجيم النفوذ المشروع للمِلكية، أو استنساخ نماذج حوكمة بمعزل عن سياقها المحلي. بل تكمن غايتها في ضمان تمتع الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة السعودية بالمقومات الحقيقية، والإرادة الصادقة، لممارسة الاستقلالية الذي تمليه عليهم واجباتهم.

فالاستقلالية، في جوهرها، ليست مجرد لقب يحمله عضو مجلس الإدارة؛ بل هو ممارسةٌ ينهض بها ـ أو يُخفق فيها ـ في اللحظات المفصلية.



مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

نبذة عن هذا المنشور

المؤلفون

خالد الحنطي
الرئيس التنفيذي - مركز الحوكمة.

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

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

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

نود أيضاً أن نتقدم بالشكر لممثلي المستثمرين ولأعضاء مجالس الإدارة الذين شاركونا آراءهم وأفكارهم بشكل سري.

كل البيانات صحيحة اعتباراً من 1 يونيو 2026.

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

نبذة عن مركز الحوكمة

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

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

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

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

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

مركز الحوكمة

2026

مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

