مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

الواجبات الائتمانية لأعضاء مجالس الإدارة

الأنظمة السعودية والممارسات الدولية: دليل لأعضاء مجالس الإدارة



2026

A PIF COMPANY

تقرير

مركز الحوكمة

نبذة عن هذه الورقة البحثية

تتوجّه هذه الورقة البحثية إلى أعضاء مجالس إدارة الشركات السعودية. وغايتها عملية: أن تشرح بلغة واضحة ما يتطلبه النظام اليوم من عضو مجلس الإدارة، وكيف تترجم هذه المتطلبات إلى ممارسات عملية داخل مجالس الإدارة، وكيف يُقارَن النهج السعودي بنهج الأسواق الرئيسية في العالم.

تركّز الورقة البحثية على شركات المساهمة، المدرجة وغير المدرجة، لأنها تضم معظم أعضاء مجالس الإدارة. غير أن الواجبات الأساسية التي تتناولها تسري كذلك على مديري الشركات ذات المسؤولية المحدودة وأعضاء مجالس إدارة شركات المساهمة المبسطة.

تقدّم هذه الورقة البحثية إرشادات، ولا تُعد مشورة قانونية. وينبغي لأعضاء مجالس الإدارة الرجوع إلى المستشار القانوني للشركة بشأن أي مسألة محددة تواجههم.



جدول المحتويات

الملخص التنفيذي	6
لماذا تزداد أهمية واجبات أعضاء مجالس الإدارة اليوم؟	8
الإطار النظامي: مصادر الواجبات	9
على من تقع الواجبات، وتجاه من تُؤدّى؟	10
شرح الواجبات	12
قاعدة تقييم القرارات: الحماية التي تكفلها سلامة الإجراءات	19
المسؤولية والإنفاذ	21
المملكة العربية السعودية في السياق الدولي	25
اتساع نطاق إشراف مجلس الإدارة	32
أدوات عملية لأعضاء مجالس الإدارة	33
الخاتمة	34
الملحق (أ). واجبات أعضاء مجالس الإدارة عملياً: كيفية التعامل مع عشرة مواقف داخل مجلس الإدارة	35
الملحق (ب). مرجع سريع لأبرز الأحكام النظامية	39
الملحق (ج). واجبات أعضاء مجالس الإدارة في أحد عشر نظاماً قانونياً	40



الملخص التنفيذي

غيّر نظام الشركات الذي دخل حيز النفاذ في 19 يناير 2023 المركزَ القانوني لكل عضو مجلس إدارة في الشركات السعودية. فللمرة الأولى يسمّي النظام واجبَي العناية والولاء اللذين يقوم عليهما هذا الدور، ويبيّن ما يقتضيانه. كما يمنح النظام أعضاء مجالس الإدارة حماية لم تكن متاحة لهم من قبل: تتمثّل في قاعدة تقييم القرارات التي نص عليها النظام، فتحمي القرارات المتخذة بحسن نية ومعرفة من إعادة النظر فيها في ضوء ما تكشفه النتائج اللاحقة.

من السهل بيان هذه الواجبات. فالعناية تتعلق بجودة أداء عضو مجلس الإدارة لعمله: بالاستعداد، وفهم الأرقام، وطرح الأسئلة، وتكوين رأي مستقل. أما الولاء فيتعلق بالمصلحة التي يرعاها عضو مجلس الإدارة: مصلحة الشركة، لا مصلحته الشخصية ولا مصلحة المساهم الذي رشّحه. يضع النظام على هاتين الركيزتين قواعد محددة بشأن تعارض المصالح، والأعمال المنافسة، وفرص الشركة، والهدايا، والقروض، والمعلومات السرية.

تسري الواجبات النظامية الأساسية على أعضاء مجالس الإدارة والمديرين أياً كان شكل الشركة. وتخضع الشركات المدرجة لمتطلبات إضافية تختلف اختلافاً مهماً بين السوق الرئيسية والسوق الموازية "نمو". كما تسري على البنوك وغيرها من المنشآت الخاضعة للرقابة التنظيمية قواعدُ خاصة بقطاعاتها. لذلك يحتاج أعضاء مجالس الإدارة إلى فهم الأساس المشترك لواجباتهم، والمتطلبات التي تسري على شركاتهم تحديداً. تشير المقابلات التي أُجريت مع عشرين من أعضاء مجالس الإدارة وممارسي الحوكمة السعوديين لإعداد هذه الورقة البحثية إلى أن الوعي بهذه المسؤوليات وفهمها لا يزالان متفاوتين في أوساط الأعمال السعودية.

قد تترتب على الإخلال بهذه الواجبات تبعات كبيرة تطال أعضاء مجلس الإدارة شخصيًا. فأعضاء مجالس الإدارة مسؤولون بالتضامن عن الخسائر الناجمة عن الإخلال بواجباتهم. ولا يُعفى عضو مجلس الإدارة المعترض على قرار مجلس الإدارة من المسؤولية إلا إذا أُثبت اعتراضه صراحةً في محضر الاجتماع؛ أما التغيّب عن الاجتماع فلا يُعفيه منها. ويجوز للمساهمين الذين يمثلون 5% من رأس المال رفع دعوى على أعضاء مجلس الإدارة نيابةً عن الشركة، ولا يحول دون ذلك إبراء الجمعية العامة لذمة أعضاء مجلس الإدارة. ويعاقب نظام الشركات على المخالفات الجسيمة بالسجن مدة تصل إلى ثلاث سنوات، وبغرامة تصل إلى 5 ملايين ريال سعودي. وتدل إجراءات الإنفاذ التي اتخذتها هيئة السوق المالية في عام 2026 على أن هذه الأحكام تُطبَّق فعلاً، ومن ذلك إدانة أعضاء في مجلس إدارة شركة السعودي الألماني الصحية ولجنة المراجعة فيها.

على الصعيد الدولي، تتشابه واجبات أعضاء مجلس الإدارة المنصوص عليها في نظام الشركات السعودي، في مجملها، مع تلك الواردة في قانون الشركات البريطاني لعام 2006. ويعتمد معيار العناية في النظام السعودي الاختبار المزدوج نفسه المعمول به في المملكة المتحدة وأستراليا. وتتبع قاعدة تقييم القرارات فيه النموذج التشريعي الأسترالي، إلا أنها تُلقي عبء الإثبات على المدعي، كما في ولاية ديلاوير الأمريكية. غير أن نموذج الإنفاذ في المملكة العربية السعودية تقوده الجهة التنظيمية لا التقاضي بمبادرة الأطراف الخاصة، ولا تزال الأحكام القضائية السعودية المنشورة بشأن واجبات أعضاء مجالس الإدارة محدودة. وفي الوقت الراهن، يتبلور المضمون العملي لهذه الواجبات من خلال قواعد الحوكمة الصادرة ومتطلبات الإفصاح، وقرارات الإنفاذ الصادرة عن هيئة السوق المالية.

تترجم هذه الورقة البحثية تلك المبادئ إلى إرشادات عملية لأعضاء مجالس الإدارة. فيعرض الملحق (أ) عشرة مواقف شائعة داخل مجالس الإدارة، مثل الضغوط التي يمارسها المساهم الذي عيّن عضو مجلس الإدارة، أو المصالح العائلية في أحد العقود، أو صفقة استحواذ يُطلب البتّ فيها خلال مهلة ضيقة، أو مؤشرات تحذيرية في التقارير المالية، ويبيّن الخطوات التي ينبغي لعضو مجلس الإدارة اتخاذها. ويقدّم الملحق (ب) مرجعاً سريعاً لأبرز الأحكام النظامية السعودية. أما الملحق (ج) فيقارن واجبات أعضاء مجالس الإدارة في المملكة بنظيراتها في عشرة أنظمة قانونية رئيسية أخرى حول العالم.

عشرة أمور ينبغي لكل عضو مجلس إدارة معرفتها

1. **الواجبات منصوص عليها في النظام**
تفرض المادة (26) من نظام الشركات واجبات العناية والولاء على كل عضو مجلس إدارة وكل مدير، أياً كان شكل الشركة.

2. **تعمل لمصلحة الشركة، لا لمصلحة من رشّحك**
يعمل عضو مجلس الإدارة لمصلحة المساهمين كافة، وعليه حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين، لا مصالح الفئة التي انتخبته وحدها.

3. **لواجب العناية معياران**
ينظر النظام فيما كان سيفعله عضو مجلس إدارة حريص حرصاً معقولاً، وما كان سيفعله شخص يملك معرفتك وخبرتك. ويُقاس أداء أصحاب الخبرة بمعيار أعلى.

4. **تعارض المصالح يستلزم الإفصاح، والتنحّي عن المشاركة، والحصول على الترخيص**
يجب الإفصاح فوراً عن أي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في عقد للشركة، وإثباتها في المحضر، والحصول على ترخيص المساهمين بها؛ ولا يجوز لعضو مجلس الإدارة الذي لديه تعارض في المصالح التصويت.

5. **ما يصلك بحكم عضويتك في مجلس الإدارة ملكٌ للشركة**
لا يجوز استخدام الفرص أو الأصول أو المعلومات التي تحصل عليها بحكم عضويتك في مجلس الإدارة لتحقيق مكاسب شخصية، حتى بعد الاستقالة.

6. **الصمت لا يُعفي من المسؤولية**
لا يحظى عضو مجلس الإدارة المعترض بالحماية إلا إذا أُثبت اعتراضه صراحةً في محضر الاجتماع. ولا يفيده الغياب عن الاجتماع.

7. **سلامة الإجراءات تكسبك الحماية النظامية**
بموجب المادة (31)، يُعد عضو مجلس الإدارة الذي لا تعارض لديه في المصالح، ويحيط بموضوع القرار، ويعتقد جازماً وبعقلانية أنه يحقق مصالح الشركة، قد أدّى واجبه.

8. **التفويض لا يعني التخلّي عن المسؤولية**
يظل مجلس الإدارة مسؤولاً عن أعمال الشركة حتى حين يفوّض لجاناً أو تنفيذيين أو أطرافاً أخرى.

9. **الخسائر الكبيرة تستوجب الالتزام بمهل محددة**
إذا بلغت الخسائر نصف رأس المال المُصدر، وجب على مجلس الإدارة إعلانها خلال 60 يوماً، ودعوة الجمعية العامة غير العادية إلى الاجتماع خلال 180 يوماً.

10. **الإنفاذ يطال الأفراد ويتزايد**
فالدعاوى المدنية، وجزاءات هيئة السوق المالية، والمنع من عضوية مجالس إدارة الشركات المدرجة، والعقوبات الجزائية، كلها تطال أعضاء مجالس الإدارة شخصياً.

لماذا تزداد أهمية واجبات أعضاء مجالس الإدارة اليوم؟

يُؤتمن عضو مجلس الإدارة على صلاحيات يتصرف بها في أموال الغير. فالمساهمون يقدّمون رأس المال، ويتحمّلون مخاطر الملكية وينتفعون بعوائدها المالية المحتملة، فيما يحدد مجلس الإدارة توجّه الشركة ويشرف على كيفية استخدام مواردها.

ولطالما أقرّ القانون بأن هذه الصلاحيات تقترن بالتزامات. وفي النظام الأنجلوسكسوني، تُسمّى هذه الالتزامات "الواجبات الائتمانية"، ويعود أصل المصطلح الإنجليزي إلى كلمة لاتينية تعني الثقة. والفكرة نفسها مألوفة في الثقافة التجارية السعودية، إذ طالما عُدّ موقع الثقة -الأمانة- فرضاً على حاملها الصدق والحرص تجاه من ائتمنه.[1]

أما ما تغيّر حديثاً فهو أن هذه الالتزامات أصبحت مدوّنةً في نصوص نظامية. فقد رتّب نظام الشركات السابق لعام 2015 مسؤولية على أعضاء مجالس الإدارة عن إساءة الإدارة، ونظّم تعارض المصالح، لكنه لم ينص على الواجبات الأساسية بصيغة عامة، وإن كانت قواعد الحوكمة التي أصدرتها هيئة السوق المالية للشركات المدرجة قد أشارت إليها من قبل. وحلّ نظام الشركات الجديد، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/132) والنافذ منذ 19 يناير 2023، محل نظام عام 2015 ونظام الشركات المهنية معاً، في نظام واحد يتألف من 281 مادة.[2] وتجمع المواد من (26) إلى (32) الآن في موضع واحد واجبات العناية والولاء، وقواعد محددة بشأن تعارض المصالح والمنافسة، ومسؤولية أعضاء مجالس الإدارة، وحق الشركة ومساهميها في رفع الدعوى، وقاعدة تقييم القرارات المقررة بنص نظامي.

مُنحت الشركات القائمة مهلة حتى 20 يناير 2025 لمواءمة أنظمتها الأساس مع النظام الجديد. غير أن أحكام الواجبات الأساسية والمسؤولية سرت منذ اليوم الأول لنفاذ النظام. وخضع لها كل من شغل عضوية مجلس إدارة شركة سعودية منذ يناير 2023.

ثمة ثلاثة تطورات تجعل هذه الواجبات أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى.

أولها الإنفاذ. ففي مايو 2026، أعلنت هيئة السوق المالية إدانة أحد عشر من أعضاء مجلس إدارة شركة السعودي الألماني الصحية ولجنة المراجعة فيها، لتلاعبهم بالقوائم المالية للشركة. كما أحالت سبعة عشر شخصاً لهم صلة بشركة سينومي ريتيل إلى النيابة العامة، من بينهم أعضاء حاليون وسابقون في مجلس إدارتها.[3] وثانيها نمو السوق المالية في إطار رؤية المملكة 2030، الذي يستقطب إلى المملكة مزيداً من الشركات ومساهمي الأقلية والمستثمرين الدوليين الذين يتوقعون معايير حوكمة مألوفة لديهم. وثالثها اتساع نطاق الإشراف المطلوب من مجالس الإدارة، من التقارير المالية إلى الأمن السيبراني والبيانات والاستدامة.

ثمة سبب رابع. فقد تكرّر القلق نفسه لدى أعضاء مجالس الإدارة السعوديين الذين أُجريت معهم مقابلات لإعداد هذه الورقة البحثية: لا يفهم أعضاء مجالس الإدارة دائماً الواجبات المطلوب منهم أداؤها.[4] ولذلك تعالج هذه الورقة البحثية الفجوة بين ما يقتضيه النظام وما يفهمه أعضاء مجالس الإدارة عن دورهم.

ما المعنى العملي لكلمة "ائتماني"؟

المؤتمن هو من يملك صلاحيات نيابةً عن آخرين، ويلتزم باستخدامها لمصلحتهم، لا لمصلحته الشخصية. ويعني ذلك لعضو مجلس الإدارة أمرين: أن يؤدي عمله كما ينبغي، وهو واجب العناية. وأن يؤديه لمصلحة الشركة، وهو واجب الولاء. وكل قاعدة محددة في هذه الورقة البحثية هي تطبيق لإحدى هاتين الفكرتين أو كلتيهما.

1 تدل *الأمانة* على ما يُؤتمن عليه الشخص أو ما يُعهد إليه من مسؤولية. وفي الأخلاق الإسلامية، يُرتّب تولّي السلطة واجبات الصدق والحرص والعدل تجاه من يقوم المرء على خدمتهم.

2 *نظام الشركات، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/132) وتاريخ 1443/12/1هـ، والنافذ منذ 19 يناير 2023 (الترجمة الإنجليزية)*. تشير أرقام المواد الواردة في هذه الورقة البحثية إلى نظام الشركات ما لم يُذكر خلاف ذلك.

3 هيئة السوق المالية (2026)، "إدانة عدد من أعضاء مجلس إدارة لـ (السعودي الألماني الصحية) ولجنة المراجعة فيها لمخالفتهم نظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية بتلاعبهم بالقوائم المالية خلال الفترة من 2018م – 2021م"، بيان صحفي، 21 مايو 2026. صدرت الإدانات بموجب الفقرة (أ) من المادة (49) من نظام السوق المالية، والمادة (7) من لائحة سلوكيات السوق.

4 أجرينا مقابلات سرية شبه منظّمة مع عشرين من أعضاء مجالس الإدارة وممارسي الحوكمة بين مارس ويوليو 2026، لتقييم مستويات الوعي بالواجبات الائتمانية ومعرفتها في أوساط الأعمال السعودية.

الإطار النظامي: مصادر الواجبات

تستند التزامات عضو مجلس الإدارة في الشركات السعودية إلى مستويات متعددة من القواعد. ويشكّل نظام الشركات الأساس، ويسري على جميع الشركات. وتضيف إليه المستويات الأخرى مزيداً من التفصيل، ثم تضيف وثائق الشركة نفسها مستوى آخر من الالتزامات (انظر الجدول 1). وعند تعارض هذه المستويات، تكون الأولوية للقاعدة الأعلى مرتبة. فكل حكم في النظام الأساس يخالف نظام الشركات باطل، وتنص الفقرة (1) من المادة (28) تحديداً على بطلان أي شرط يقضي بإعفاء أعضاء مجلس الإدارة من المسؤولية.

تكتسب جهتان تنظيميتان أهمية خاصة في جميع القطاعات. فوزارة التجارة هي الجهة المختصة بجميع الشركات، باستثناء شركات المساهمة المدرجة. أما شركات المساهمة المدرجة فالجهة المختصة بها هي هيئة السوق المالية، وإن كان عليها أيضاً الالتزام بمتطلبات وزارة التجارة التي تسري عليها.

يختلف مسار الإنفاذ كذلك باختلاف الجهة المختصة. فالمنازعات المتعلقة بالشركات غير المدرجة تُعرض على المحاكم العادية، بينما تنظر لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية في الدعاوى المدنية والجزائية الناشئة عن نظام الشركات والمتعلقة بالشركات المدرجة. وينبغي لأعضاء مجالس الإدارة أن يعرفوا منذ البداية الإطار النظامي الذي تخضع له شركاتهم، لأن الالتزامات والإجراءات والعقوبات تختلف باختلافه.

الجدول 1. مستويات القواعد التي تحدد واجبات عضو مجلس الإدارة في الشركات السعودية

المستوى	الجهة المصدرة	نطاق التطبيق	ما يضيفه بشأن الواجبات
نظام الشركات (المرسوم الملكي رقم م/132)	مجلس الوزراء	جميع الشركات	واجبات العناية والولاء (المادة 26)؛ تعارض المصالح والمنافسة والفرص (المادة 27)؛ المسؤولية (المادة 28)؛ دعاوى المسؤولية نيابةً عن الشركة (المواد من 29 إلى 32)؛ قاعدة تقييم القرارات (المادة 31)؛ العقوبات (المواد من 260 إلى 264)
اللائحة التنفيذية	هيئة السوق المالية	شركات المساهمة المدرجة	تفصيل الواجبات السبعة لأعضاء مجلس الإدارة، المادة (4)؛ الترخيص بالمعاملات التي لعضو مجلس الإدارة مصلحة فيها؛ تعريف المصلحة غير المباشرة؛ عزل أعضاء مجلس الإدارة
لائحة حوكمة الشركات	هيئة السوق المالية	الشركات المدرجة (إلزامية في السوق الرئيسية، باستثناء المواد الاسترشادية)	مسؤوليات مجلس الإدارة ووظائفه؛ واجبات كل عضو مجلس إدارة وواجبات أعضاء مجلس الإدارة المستقلين؛ سياسة تعارض المصالح؛ اللجان؛ أصحاب المصالح؛ الإفصاح
نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق	هيئة السوق المالية	الشركات المدرجة والمشاركون في السوق	التزامات الإفصاح؛ حظر البيانات المضللة والتلاعب بالسوق؛ جزاءات هيئة السوق المالية والعقوبات الجزائية
القواعد القطاعية	البنك المركزي السعودي، وهيئة التأمين، والجهات التنظيمية القطاعية	البنوك وشركات التأمين والقطاعات الخاضعة للتنظيم	متطلبات الملاءمة؛ مبادئ الحوكمة والمخاطر وتقنية المعلومات والأمن السيبراني
وثائق الشركة	المساهمون	الشركة	النظام الأساس أو عقد التأسيس؛ اتفاقيات المساهمين والمواثيق العائلية؛ ميثاق مجلس الإدارة ومصفوفة تفويض الصلاحيات



على من تقع الواجبات، وتجاه من تُؤدّى؟

على كل عضو مجلس إدارة، أياً كان شكل الشركة

تسري المادة (26) على "مدير الشركة أو عضو مجلس إدارتها".[5] ولذلك تُلزم هذه الواجبات أعضاء مجالس إدارة شركات المساهمة وشركات المساهمة المبسطة، ومديري الشركات ذات المسؤولية المحدودة، على السواء. وتسري بالتساوي على أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير التنفيذيين، وأعضاء مجلس الإدارة المستقلين، ورئيس مجلس الإدارة. ولا يُخفَّف المعيار لعضو مجلس الإدارة المعيَّن بدوام جزئي أو دون مقابل، أو لتمثيل مساهم محدد.

كما يجعل النظام هذه الواجبات شخصية. إذ تشترط الفقرة (1) من المادة (68) أن يكون كل عضو في مجلس إدارة شركة المساهمة شخصاً ذا صفة طبيعية (أي إنساناً حقيقياً، وليس شركة أو روبوت ذكاء اصطناعي). ولم يعد يجوز لشركة أو جهة حكومية أن تشغل عضوية مجلس الإدارة عن طريق ممثل عنها. فالفرد الذي يشغل المقعد هو عضو مجلس الإدارة، وهو من يتحمّل الواجبات والمسؤولية المترتبة عليها.

واجبات تجاه الشركة والمساهمين كافة

يؤدي أعضاء مجلس الإدارة واجباتهم تجاه الشركة. وتُلزم الفقرة (ب) من المادة (26) عضو مجلس الإدارة بـ"العمل على مصلحة الشركة، وتعزيز نجاحها". وفي الشركات المدرجة، تضيف اللائحة التنفيذية وجوب "العمل بحسن نية بما يحقق مصلحة الشركة والمساهمين كافة"، وعدم تقديم المصالح الشخصية، وتعزيز نجاح الشركة وقيمتها طويلة الأجل، "مع مراعاة حقوق أصحاب المصالح الآخرين".[6]

تنص لائحة حوكمة الشركات على هذه النقطة الأخيرة بأوضح عبارة. فمجلس الإدارة "يمثل جميع المساهمين"، وتنص اللائحة على "تمثيل عضو مجلس الإدارة لجميع المساهمين في الشركة، والالتزام بما يحقق مصلحة الشركة ومصلحة المساهمين ومراعاة حقوق أصحاب المصالح الآخرين، وليس مصلحة المجموعة التي انتخبته فحسب".[7]

لهذا المتطلب أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية. فملكية الشركات المدرجة وغير المدرجة كثيراً ما تتركّز لدى العائلات المؤسسة والجهات المرتبطة بالحكومة والمستثمرين الاستراتيجيين. ويعني التصويت التراكمي وحقوق التعيين المباشر أن كثيراً من أعضاء مجالس الإدارة يدينون بمقاعدهم لمساهم واحد. وفي الشركات المدرجة، يجوز أن يمنح النظام الأساس أحد المساهمين حق تعيين أعضاء مجلس الإدارة مباشرةً، على ألا يتجاوز عدد المقاعد المشغولة بالتعيين نصف عدد مقاعد مجلس الإدارة أو ثلاثة مقاعد، أيهما أقل.[8] والنظام صريح في أن مسار الترشيح لا يحدد الواجب. فما إن يشغل عضو مجلس الإدارة الذي رشّحه أحد المساهمين مقعده حتى يصبح عمله لمصلحة الشركة بأكملها، بما يشمل مساهمي الأقلية الذين لم يكن لهم رأي في تعيينه. ويستعرض الملحق (أ) مواقف توضّح كيفية تطبيق ذلك عملياً.

5 *نظام الشركات، المادتان (26) و(27)*. تسري الواجبات على "مدير الشركة أو عضو مجلس إدارتها"، ومن ثَمّ تشمل مديري الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وأعضاء مجالس إدارة شركات المساهمة وشركات المساهمة المبسطة.

6 هيئة السوق المالية، *اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة، المادة (4)*.

7 *لائحة حوكمة الشركات، المادة 83(2)*. انظر أيضاً الفقرة (أ) من المادة (20): "يمثل مجلس الإدارة جميع المساهمين، وعليه بذل واجبي العناية والولاء في إدارة الشركة".

8 *اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة، المادة (5/ب/2)*. التصويت التراكمي إلزامي لشركات السوق الرئيسية (المادة 5/أ).

أصحاب المصالح والمنظور طويل الأجل

لا تجعل الأنظمة السعودية أعضاء مجالس الإدارة أمناء على مصالح الموظفين أو العملاء أو المجتمع، كما تفعل بعض الأنظمة التي تُعنى بأصحاب المصالح. لكنها لا تجيز أيضاً بحصر الاهتمام على القيمة قصيرة الأجل التي تحققها الشركة للمساهمين. فعلى أعضاء مجلس الإدارة تعزيز القيمة طويلة الأجل، مع مراعاة حقوق أصحاب المصالح الآخرين وحمايتها. وتقتضي لائحة حوكمة الشركات وضع سياسات مكتوبة للعلاقات مع أصحاب المصالح، وآلية للإبلاغ عن المخالفات، وسياسة للمسؤولية الاجتماعية، وإن كانت عدة أحكام منها استرشادية لا إلزامية. [9] وكما يوضح القسم 7، تجعل هذه الصيغة النهج السعودي قريباً من نموذج "قيمة المساهمين المستنيرة" المعمول به في المملكة المتحدة.

يتغيّر هذا التوازن حين تقترب الشركة من الضائقة المالية. فمع تراكم الخسائر، تتقدم مصالح الدائنين، ويفرض النظام التزامات محددة على مجلس الإدارة حين تبلغ الخسائر نصف رأس المال المُصدر. ويتناول القسم 4 هذه الالتزامات.

الاستقلالية وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين

الواجبات النظامية واحدة لجميع أعضاء مجالس الإدارة، لكن لائحة حوكمة الشركات تُسند مسؤوليات إضافية إلى أعضاء مجالس الإدارة المستقلين في الشركات المدرجة. إذ تُلزمهم المادة (29) بإبداء الرأي المستقل في الاستراتيجية والسياسات والأداء وتعيينات الإدارة التنفيذية، والتحقق من تقديم مصالح الشركة ومساهميها عند حدوث أي تعارض في المصالح، والإشراف على قواعد الحوكمة الخاصة بالشركة. ويجب أن تكون أغلبية أعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة من غير التنفيذيين، وألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن اثنين أو عن ثلث أعضاء مجلس الإدارة، أيهما أكثر.[10]

لكي يُصنَّف عضو مجلس الإدارة "مستقلاً"، يجب أن يستوفي معايير متعددة تنص عليها المادة (19) من لائحة حوكمة الشركات.[11] غير أن من المهم إدراك أن الاستقلالية الرسمية لا تعني بالضرورة استقلالية فعلية حقيقية. فقد أظهرت دراسات بحثية عديدة أن أعضاء مجالس الإدارة الذين يستوفون معايير الاستقلالية الرسمية قد يخفقون مع ذلك في إعمال الرأي المستقل إذا كانت ثقافة مجلس الإدارة تُثبّط النقد البنّاء.[12] وتصف المراجعة الحديثة التي أجراها معهد أعضاء مجالس الإدارة البريطاني لدور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ما يُتوقع منهم اليوم بأنه "إدارة رشيدة فاعلة، تقوم على المعرفة وتتكيف مع المتغيرات"، مؤكدةً استقلالية الفكر وحب الاستطلاع والاستعداد لممارسة النقد البنّاء.[13] وتسير الأنظمة السعودية في الاتجاه نفسه: فالفقرة (ج) من المادة (26) تُلزم كل عضو مجلس إدارة، وليس المستقلين وحدهم، باتخاذ القرارات أو التصويت عليها باستقلال.

9 تُعد المواد (80) و(84) و(85) من *لائحة حوكمة الشركات مواد استرشادية*؛ أما المادة (83)، المتعلقة بسياسة السلوك المهني، فليست مصنّفة كذلك.

10 *لائحة حوكمة الشركات*، المادتان (16) و(19).

11 فعلى سبيل المثال، لا يجوز عموماً تصنيف عضو مجلس الإدارة مستقلاً إذا كان هو أو أحد أقاربه يملك 5% أو أكثر من أسهم الشركة، أو كان موظفاً فيها خلال السنتين السابقتين، أو كانت له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في عقودها، أو كان يتلقى، إضافةً إلى مكافآت عضوية مجلس الإدارة، مبالغ تتجاوز 200,000 ريال سعودي أو 50% من مكافآته عن عضوية مجلس الإدارة في السنة السابقة، أيهما أقل، أو تجاوزت مدة عضويته في مجلس الإدارة تسع سنوات. وعلى مجلس الإدارة تقييم وضع كل عضو مجلس إدارة مستقل سنوياً.

12 ماكنيل، إ. وإيسر، إ.-م. (2022)، "ظهور نهج «الالتزام أو التفسير» نموذجاً عالمياً للوائح حوكمة الشركات"، المجلة الأوروبية لقانون الأعمال، 33(1)، ص 1–56.

13 معهد أعضاء مجالس الإدارة (2026)، *إعادة تصوّر دور أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين: مستقبل عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي*، لندن: معهد أعضاء مجالس الإدارة.

شرح الواجبات

تدرج المادة (26) سبعة عناصر لواجبات العناية والولاء. وتسمّي اللائحة التنفيذية الخاصة بالشركات المدرجة كل عنصر منها، وتقدّم وصفاً أكثر تفصيلاً له.[14] ويعرضها الجدول 2، إلى جانب شرح مبسّط والسؤال الذي ينبغي لعضو مجلس الإدارة طرحه قبل أداء هذا الواجب.

الجدول 2. العناصر السبعة لواجبات أعضاء مجالس الإدارة

المادة (26)	الواجب	شرح مبسّط	السؤال الواجب طرحه
(أ)	ممارسة المهام في حدود الصلاحيات المقررة	استخدم الصلاحيات التي يمنحك إياها النظام والنظام الأساس، ولا تستخدمها إلا للأغراض التي مُنحت من أجلها.	هل نملك صلاحية اتخاذ هذا القرار، وهل نتخذه للسبب الصحيح؟
(ب)	العمل لمصلحة الشركة، وتعزيز نجاحها	اعمل بحسن نية لتحقيق النجاح طويل الأجل للشركة والمساهمين كافة، مع مراعاة أصحاب المصالح الآخرين.	هل كنت سأتخذ القرار نفسه لو لم تكن لي صلة بأي مساهم؟
(ج)	اتخاذ القرارات أو التصويت عليها باستقلال	كوّن رأيك بنفسك. ولا تصوّت وفق تعليمات مساهم أو تنفيذي أو زميل.	هل هذا رأيي أنا، أم رأي غيري؟
(د)	بذل العناية والاهتمام والحرص والمهارة المعقولة والمتوقعة	استعدّ، وافهم المسائل والأرقام، واطرح الأسئلة، واستعن بخبرتك.	هل أفهم هذه المسألة بما يكفي للدفاع عن تصويتي؟
(هـ)	تجنب تعارض المصالح	تجنّب المواقف التي تتعارض فيها مصلحتك الشخصية، أو قد تتعارض، مع مصلحة الشركة.	هل من المعقول أن يرى أحد أن لي مكسباً في هذا الأمر؟
(و)	الإفصاح عن أي مصلحة له مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة	أبلغ مجلس الإدارة فوراً بأي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة لك في عقد أو معاملة للشركة.	هل أفصحت عن جميع المصالح، بما فيها مصالح أقاربي وشركاتي الأخرى؟
(ز)	عدم قبول أي منفعة ممنوحة له من الغير فيما له علاقة بدوره في الشركة	لا تقبل أي منفعة تُعرض عليك بحكم منصبك في الشركة.	هل كانت هذه المنفعة ستُعرض عليّ لو لم أكن عضواً في مجلس الإدارة هذا؟

14 هيئة السوق المالية، *اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة*، المادة (4). وتتضمن اللائحة التنفيذية الصادرة عن وزارة التجارة حكماً مماثلاً للشركات غير المدرجة في المادة (11).

واجب العناية: أداء العمل كما ينبغي

ينظر واجب العناية في جودة أداء عضو مجلس الإدارة لدوره. وتحدّد اللائحة التنفيذية للشركات المدرجة المعيار، إذ يجب على عضو مجلس الإدارة أن يتصرف "وفق الحرص والعناية التي يجب أن يمارسها الشخص الحريص مع المعرفة العامة والمهارة والخبرة التي يمتلكها عضو مجلس الإدارة نفسه، وتلك المتوقعة ممن يقوم بنفس الوظائف التي يقوم بها ذلك العضو".[15]

هذا اختبار ذو شقين، ولكل منهما أهميته. الشق الأول موضوعي. فعلى كل عضو مجلس إدارة أن يلتزم بمعيار الشخص الحريص حرصاً معقولاً في مثل منصبه. ولا يجوز له التذرّع بقلة الخبرة أو نقص التدريب المالي أو الاعتماد على زملائه لتبرير عدم استيفاء هذا المعيار. وتؤكد لائحة حوكمة الشركات ذلك باشتراط قدرة أعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة على قراءة القوائم المالية وفهمها.[16] أما الشق الثاني فهو شخصي، ويرفع المعيار أكثر. فعضو مجلس الإدارة الذي يملك خبرة متخصصة يُقيَّم في ضوء تلك الخبرة. ويُنتظر من المحاسب القانوني الذي يرأس لجنة المراجعة، أو المصرفي السابق الذي يقيّم مقترح تمويل، أن يرصد مشكلات قد تفوت غير المتخصص.

يتعلق المعيار بالسلوك، لا بالنتيجة. فلا يتحمّل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية لمجرد أن قراراً جاءت نتائجه سلبية. فالأعمال تتضمن قدراً من المخاطر، ويقبل النظام أن يتخذ الأشخاص العقلاء قرارات لا تنجح. إنما ينظر النظام فيما إذا كان عضو مجلس الإدارة قد تصرف وقت اتخاذ القرار بحرص وعن علم وبحسن نية. وهنا يتصل هذا المعيار بقاعدة تقييم القرارات التي يتناولها القسم 5.

تترجم لائحة حوكمة الشركات واجب العناية إلى متطلبات محددة لأعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة. فتُلزم المادة (28) كل عضو مجلس إدارة بتخصيص الوقت الكافي لدوره، والاستعداد للاجتماعات، والمشاركة الفاعلة بطرح الأسئلة والتحاور مع كبار التنفيذيين، ودراسة جميع المعلومات المتعلقة بالمسائل المعروضة على مجلس الإدارة قبل إبداء الرأي، و"العمل بناءً على معلومات كاملة،[17] وبحسن نية، مع بذل العناية والاهتمام اللازمين". كما تُلزمه بالاستقالة إذا تعذّر عليه الوفاء بهذه الواجبات. ولا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن يشغل عضوية مجالس إدارة أكثر من خمس شركات مدرجة في وقت واحد.

الحضور جزء من الواجب. فبموجب المادة (70) من نظام الشركات، يجوز للجمعية العامة إنهاء عضوية عضو مجلس الإدارة بناءً على توصية مجلس الإدارة إذا تغيّب عن ثلاثة اجتماعات متتالية أو خمسة اجتماعات متفرقة دون عذر مقبول. ويفقد من تُنهى عضويته لهذا السبب حقه في المكافأة عن الفترة التي تلي آخر اجتماع حضره، وعليه ردّ ما تقاضاه عن تلك الفترة.[18] وفي الشركات المدرجة، يجوز أيضاً للمساهمين الذين يملكون 10% من الأسهم ذات حقوق التصويت أن يطلبوا من الجمعية العامة عزل أعضاء مجلس الإدارة. وتشترط التعديلات التي أجرتها هيئة السوق المالية في مارس 2026 أن يبيّن الطلب عدم قدرة عضو مجلس الإدارة على أداء مهامه النظامية، وتدرج حالات الغياب المذكورة ضمن أسبابه، وتحظر إعادة ترشيح من عُزل خلال المدة المتبقية من دورة مجلس الإدارة.[19]

15 هيئة السوق المالية، *اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة*، المادة (4). وتتضمن اللائحة التنفيذية الصادرة عن وزارة التجارة حكماً مماثلاً للشركات غير المدرجة في المادة (11).

16 هيئة السوق المالية (2023)، *لائحة حوكمة الشركات*. بموجب الفقرة (ب) من المادة (2)، تُعد اللائحة إلزامية لشركات السوق الرئيسية، باستثناء الأحكام المصنّفة استرشادية؛ أما شركات السوق الموازية «نمو» فمعظم الأحكام استرشادية لها.

17 في هذا السياق، الأولى أن يُفهم اشتراط العمل بناءً على "معلومات كاملة" على أنه وجوب الإحاطة الكافية بالقرار المعروض على أعضاء مجلس الإدارة. فلن تتوافر لأي عضو مجلس إدارة معلومات كاملة.

18 *اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة*، المواد (6/هـ) و(6/و) و(10).

19 *قرار مجلس هيئة السوق المالية رقم (3-44-2026)*، بتاريخ 30 مارس 2026، بتعديل اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة.

الإشراف والتفويض



لا يتولى أعضاء مجلس الإدارة تسيير أعمال الشركة اليومية، بل يشرفون على من يتولّونها. ولذلك يحتل الإشراف موقعاً أساسياً في واجب العناية. وتُلزم لائحة حوكمة الشركات مجلس الإدارة بوضع قواعد للرقابة الداخلية، وضمان سلامة التقارير المالية، وتطبيق إجراءات تقييم المخاطر وإدارتها، ومراجعة فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية كل عام. وعلى كل عضو مجلس إدارة التحقق من سلامة أنظمة الرقابة المالية وإدارة المخاطر.[20]

لا غنى لمجالس الإدارة عن التفويض. لكن الفقرة (ب) من المادة (20) من لائحة حوكمة الشركات تبيّن المبدأ الحاكم في جملة واحدة: "تقع على عاتق مجلس إدارة الشركة المسؤولية عن أعمالها وإن فوض لجاناً أو جهات أو أفراد في ممارسة بعض اختصاصاته". ولا يجوز لمجلس الإدارة إصدار تفويض عام أو غير محدد المدة. وعليه اعتماد مصفوفة مكتوبة لتفويض الصلاحيات، وتحديد المسائل التي يحتفظ بسلطة البتّ فيها، وطلب تقارير دورية عن كيفية ممارسة الصلاحيات المفوّضة. التفويض ينقل العمل، لا المسؤولية.

يحق لأعضاء مجلس الإدارة الاعتماد على الإدارة واللجان ومراجعي الحسابات والمستشارين المهنيين. وتُلزم المادة (38) من لائحة حوكمة الشركات الإدارة التنفيذية بتزويد مجلس الإدارة بمعلومات "كاملة وواضحة وصحيحة وغير مضللة". غير أن هذا الاعتماد يجب أن يبقى في حدود المعقول. فإذا تلقّى عضو مجلس الإدارة معلومات غير متسقة أو ناقصة أو تناقضها أدلة أخرى، وجب عليه طرح الأسئلة والمتابعة. وتُظهر الحالات الدولية التي يناقشها القسم 7 أن معظم حالات الإخفاق الكارثي في الإشراف شملت مجالس إدارة تلقت مؤشرات تحذيرية ولم تتحرك.

20 هيئة السوق المالية (2023)، *لائحة حوكمة الشركات*. بموجب الفقرة (ب) من المادة (2)، تُعد اللائحة إلزامية لشركات السوق الرئيسية، باستثناء الأحكام المصنّفة استرشادية؛ أما شركات السوق الموازية «نمو» فمعظم الأحكام استرشادية لها.

واجب الولاء: تقديم مصلحة الشركة أولاً

إذا كانت العناية تتعلق بجودة عمل عضو مجلس الإدارة، فإن الولاء يتعلق بالمصلحة التي يعمل لها. وواجب الولاء أشد واجبات أعضاء مجالس الإدارة صرامةً في كل نظام قانوني، والأنظمة السعودية ليست استثناءً. ولا يقتصر الإخلال به على الاحتيال أو التعامل لتحقيق منفعة ذاتية، بل يشمل كل إخفاق في تقديم مصلحة الشركة على المصلحة الشخصية لعضو مجلس الإدارة أو مصلحة طرف آخر. ويجسّد نظام الشركات هذا الواجب في ست مجموعات من القواعد.

المعاملات التي تكون لعضو مجلس الإدارة مصلحة فيها. تحظر الفقرة (1) من المادة (27) من نظام الشركات أن تكون لعضو مجلس الإدارة أي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في معاملات الشركة وعقودها دون ترخيص المساهمين. وتحدّد المادة (71) الإجراءات الخاصة بشركات المساهمة. فعلى عضو مجلس الإدارة الإفصاح فوراً عن المصلحة لمجلس الإدارة، وعلى مجلس الإدارة إثبات الإفصاح في المحضر. ولا يجوز لعضو مجلس الإدارة التصويت على الأمر في مجلس الإدارة أو الجمعية العامة. ثم يتعيّن على مجلس الإدارة إبلاغ الجمعية العامة بالمعاملة، وتقديم تقرير خاص من مراجع الحسابات الخارجي. وفي الشركات المدرجة، يجوز للجمعية العامة تفويض مجلس الإدارة في منح هذا الترخيص، ولكن ضمن حدود صارمة ولمدة لا تتجاوز سنة في كل مرة.[21]

نطاق المصلحة "غير المباشرة" أوسع مما يظنه كثير من أعضاء مجالس الإدارة. ففي الشركات المدرجة، تكون المصلحة غير مباشرة إذا كان من المحتمل أن تحقق المعاملة منفعة لأطراف منها: أقارب عضو مجلس الإدارة، أو شركة أشخاص أو شركة ذات مسؤولية محدودة يكون فيها هو أو أحد أقاربه شريكاً أو مديراً، أو شركة مساهمة يملك فيها هو وأقاربه مجتمعين 5% أو أكثر، أو أي شركة يشغل هو أو أحد أقاربه عضوية مجلس إدارتها، باستثناء الشركات التابعة أو المنتسبة للشركة نفسها.[22]

يتوقف تحديد من يُعد قريباً على نوع الشركة. فنظام الشركات يعرّف الأقارب بأنهم الآباء والأمهات والأجداد والجدات، والأولاد وأولادهم، والأزواج والزوجات. أما في الشركات المدرجة، فتأخذ قواعد المصلحة غير المباشرة بالتعريف الأوسع الوارد في لائحة حوكمة الشركات، الذي يشمل أيضاً الإخوة والأخوات، بمن فيهم الإخوة والأخوات لأب أو لأم.[23] ويفصح أعضاء مجالس الإدارة الحريصون عن أي علاقة قد يرى مراقب خارجي أنها تنشئ تعارضاً في المصالح.

ثمة استثناءات معقولة. فالحظر لا يشمل العقود التي تُرسى عبر المنافسات العامة، أو المعاملات التي تُبرم لتلبية الاحتياجات الشخصية لعضو مجلس الإدارة، وفق الشروط نفسها التي تتيحها الشركة للجميع في سياق أعمالها المعتادة (المادة 5/27). وفي الشركات المدرجة، يجوز للجمعية العامة تفويض مجلس الإدارة في الترخيص بالمعاملات الأصغر حجماً، بشرط أن يقل مجموعها السنوي عن 1% من الإيرادات وعن 10 ملايين ريال سعودي، وأن تدخل المعاملة ضمن النشاط المعتاد للشركة، وألا تتضمن شروطاً تفضيلية.[24] كما يجب على الشركات المدرجة الإفصاح دون تأخير لهيئة السوق المالية والجمهور عن المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة التي تساوي قيمتها 1% من إجمالي الإيرادات أو تتجاوز هذه النسبة.

إذا رُفض الترخيص، كان على عضو مجلس الإدارة أن يختار. فإما أن يتراجع عن المعاملة أو العمل المنافس، وإما أن يستقيل خلال المهلة التي يحددها مجلس الإدارة أو الجمعية العامة؛ وإلا عُدّت عضويته منتهية.[25]

لا تقتصر تبعات عدم الالتزام على عضو مجلس الإدارة الذي لديه تعارض في المصالح. فللشركة أن تطلب من المحكمة إبطال العقد وإلزام عضو مجلس الإدارة بردّ أي ربح حققه (المادتان 6/27 و2/71). ويتحمّل عضو مجلس الإدارة الذي لديه تعارض في المصالح مسؤولية الضرر الذي يلحق بالشركة، وكذلك بقية أعضاء مجلس الإدارة إذا قصّروا في أداء واجباتهم، أو ثبت أن المعاملة غير عادلة ولحقت بالمساهمين خسارة (المادة 3/71).

21 *اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة*، المادة (64/أ) و(64/د): يقتصر التفويض على المعاملات التي تقل قيمتها عن 1% من الإيرادات وعن 10 ملايين ريال سعودي، ولا تتجاوز مدته سنة واحدة أو نهاية دورة مجلس الإدارة، أيهما أسبق. ولا تشترط اللائحة نفسها تجديد تفويض الجمعية العامة سنوياً، وإن كان بعض الممارسين ينصحون بالتجديد السنوي.

22 *اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة*، المادة (64/أ) بشأن تفويض مجلس الإدارة في الترخيص، والمادة (66) بشأن تعريف المصلحة غير المباشرة.

23 *اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة*، المادة (66)، الفقرة الأخيرة، التي تُحيل إلى تعريف "الأقارب" في المادة (1) من لائحة حوكمة الشركات؛ وقارن بالمادة (1) من نظام الشركات.

24 *اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة*، المادة (64/أ) بشأن تفويض مجلس الإدارة في الترخيص، والمادة (66) بشأن تعريف المصلحة غير المباشرة.

25 اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة، المادة (67).

منافسة الشركة. تحظر الفقرة (2) من المادة (27) اشتراك عضو مجلس الإدارة في أي عمل ينافس الشركة أو أحد أنشطتها دون ترخيص المساهمين. وتعرّف لائحة حوكمة الشركات المنافسة تعريفاً واسعاً يشمل تأسيس منشأة منافسة أو السيطرة عليها، أو قبول عضوية مجلس إدارتها أو منصب إداري فيها، أو العمل وكيلاً لها.[26] وعلى عضو مجلس الإدارة إخطار مجلس الإدارة، والامتناع عن التصويت في المسائل ذات الصلة، والحصول على ترخيص الجمعية العامة العادية أو مجلس الإدارة بموجب تفويضها. ويُقيَّم النشاط المنافس سنوياً. وإذا لحقت بالشركة خسارة، جاز لها المطالبة بالتعويض (المادة 7/27).

فرص الشركة وأصولها ومعلوماتها. تحظر الفقرة (3) من المادة (27) على عضو مجلس الإدارة استغلال "أصول الشركة أو معلوماتها أو الفرص الاستثمارية المعروضة عليه بصفته مديراً أو عضواً في مجلس إدارتها أو المعروضة على الشركة". المبدأ بسيط: ما يصل إلى عضو مجلس الإدارة بحكم عضويته ملكٌ للشركة. وتمتد لائحة حوكمة الشركات بالحظر إلى عضو مجلس الإدارة الذي يستقيل لاستغلال فرصة ترغب الشركة في الاستفادة منها، وعلم بها خلال عضويته.[27] فالاستقالة لا تمنح له الانتفاع بالفرصة.

المنافع المقدّمة من الغير. تحظر الفقرة (ز) من المادة (26) على عضو مجلس الإدارة قبول أي منفعة من الغير فيما يتعلق بدوره. وتصف اللائحة التنفيذية للشركات المدرجة ذلك بأنه واجب عدم استغلال منصب عضوية مجلس الإدارة للحصول على منافع "مقابل قيامه بعمل معين أو امتناعه عن القيام بعمل معين". وتحظر لائحة حوكمة الشركات قبول هدايا ممن يتعاملون مع الشركة إذا كان قبولها قد يؤدي إلى تعارض في المصالح. ويُعد عرض منفعة أو قبولها للتصويت على نحو محدد بقصد الإضرار بالشركة جريمةً بموجب الفقرة (ب) من المادة (261).

القروض والضمانات. تحظر المادة (72) على شركة المساهمة إقراض أعضاء مجلس إدارتها أو أقاربهم، أو ضمان القروض التي يحصلون عليها. وكل عقد يخالف ذلك يعد باطلاً. وتقتصر الاستثناءات على البنوك وشركات التمويل التي تُقرض وفق الشروط المعتادة للعملاء، والقروض الممنوحة في إطار برامج تحفيز العاملين المعتمدة بموجب النظام الأساس أو من الجمعية العامة. ويواجه عضو مجلس الإدارة الذي يحصل على قرض محظور، وأي عضو مجلس إدارة يعلم به ولا يعترض عليه، غرامة تصل إلى 500,000 ريال سعودي (المادة 262/د).

السرية. على أعضاء مجلس الإدارة حماية سرية معلومات الشركة، ولا يجوز لهم الإفصاح عن شؤون مجلس الإدارة لأي مساهم خارج الجمعية العامة، أو لأي طرف آخر، إلا في الحدود التي يجيزها النظام (لائحة حوكمة الشركات، المادتان 16/28 و42/أ/3). ويُعد استغلال المعلومات السرية أو إفشاؤها بقصد الإضرار بالشركة جريمةً جنائية (المادة 261/ط).

26 انظر الحاشية 20.
27 انظر الحاشية 20.

التصرف في حدود الصلاحيات ولأغراض سليمة

تُلزم الفقرة (أ) من المادة (26) أعضاء مجلس الإدارة بأداء مهامهم في حدود صلاحياتهم. وتضيف اللائحة التنفيذية للشركات المدرجة قيداً مهماً، إذ يجب على عضو مجلس الإدارة ممارسة صلاحياته "بما يحقق الأغراض التي مُنح لأجلها تلك الصلاحيات".[28] وهذا يعكس مبدأ "الغرض السليم" المعروف في النظام الأنجلوسكسوني. فقد تُمارس الصلاحية ضمن حدودها الرسمية، ومع ذلك يُساء استخدامها.

أبرز الأمثلة على ذلك ما يتعلق بتوازن الصلاحيات بين مجلس الإدارة والمساهمين. فمجلس الإدارة يستخدم صلاحيةً مشروعة لغرض غير سليم إذا أصدر أسهماً جديدة ضمن رأس المال المصرّح به لتخفيف حصة مساهم يعارض رئيس مجلس الإدارة، لا لحاجة الشركة إلى الأموال. وكذلك مجلس الإدارة الذي يعقد الجمعية العامة ليُضعف موقف كتلة محددة من المصوّتين، أو يستخدم موارد الشركة لتحصين موقعه في مواجهة استحواذ قد يرحّب به المساهمون.

بعض القرارات لا يملك مجلس الإدارة صلاحية اتخاذها أصلاً. وكلما كان القرار أكثر مساساً بأسس الشركة، وجب رفعه إلى جهة أعلى صلاحيةً. فتشترط المادة (75) موافقة الجمعية العامة على بيع أصول تزيد قيمتها على 50% من إجمالي الأصول، سواء في معاملة واحدة أو سلسلة معاملات خلال اثني عشر شهراً. وتختص الجمعية العامة غير العادية بالتغييرات التي تمس النظام الأساس ورأس المال وهيكل الشركة. وبموجب الفقرة (2) من المادة (77)، قد تظل الشركة ملزمةً تجاه الغير الذين تصرفوا بحسن نية، فيما يتعرّض أعضاء مجلس الإدارة الذين يتجاوزون صلاحياتهم للمسؤولية الشخصية.

يحمي المنطق نفسه مجلس الإدارة من تدخل المساهمين. فالمادة (73) تجيز للمساهم متابعة أعمال مجلس الإدارة، لكنها لا تجيز له التدخل في أعمال مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، إلا إذا كان عضو مجلس إدارة أو تنفيذياً، أو كان يتصرف من خلال الجمعية العامة ضمن صلاحياتها. فالجمعية العامة هي قناة تأثير المساهمين، لا عبر ضغوط خاصة على كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة على حدة.



28 هيئة السوق المالية، *اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة*، المادة (4).

الرأي المستقل

تُلزم الفقرة (ج) من المادة (26) عضو مجلس الإدارة باتخاذ القرارات أو التصويت عليها باستقلال. ويكتسب هذا الواجب أهمية خاصة في سوق تتركّز فيها الملكية. فهو يعني أن لعضو مجلس الإدارة الاستماع إلى آراء المساهم الذي رشّحه، أو رئيس مجلس الإدارة، أو الرئيس التنفيذي، لكن عليه أن يزن هذه الآراء بميزان مصالح الشركة، وأن يكوّن رأيه بنفسه. ومن يصوّت وفق التعليمات دون إعمال حكمه المستقل يُخلّ بواجبه، بصرف النظر عن نتيجة التصويت.

للرأي المستقل بُعد جماعي أيضاً. إذ تُلزم لائحة حوكمة الشركات كل عضو مجلس إدارة بتمكين زملائه من التعبير عن آرائهم بحرية، وتشجيع التداول الفعلي للآراء. وينبغي كذلك إتاحة إثبات أي رأي مخالف بالتفصيل في محضر الاجتماع. ومجلس الإدارة الذي لا يرحّب بالاختلاف يعرّض نفسه للتفكير الجماعي، وهو سمة متكررة في حالات إخفاق الحوكمة التي يتناولها القسم 7.

الواجبات في اللحظات الحاسمة

تفرض بعض المواقف التزامات محددة بمهل زمنية. وأهمها لأعضاء مجالس إدارة شركات المساهمة ما ينشأ حين تبلغ الخسائر المتراكمة نصف رأس المال المُصدر. فتُلزم المادة (132) مجلس الإدارة بإعلان الخسائر وتوصياته بشأنها خلال 60 يوماً من تاريخ علمه بها. وبالنسبة إلى الشركات المدرجة، فإن المتطلبات أكثر صرامة؛ إذ تشترط هيئة السوق المالية الإعلان عنها فوراً. ويجب دعوة الجمعية العامة غير العادية إلى الاجتماع خلال 180 يوماً من تاريخ علم مجلس الإدارة بالخسائر، للنظر في حلّ الشركة أو استمرارها مع اتخاذ تدابير لمعالجة الخسائر. وقد أُلغي الحلّ التلقائي الذي كان يقرره النظام السابق، لكن واجب التحرك باقٍ. والإخلال بواجب دعوة الجمعية العامة جريمة يُعاقب عليها بالسجن مدة تصل إلى سنة وبغرامة تصل إلى مليون ريال سعودي (المادة 261/ح).

كما تغيّر الضائقة المالية مضمون واجب الولاء. فمع تزايد احتمال الإعسار، يجب على أعضاء مجلس الإدارة إعطاء مصالح الدائنين وزناً أكبر، وتجنّب المعاملات التي تستنزف قيمة الشركة، والنظر في ملاءمة اتخاذ إجراءات بموجب نظام الإفلاس. ولا يجوز توزيع الأرباح إلا من أرباح قابلة للتوزيع فعلاً. ويُعد توزيع الأرباح بسوء نية، أو بالمخالفة للنظام أو النظام الأساس، جريمةً بحد ذاته بموجب الفقرة (و) من المادة (261).

لا يستطيع أعضاء مجلس الإدارة حلّ الأزمة بالانسحاب منها. فالنظام يضمن استمرارية مجلس الإدارة. إذا استقال مجلس الإدارة بكامله، فلا تسري الاستقالة إلا بانتخاب مجلس إدارة جديد. وإذا انتهت دورة مجلس الإدارة دون انتخاب، استمر أعضاؤه في أداء مهامهم مدة محدودة إلى حين انتخاب مجلس إدارة جديد. وفي الشركات المدرجة، تبلغ تلك المدة 90 يوماً من نهاية الدورة، أو 120 يوماً من استقالة مجلس الإدارة بكامله.[29] وإذا انخفض عدد أعضاء مجلس الإدارة عن الحد الأدنى اللازم لصحة الاجتماعات، وجب على أعضاء مجلس الإدارة الباقين دعوة الجمعية العامة إلى الاجتماع خلال 60 يوماً (المادة 69).

29 اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة، المواد (6/هـ) و(6/و) و(10).

قاعدة تقييم القرارات: الحماية التي تكفلها سلامة الإجراءات

لعل المادة (31) أهم ما استحدثه نظام الشركات من منظور أعضاء مجالس الإدارة. فهي تنص على أن عضو مجلس الإدارة يُعدّ "قد أدى واجبه في القرار الذي اتخذه أو صوت عليه بحسن نية" إذا تحققت ثلاثة شروط.[30]

الجدول 3. الشروط الثلاثة لقاعدة تقييم القرارات (المادة 31)

الشرط	ما ينص عليه النظام	كيف يُثبت عضو مجلس الإدارة استيفاءه
1 **انتفاء المصلحة الشخصية**	ألا تكون لعضو مجلس الإدارة مصلحة شخصية في موضوع القرار.	الإفصاح عن المصالح وإثباتها في المحضر؛ وغياب أعضاء مجلس الإدارة ذوي المصالح المتعارضة عن المداولات والتصويت.
2 **الإحاطة بالموضوع**	أن يُحيط عضو مجلس الإدارة بموضوع القرار ويُلمّ به إلى الحد الذي يراه معقولاً في ظل الظروف المحيطة.	استلام وثائق مجلس الإدارة قبل الاجتماع بوقت كافٍ؛ وطرح الأسئلة وتلقّي إجابات عنها؛ والاستعانة بمشورة الخبراء حين تستدعي المسألة ذلك؛ والنظر في البدائل.
3 **الاعتقاد الجازم والعقلاني**	أن يعتقد عضو مجلس الإدارة جازماً وبعقلانية أن القرار يحقق مصالح الشركة.	محاضر تُوثّق أسباب القرار، والمخاطر التي وُزنت، وكيف يخدم القرار مصلحة الشركة.

متى تحققت الشروط الثلاثة، عُدّ عضو مجلس الإدارة قد أدى واجبه، ويقع عبء إثبات خلاف ذلك على من يرفع الدعوى. ولأغراض هذه القاعدة، يشمل "القرار" الامتناع عن التصرف كما يشمل التصرف.

تتيح القاعدة لمجالس الإدارة تحمّل المخاطر التجارية المشروعة. ومن دون هذه القاعدة، فإن تعرّض أعضاء مجلس الإدارة للمسؤولية الشخصية عن كل قرار جاءت نتائجه سلبية سيدفعهم إلى التردد، وتجنّب الابتكار، والإفراط في الاعتماد على المستشارين. أما في وجودها، فيحظى مجلس الإدارة بالحماية متى اتخذ قراره بحسن نية، وعن معرفة، وبعيداً عن المصالح الشخصية، حتى لو تبيّن أن القرار كان خاطئاً.

30 نظام الشركات، المادة (31). يرد في الترجمة الإنجليزية ما يقابل النص الآتي: "إذا أحاط وألم بموضوع القرار إلى الحد المناسب في الظروف المحيطة وفق اعتقاده المعقول"؛ و"إذا اعتقد جازماً وبعقلانية أن القرار يحقق مصالح الشركة. ويقع عبء إثبات خلاف ذلك على المدعي".

ما لا تشمله حماية القاعدة

تمنح القاعدة حماية واسعة، لكن حدودها مهمة. فهي لا تحمي عضو مجلس الإدارة الذي كانت له مصلحة شخصية في القرار. وتخرج القرارات التي تنطوي على تعارض في المصالح من نطاقها كلياً، وتخضع لقواعد الولاء الصارمة الواردة في القسم 4. كما لا تحمي عضو مجلس الإدارة الذي لم يُخصّص الوقت اللازم لفهم المسألة، أو صادق على مقترح مصادقةً صورية دون أن يقرأ وثائقه، أو صوّت وفق تعليمات غيره. ولا تحمي القرارات التي تخالف النظام أو النظام الأساس للشركة. ولا تنفع عضو مجلس الإدارة الذي لم يتخذ أي قرار أصلاً. فمجلس الإدارة الذي لم يأخذ بعين الاعتبار خطراً جسيماً لا يستطيع الادعاء بأنه كوّن رأياً مستنيراً بشأنه.

تستحق صياغة المادة (31) قراءة متأنية. فشرط الإحاطة يُحيل إلى ما يراه عضو مجلس الإدارة "الحد المناسب في الظروف المحيطة"، وفي ذلك عنصر شخصي، بينما يجب أن يعتقد "جازماً وبعقلانية"، وهو ما يُضيف ضابطاً موضوعياً. لا تزال الأحكام المنشورة التي تُفسّر هذه القاعدة قليلة، وإن كان الممارسون يفيدون بأن المحاكم تميل إلى اشتراط أدلة واضحة قبل الحكم على عضو مجلس الإدارة، وهو ما يتفق مع القرينة التي تقررها القاعدة. والأفضل أن يفترض أعضاء مجلس الإدارة أن القاعدة ستُقرأ مع معيار العناية الموضوعي الوارد في الفقرة (د) من المادة (26). فإذا كان الاعتقاد مما لا يمكن أن يتبناه أي عضو مجلس إدارة سليم التقدير، فمن المستبعد أن يُعدّ اعتقاداً عقلانياً.

قاعدة تقييم القرارات في النظام السعودي مقارنةً بنظيراتها

يحاكي هيكل المادة (31) إلى حد كبير قاعدة تقييم القرارات المنصوص عليها في المادة (2/180) من قانون الشركات الأسترالي. وتشترط هذه القاعدة أن يصدر القرار بحسن نية ولغرض سليم، وألا تكون لعضو مجلس الإدارة مصلحة شخصية جوهرية في موضوعه، وأن يكون قد أحاط به إلى الحد الذي يعتقد اعتقاداً معقولاً أنه مناسب، وأن يعتقد بعقلانية أن القرار يحقق أفضل مصالح الشركة.[31] غير أن السوابق القضائية الأسترالية تُشير إلى أن عبء إثبات عناصر هذا الدفاع يقع على عضو مجلس الإدارة، وأبرزها قضية هيئة الأوراق المالية والاستثمارات الأسترالية ضد ريتش. أما النظام السعودي فيضع العبء على المدعي، كما تفعل ولاية ديلاوير الأمريكية، حيث تقوم قاعدة تقييم القرارات التجارية على قرينة تصبّ في مصلحة أعضاء مجلس الإدارة.[32] ولا تتضمن التشريعات البريطانية قاعدة مماثلة؛ إذ تكتفي محاكمها بالامتناع عن التدخل في التقدير التجاري الصادر بحسن نية.

لذلك تُعدّ القاعدة السعودية من الصيغ الأوفر حمايةً لأعضاء مجالس الإدارة في الأسواق الرئيسية. وتُكتسب هذه الحماية بسلامة الإجراءات. وهي أقوى سبب عملي يدعو أعضاء مجلس الإدارة إلى الإصرار على وثائق وافية، ووقت كافٍ، ومشورة مستقلة، ومحاضر دقيقة.

31 قانون الشركات لعام 2001 (الكومنولث الأسترالي)، المادة (2/180). قضت المحاكم الأسترالية بأن عبء إثبات عناصر القاعدة يقع على عضو مجلس الإدارة: هيئة الأوراق المالية والاستثمارات الأسترالية ضد ريتش، [2009] NSWSC 1229.

32 أرونسون ضد لويس، 473 A.2d 805, 812 (المحكمة العليا في ديلاوير، 1984)، وفيها وُصفت القاعدة بأنها "قرينة تفترض أن أعضاء مجلس إدارة الشركة، حين اتخذوا قراراً تجارياً، تصرّفوا عن معرفة وبحسن نية، وباعتقاد صادق بأن التصرف يحقق أفضل مصالح الشركة".

المسؤولية والإنفاذ



المسؤولية المدنية: تضامنية وشخصية

تجعل الفقرة (1) من المادة (28) أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بالتضامن عن أي ضرر يلحق بالشركة أو مساهميها أو الغير، وينشأ عن مخالفة نظام الشركات أو النظام الأساس، أو عن خطأ أو إهمال أو تقصير في أداء واجباتهم. وتعني المسؤولية التضامنية جواز مطالبة كل عضو مجلس إدارة بتعويض الخسارة كاملة، على أن يرجع أعضاء مجلس الإدارة بعضهم على بعض بنصيب كل منهم.

تُقرّر الفقرة (2) من المادة (28) قاعدةً ينبغي لكل عضو مجلس إدارة أن يستحضرها دائماً. فإذا صدر القرار بالإجماع، كان جميع أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين عنه. وإذا صدر بالأغلبية، لم يُعفَ أعضاء مجلس الإدارة المعترضون من المسؤولية إلا إذا أُثبت اعتراضهم صراحةً في المحضر. ولا يحظى عضو مجلس الإدارة الغائب عن الاجتماع بالحماية إلا إذا أثبت عدم علمه بالقرار، أو عدم تمكّنه من الاعتراض عليه بعد علمه به.[33] فالصمت، والغياب، والخلاف الذي لا يُثبت في المحضر، كلها تُبقي عضو مجلس الإدارة عُرضةً للمسؤولية.

مَن يحق له رفع الدعوى

يجوز للشركة أن ترفع دعوى على أعضاء مجلس إدارتها عن الضرر الذي ألحقوه بها، بقرار من الجمعية العامة. فإذا لم تتحرك، جاز أن يرفع دعوى المسؤولية نيابةً عنها مساهمٌ أو أكثر يمثلون ما لا يقل عن 5% من رأس المال، أو نسبة أقل إذا نص النظام الأساس على ذلك. ويجب أن يتصرفوا بحسن نية ولمصلحة الشركة، وأن تستند الدعوى إلى أساس صحيح، وأن يُبلغوا مجلس الإدارة قبل 14 يوماً على الأقل من رفعها. ويجوز للمحكمة أن تُلزم الشركة بردّ نفقات المدعي الذي تصرّف بحسن نية، أياً كانت نتيجة الدعوى. كما يجوز للمساهم الذي لحق به ضرر خاص أن يرفع دعواه الشخصية باسمه.[34]

33 نظام الشركات، الفقرتان (1) و(2) من المادة (28). وتُطبّق الفقرة (4) من المادة (71) قاعدة إثبات الاعتراض في المحضر نفسها على قرارات المعاملات التي تكون لعضو مجلس الإدارة مصلحة فيها.
34 نظام الشركات، المواد (29) و(30) و(32).

ثمة حكمان آخران يسدّان طريقين واضحين للإفلات من المسؤولية. فقرار الجمعية العامة بإبراء ذمة أعضاء مجلس الإدارة لا يمنع الشركة أو مساهميها من رفع الدعوى (المادة 1/30). كما أن مدة سماع الدعوى طويلة: إذ يجوز رفع دعوى المسؤولية نيابةً عن الشركة إلى انقضاء خمس سنوات من نهاية السنة المالية التي وقع فيها الفعل الضار، أو ثلاث سنوات من انتهاء عضوية عضو مجلس الإدارة، أيهما أبعد، ولا تتقيد الدعوى بأي مدة في حالتي الاحتيال أو التزوير (المادة 2/30).

العقوبات الجزائية والإدارية

ينص نظام الشركات على عقوبات متدرجة لأعضاء مجالس الإدارة، تتولى النيابة العامة التحقيق في المخالفات الموجبة لها، وتُوقعها المحاكم، أو لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية في الشركات المدرجة.[35] ويلخّص الجدول 4 أبرز هذه العقوبات ذات الصلة بأعضاء مجالس الإدارة.

الجدول 4. أبرز العقوبات المقررة لأعضاء مجالس الإدارة في نظام الشركات

الأحكام	المخالفة	الحد الأقصى للعقوبة
المادة (260/أ)	تعمّد تضمين القوائم المالية أو التقارير المقدمة للمساهمين معلومات مضللة، أو إغفال وقائع جوهرية فيها.	السجن ثلاث سنوات وغرامة قدرها 5 ملايين ريال سعودي، أو إحدى هاتين العقوبتين
المادة (260/ب)	استعمال أموال الشركة أو الصلاحيات أو الأصوات التي يحوزها استعمالاً يعلم أنه ضد مصلحة الشركة، لتحقيق منفعة شخصية أو محاباة الغير.	السجن ثلاث سنوات وغرامة قدرها 5 ملايين ريال سعودي، أو إحدى هاتين العقوبتين
المادة (261/ب)	أخذ منفعة أو تقديمها مقابل التصويت أو الامتناع عنه، بقصد الإضرار بالشركة	السجن سنة وغرامة قدرها مليون ريال سعودي، أو إحدى هاتين العقوبتين
المادة (261/و)	توزيع أرباح بسوء نية، بالمخالفة للنظام أو النظام الأساس	السجن سنة وغرامة قدرها مليون ريال سعودي، أو إحدى هاتين العقوبتين
المادة (261/ح)	عدم دعوة الجمعية العامة حين تبلغ الخسائر نصف رأس المال	السجن سنة وغرامة قدرها مليون ريال سعودي، أو إحدى هاتين العقوبتين
المادة (261/ط)	استغلال معلومات الشركة السرية أو إفشاؤها بقصد الإضرار بالشركة	السجن سنة وغرامة قدرها مليون ريال سعودي، أو إحدى هاتين العقوبتين
المادة (262)	القروض المحظورة؛ وعدم إبقاء الحسابات أو المحاضر سليمة؛ وشغل عضوية مجلس الإدارة بالمخالفة للنظام؛ والعلم بهذه المخالفات دون الاعتراض عليها	غرامة قدرها 500,000 ريال سعودي
المادة (1/264/د)	عقوبة إضافية أو بديلة لجرائم المادتين (260) و(261)	المنع من عضوية مجلس إدارة أي شركة مدرجة

تُضاعف العقوبات المنصوص عليها في المادتين (260) و(261) في حال العود خلال ثلاث سنوات. وفي الشركات المدرجة، يضيف نظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية أوجهاً أخرى للتعرّض للمسؤولية عن الإفصاح المضلل والتلاعب بالسوق، بعقوبات تشمل الغرامات، والمنع من العمل في الجهات الخاضعة لإشراف هيئة السوق المالية، والعقوبات الجزائية.

35 نظام الشركات، المواد من (260) إلى (264). تُضاعف العقوبات المنصوص عليها في المادتين (260) و(261) في حال العود خلال ثلاث سنوات من تاريخ صدور حكم نهائي (المادة 2/263). وفي الشركات المدرجة، تختص لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية بنظر الدعاوى (المادة 2/266).

الإنفاذ في الواقع العملي: قضيتان من عام 2026

الأحكام القضائية السعودية المتعلقة بواجبات أعضاء مجالس الإدارة قليلة، ومعظمها غير منشور. لكن المتاح منها يُظهر أن هذه الواجبات قابلة للإنفاذ. فمن ذلك قضية أوردها بعض الممارسين، قضت فيها المحكمة بأن مدير شركة أخلّ بواجبَي العناية والولاء حين أبرم اتفاقيات مع شركة تملكها زوجته، دون موافقة الشركاء أو الإفصاح عن مصلحته.[36] غير أن ما يُحدّد المضمون العملي لهذه الواجبات في الأغلب هو إشراف هيئة السوق المالية وإجراءاتها في الإنفاذ. ويُظهر إجراءان أُعلن عنهما في مايو 2026 كيف يتحقق ذلك.

في القضية الأولى، أصدرت لجنة الاستئناف في منازعات الأوراق المالية قرارات قطعية بإدانة أحد عشر شخصاً، من بينهم أعضاء مجلس إدارة شركة الشرق الأوسط للرعاية الصحية (السعودي الألماني الصحية) ولجنة المراجعة فيها، لتلاعبهم بالقوائم المالية للشركة بين عامي 2018 و2021. فقد أثبتت الشركة إيرادات غير مستحقة قدرها 358 مليون ريال سعودي، مما أعطى انطباعاً مضللاً عن قيمتها الدفترية. وبلغ مجموع الغرامات على المدانين نحو 18 مليون، تراوحت حصة الفرد منها بين نحو 500,000 ريال سعودي و 3.1 مليون ريال سعودي، مع منعهم من العمل في الجهات الخاضعة لإشراف هيئة السوق المالية مدة تتراوح بين ستة أشهر وسنة.[37] وفي اليوم التالي للقرار، استقال ستة من أعضاء مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، من بينهم رئيس مجلس الإدارة ونائبه، ورئيسا لجنتَي المراجعة والترشيحات والمكافآت، ودُعي المستثمرون إلى تقديم مطالبات بالتعويض.[38]

أما في القضية الثانية، فقد أحالت هيئة السوق المالية سبعة عشر شخصاً لهم صلة بشركة سينومي ريتيل إلى النيابة العامة، إثر تغتيش جنائي. وشملوا أعضاء حاليين وسابقين في مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي، ومديري المالية، وأفراداً من فريق مراجع الحسابات الخارجي السابق. وتشمل الممارسات المشتبه بها خلق انطباع غير صحيح أو مضلل بشأن قيمة أسهم الشركة، واستخدام أموال الشركة والصلاحيات لأغراض شخصية ولمنفعة شركات كانت لبعض المشتبه بهم مصالح فيها. وحتى تاريخ إعداد هذه الورقة البحثية، تظل هذه اتهامات، والقضية معروضة على لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية.[39]

تضع القضيتان جميع حلقات الحوكمة موضع المساءلة: أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء لجنة المراجعة، والتنفيذيين، وموظفي المالية، ومراجعي الحسابات. والرسالة إلى أعضاء مجلس الإدارة صريحة. فاعتماد القوائم المالية ليس إجراءً شكلياً. وعلى لجان المراجعة أن تختبر افتراضات إثبات الإيرادات وقابليتها للتحصيل، وألا تكتفي بتلقّي نتائج عمل مراجع الحسابات. وعضو مجلس الإدارة الذي يعتمد أرقاماً مضللة عن علم لا تحميه قاعدة تقييم القرارات ولا إبراء الجمعية العامة لذمته.

36 زازا، ل. (2026)، "نظرة عامة على نظام الشركات"، عرض تقديمي لمركز الحوكمة، الرياض، يوليو 2026 (لاثام آند واتكينز).

37 هيئة السوق المالية (2026)، "إدانة عدد من أعضاء مجلس إدارة لـ (السعودي الألماني الصحية) ولجنة المراجعة فيها لمخالفتهم نظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية بتلاعبهم بالقوائم المالية خلال الفترة من 2018م – 2021م"، بيان صحفي، 21 مايو 2026. صدرت الإدانات بموجب الفقرة (أ) من المادة (49) من نظام السوق المالية، والمادة (7) من لائحة سلوكيات السوق. متاح على الرابط: https://cma.gov.sa/en/MediaCenter/NEWS/Pages/CMA_N_4061.aspx.

38 سعودي جازيت (2026)، "هيئة السوق المالية تُغرّم مسؤولين سابقين في السعودي الألماني الصحية 18 مليون ريال سعودي بسبب التلاعب بالقوائم المالية"؛ جلف نيوز (2026)، "استقالة ستة من أعضاء مجلس إدارة مستشفى سعودي ألماني بعد غرامات الجهة التنظيمية".

39 هيئة السوق المالية (2026)، إعلان إحالة 17 مشتبهاً به لهم صلة بشركة سينومي ريتيل (شركة فواز عبدالعزيز الحكير وشركاه سابقاً) إلى النيابة العامة، 20 مايو 2026. الوقائع الموصوفة اتهامات؛ ولم يكن قد أُعلن عن قرار يثبت المسؤولية حتى تاريخ إعداد هذه الورقة البحثية.

تأمين مسؤولية أعضاء مجالس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين وتعهدات التعويض

تُجيز الفقرة (3) من المادة (28) للشركة أن تشتري تأميناً لمسؤولية أعضاء مجلس إدارتها يُغطّي المطالبات المرفوعة عليهم بهذه الصفة. وينبغي لأعضاء مجلس الإدارة أن يتحققوا من وجود هذه التغطية، ومن كفاية حدّها للتعرّض للمسؤولية التضامنية، ومن استمرارها بعد انتهاء عضويتهم، إذ قد تُرفع الدعاوى بعد سنوات. كما ينبغي أن يفهموا حدودها. فوثائق تأمين مسؤولية أعضاء مجالس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين تستثني عادةً الاحتيال، والمخالفات المتعمدة، والربح الشخصي، ولا تُغطّي عموماً الغرامات الجزائية. والتأمين ضمانة أخيرة للأخطاء التي تقع بحسن نية، لا بديل عن أداء الواجبات.

الواجبات ذاتها، ودرجات متفاوتة من التدقيق

تسري الواجبات الأساسية الواردة في نظام الشركات على أعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة وغير المدرجة على السواء. ولا تخفّ مسؤوليات عضو مجلس إدارة شركة عائلية أو ناشئة لمجرد أن الشركة مملوكة ملكية خاصة.

إنما الذي قد يختلف في الواقع العملي هو درجة التدقيق الذي يخضع له أعضاء مجلس الإدارة، وسهولة اكتشاف الإخلال بتلك الواجبات. ويُفسّر الوصول إلى الأدلة جانباً من هذا الاختلاف. فعبء إثبات إخلال عضو مجلس الإدارة بواجباته يقع على المدعي. ومن ثمّ، فإن الطعن في قرار يقتضي وجود أدلة على كيفية اتخاذه. وتخضع الشركات المدرجة لمتطلبات أوسع للإفصاح العلني، ولتدقيق أشد من السوق. وقد يُسهم ذلك في كشف مسائل تستدعي التحقيق. أما الشركات غير المدرجة، فتُفصح عادةً عن معلومات أقل للجمهور، وإن ظلت خاضعة للتفتيش والرقابةولمتطلبات تقديم سجلات الشركة. فالمخاوف هنا عملية: حين يصعب الحصول على المعلومات، قد يصعب اكتشاف أوجه التقصير وإثباتها.

وصف أعضاء مجالس الإدارة الذين أُجريت معهم مقابلات لإعداد هذه الورقة كيف ينعكس هذا التفاوت في التدقيق على السلوك داخل مجالس الإدارة. فهم يرون أن أعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة أشد وعياً باحتمال تدقيق تصرفاتهم. ووصف بعضهم مجالس إدارة الشركات العائلية غير المدرجة بأنها أكثر استجابةً لتوقعات العائلة المسيطرة منها للتدقيق الخارجي. كما أشاروا إلى القطاع المصرفي، حيث يسهم الإشراف الوثيق للبنك المركزي السعودي في إبقاء مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة موضع اهتمام مستمر.

لا يستلزم الحل بالضرورة فرض متطلبات الإفصاح الخاصة بالشركات المدرجة على كل شركة خاصة. إذ ينبغي أن تظل المتطلبات متناسبة مع حجم الشركة وظروفها. لكن أعضاء مجلس الإدارة الذين يقلّ التدقيق الخارجي في أدائهم واجباتهم يحتاجون إلى تحمّل قدر أكبر من المسؤولية الشخصية عن فهمها وتطبيقها. قلّة التدقيق لا تُخفّف المسؤولية.

قد يُسهم التأهيل في معالجة ذلك في الشركات المدرجة وغير المدرجة على السواء. فقد اقترح المشاركون في المقابلات برنامج تعليمي إلزامي قصير في واجبات أعضاء مجالس الإدارة للشركات المدرجة، يجدّد دورياً ويستند إلى قضايا واقعية. وشبّهه عدد منهم برخصة القيادة: فلا بد أن يُثبت المرء فهمه للقواعد قبل أن يقود. غير أنه ليس ثمة شرط مماثل يسري على كل من يتولى عضوية مجلس إدارة شركة مدرجة قبل أن يباشر مهامه، خلافاً لبعض الأسواق الرئيسية الأخرى، مثل الهند وهونغ كونغ (انظر القسم 7). ومن شأن هذا البرنامج أن يُرسي أساساً مشتركاً لأعضاء مجالس الإدارة الخاضعين لاختصاص هيئة السوق المالية. كما يمكن تشجيع التدريب الملائم في الشركات غير المدرجة.

إلى جانب تقييمات مجالس الإدارة، قد يساعد التأهيل العملي أعضاءَ مجلس الإدارة على إدراك المشكلات قبل أن تتحول إلى إخلال بالواجبات. يبقى الإنفاذ ضرورياً، لكن تحسين السلوك يقتضي كذلك أن يفهم أعضاء مجلس الإدارة ما يتوقعه النظام منهم.

المملكة العربية السعودية في السياق الدولي

لأعضاء مجالس الإدارة واجبات في كل سوق رئيسية، وجوهرها واحد في كل مكان: على أعضاء مجلس الإدارة أن يبذلوا العناية وأن يلتزموا بالولاء للشركة. وتكمن الفروق هنا في صياغة هذه الواجبات، والمصالح التي تخدمها، ومدى صرامة معيار العناية، وفوق ذلك كله، كيفية إنفاذها. وتهمّ هذه الفروق أعضاء مجالس إدارة الشركات السعودية، لأن المستثمرين الدوليين يحملون توقعات صاغتها أسواقهم المحلية، ولأن كثيراً من أعضاء مجالس إدارة الشركات السعودية يشغلون عضوية مجالس إدارة في الخارج، أو في شركات لها مساهمون أجانب.

يقارن هذا القسم النظام السعودي بعشرة أنظمة قانونية أخرى. سبعة منها مراجع معتادة للمقارنة: الولايات المتحدة (ديلاوير)، والمملكة المتحدة، وألمانيا، واليابان، وأستراليا، وجنوب أفريقيا، والإمارات العربية المتحدة. أما الثلاثة الأخرى، وهي الهند وهونغ كونغ والبرازيل، فتشترك في سمة تؤثر بوجه خاص في عمل مجالس الإدارة السعودية: تركّز الملكية. ففي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، تتوزع ملكية الأسهم على نطاق واسع، وتتمثل المهمة الرئيسية للحوكمة في مساءلة المديرين التنفيذيين. أما في الهند وهونغ كونغ والبرازيل، كما في المملكة العربية السعودية، فلدى معظم الشركات المدرجة مساهم مسيطر، كعائلة مؤسِّسة، أو مجموعة أعمال، أو الدولة. وهنا تصبح حماية مساهمي الأقلية من المساهم المسيطر إحدى المهام الرئيسية للحوكمة. ويرد تفصيل المقارنة في الملحق (ج).

كيف تُصاغ الواجبات

في الأنظمة الأنجلوسكسونية، كان القضاة أول من أرسى واجبات أعضاء مجالس الإدارة. ولا تزال ديلاوير تعتمد إلى حد كبير على واجبات أرسى القضاء قواعدها وصقلها قضيةً بعد أخرى؛ وهو نهج مرن، لكنه قد يترك مجالاً لعدم اليقين. وقد قنّنت عدة أنظمة أنجلوسكسونية واجبات أعضاء مجالس الإدارة في تشريعاتها، منها أستراليا والمملكة المتحدة وجنوب أفريقيا. أما الأنظمة اللاتينية، مثل ألمانيا واليابان، فقد نصّت دوماً على التزامات أعضاء مجالس الإدارة في قوانين مدوّنة، تشترط عادةً عناية "المدير الحريص".[40]

سلكت الأسواق الثلاث ذات الملكية المركّزة مسارات مختلفة. فالهند نصّت للمرة الأولى على واجبات أعضاء مجالس الإدارة بعبارات عامة في المادة (166) من قانون الشركات لعام 2013.[41] أما هونغ كونغ، فقنّنت واجب العناية والمهارة والحرص وحده، وتركت واجبَي الولاء وحسن النية للسوابق القضائية.[42]
وتتبع البرازيل النظام اللاتيني، ويتضمن قانون الشركات فيها إطاراً تشريعياً للواجبات منذ عام 1976.[43]

يقوم النظام القانوني السعودي على الشريعة الإسلامية، ويضم اليوم إطاراً تشريعياً واسعاً للشركات يضمن مفردات من النظام الأنجلوسكسوني. فالعناصر السبعة للمادة (26)، كما وردت في اللائحة التنفيذية الخاصة بالشركات المدرجة، تقابل تقريباً الواجبات العامة السبعة المنصوص عليها في المواد من (171) إلى (177) من قانون الشركات البريطاني (الجدول 5).[44] لذلك يستطيع أعضاء مجالس الإدارة السعوديون ومستشاروهم الاستفادة من تجربة المملكة المتحدة ودول الكومنولث لفهم هذه الواجبات عملياً، مع تذكّر أنها لا تُلزم المحاكم السعودية.

40 هاتشيسون، س. (2025)، "إعادة تقييم نهاية التاريخ: واجبات أعضاء مجالس الإدارة وحقوق المساهمين في سياق مقارن"، مجلة قانون الأعمال بجامعة بنسلفانيا (قيد النشر).
41 قانون الشركات لعام 2013 (الهند)، المادة 166.
42 قانون الشركات (الفصل 622) (هونغ كونغ)، المادة 465.
43 القانون رقم 6,404 لعام 1976 (البرازيل) (قانون الشركات)، المواد من (153) إلى (159).
44 قانون الشركات لعام 2006 (المملكة المتحدة)، المواد من (171) إلى (177).

الجدول 5. الواجبات السبعة في المملكة العربية السعودية ونظائرها في المملكة المتحدة

نظام الشركات السعودي، المادة (26)	قانون الشركات البريطاني لعام 2006
(أ) ممارسة المهام في حدود الصلاحيات المقررة، وبما يحقق الأغراض التي مُنحت لأجلها	المادة (171): واجب التصرّف في حدود الصلاحيات ولأغراض سليمة
(ب) العمل على مصلحة الشركة، وتعزيز نجاحها	المادة (172): واجب تعزيز نجاح الشركة
(ج) اتخاذ القرارات أو التصويت عليها باستقلال	المادة (173): واجب إعمال الرأي المستقل
(د) بذل العناية والاهتمام والحرص والمهارة المعقولة والمتوقعة	المادة (174): واجب بذل العناية والمهارة والحرص المعقولة
(هـ) تجنب تعارض المصالح	المادة (175): واجب تجنّب تعارض المصالح
(ز) عدم قبول منافع من الغير	المادة (176): واجب عدم قبول منافع من الغير
(و) الإفصاح عن أي مصلحة له مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة	المادة (177): واجب الإفصاح عن المصلحة في معاملة مقترحة

المصالح التي تخدمها الواجبات

تُمثّل ديلاوير النموذج التقليدي لأولوية المساهمين: إذ يعمل أعضاء مجلس الإدارة لمصلحة الشركة ومساهميها. وتقع ألمانيا في الطرف المقابل، حيث يتمثل الموظفون في مجالس الإشراف بالشركات الكبيرة، وتُفهم مصلحة الشركة على أنها نجاح المنشأة طويل الأجل. أما لائحة كينغ الخامسة للحوكمة في جنوب أفريقيا، فتجعل أصحاب المصالح محوراً لها صراحةً. وتتخذ المملكة المتحدة موقعاً وسطاً بمفهوم "قيمة المساهمين المستنيرة": فأعضاء مجلس الإدارة يعززون نجاح الشركة لمنفعة مساهميها، لكن عليهم مراعاة الموظفين والمورّدين والعملاء والمجتمع والبيئة.

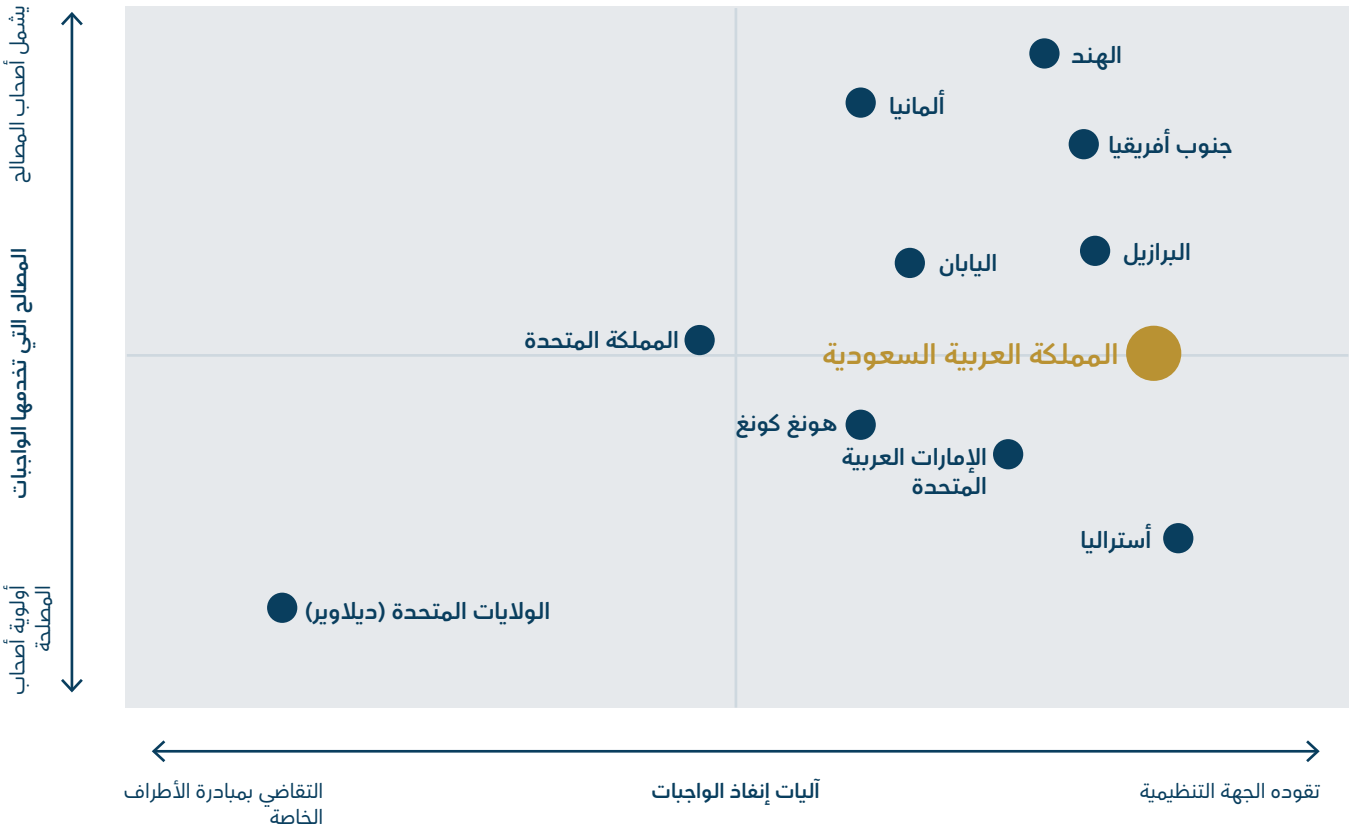
تتبنى الهند أكثر الصياغات شمولاً لأصحاب المصالح بين الأنظمة القانونية المشمولة بهذه المقارنة. إذ يجب على أعضاء مجالس الإدارة فيها أن يعملوا بما يحقق أفضل مصالح "الشركة وموظفيها والمساهمين والمجتمع، وحماية البيئة"، وعلى الشركات الأكبر حجماً أن تنفق ما لا يقل عن 2% من متوسط صافي أرباحها على المسؤولية الاجتماعية للشركات.[45]

تُلزم البرازيل أعضاء مجلس الإدارة بخدمة الشركة مع الوفاء "بمتطلبات الصالح العام والوظيفة الاجتماعية للمنشأة".[46] أما هونغ كونغ، فتأخذ بالتصور التقليدي في النظام الأنجلوسكسوني، ومفاده أن أعضاء مجلس الإدارة يعملون لمصلحة الشركة في مجملها، ويُقصد بذلك عموماً مساهموها مجتمعين.

تتخذ المملكة العربية السعودية موقفًا وسطًا بين هذين النهجين. فأعضاء مجلس الإدارة يعملون لمصلحة الشركة والمساهمين كافة، ويعززون القيمة طويلة الأجل، وعليهم حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين. ويُقدّم الشكل 1 تقديراً لمواقع الأنظمة القانونية الأحد عشر. فمن حيث الغرض من الشركة، تقارب المملكة العربية السعودية المملكة المتحدة. أما من حيث الإنفاذ، فتندرج ضمن الأنظمة التي تقود فيها الجهات التنظيمية الإنفاذ، ومنها الهند وهونغ كونغ والبرازيل.

45 قانون الشركات لعام 2013 (الهند)، المادتان (2/166) و(135).
46 القانون رقم 6,404 لعام 1976 (البرازيل)، المادة (154).

الشكل 1. موقع المملكة العربية السعودية: الغرض من الشركة والإنفاذ في أحد عشر نظاماً قانونياً



المصدر: تقدير مركز الحوكمة. المواقع توضيحية، وتُبيّن التوجه النسبي، ولا تُمثّل قيماً مقاسة.

ما مدى صرامة معيار العناية؟

في ديلاوير، لا يُسأل أعضاء مجلس الإدارة عن الإخلال بواجب العناية إلا في حالات الإهمال الجسيم، كما تستبعد معظم الشركات مسؤوليتهم المالية عن هذا الإخلال في وثائق تأسيسها. وتُطبّق المملكة المتحدة وهونغ كونغ الاختبار المزدوج، الموضوعي والشخصي، الموضّح في القسم 4. أما أستراليا، فتُطبّق معياراً موضوعياً يرتبط بظروف الشركة ومسؤوليات عضو مجلس الإدارة. وتأخذ الهند بمعيار موضوعي واحد، هو "العناية والمهارة والحرص الواجبة والمعقولة". وتستخدم ألمانيا واليابان والبرازيل صيغة المدير الحريص أو المجتهد المعروفة في الأنظمة اللاتينية.[47] وقد تبنّت المملكة العربية السعودية الاختبار المزدوج، وهو معيار أشد من معيار ديلاوير، وقرنته بقاعدة تقييم القرارات التي تحمي القرارات المستنيرة الخالية من المصالح الشخصية.

هذه القاعدة غير معتادة في الأسواق ذات الملكية المركّزة. فليس لها مقابل تشريعي في الهند أو هونغ كونغ. وقد أرست هيئة الأوراق المالية البرازيلية (CVM) قاعدة مشابهة في قراراتها، بينما يجوز للمحاكم الهندية ومحاكم هونغ كونغ إعفاء عضو مجلس الإدارة الذي تصرّف بأمانة وعلى نحو معقول من المسؤولية.[48] غير أن الهند تحمي أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بطريقة لا تقابلها حماية في الأنظمة السعودية. إذ لا يُسأل أعضاء مجلس الإدارة المستقلون فيها إلا عن أوجه التقصير التي وقعت بعلمهم، متى ثبت هذا العلم من خلال إجراءات مجلس الإدارة، وبموافقتهم، أو التي لم يبذلوا فيها الحرص اللازم.[49] ولا تتضمن الأنظمة السعودية قيداً مماثلاً لمسؤولية أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، لكن أحكام المسؤولية الشخصية والمشتركة تُبقي على الحماية عند إثبات الاعتراض في المحضر، وعند الغياب عن اجتماعات مجلس الإدارة في ظروف محددة.

47 قانون الشركات لعام 2001 (أستراليا)، المادة (1/180)؛ قانون الشركات (الفصل 622) (هونغ كونغ)، المادة (2/465)؛ قانون الشركات لعام 2013 (الهند)، المادة (3/166)؛ القانون رقم 6,404 لعام 1976 (البرازيل)، المادة (153).

48 هيئة الأوراق المالية البرازيلية، 19957.005981 PAS/2016-86 (19 نوفمبر 2019)، الفقرات من (30) إلى (32)؛ القانون رقم 6,404 لعام 1976 (البرازيل)، المادة (6/159)؛ قانون الشركات (الفصل 622) (هونغ كونغ)، المادة (903)؛ قانون الشركات لعام 2013 (الهند)، المادة 463.

49 قانون الشركات لعام 2013 (الهند)، المادة (12/149).

آليات إنفاذ الواجبات

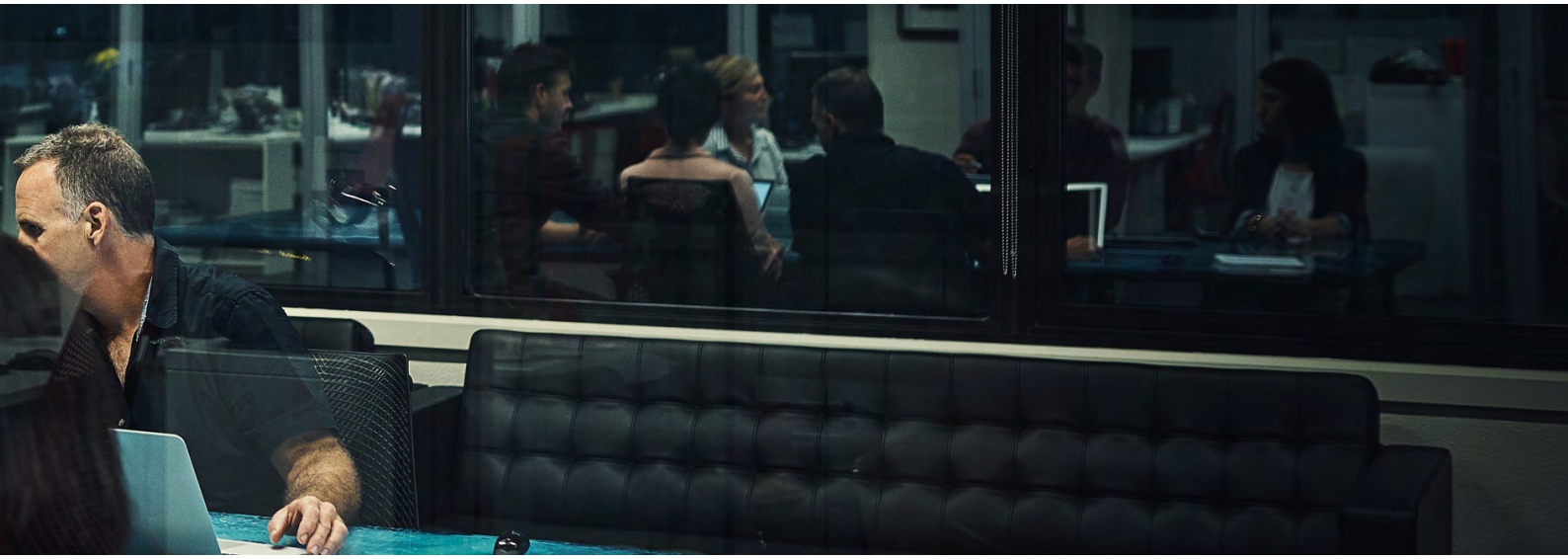
تظهر أكبر الفروق بين الأنظمة في الإنفاذ. فديلاوير تعتمد اعتماداً كبيراً على التقاضي بمبادرة الأطراف الخاصة لإنفاذ الواجبات الائتمانية لأعضاء مجالس الإدارة، ولا سيما دعاوى المساهمين المرفوعة نيابةً عن الشركة. ولا يزال إثبات المسؤولية الشخصية لعضو مجلس الإدارة يتطلّب استيفاء شروط صارمة، إلا أن الأحكام القضائية أوضحت ما يُنتظر من مجالس الإدارة وأكّدت تلك التوقعات، ولا سيما فيما يخصّ دورها الرقابي في التعامل مع مخاطر عدم الامتثال. وبموجب سلسلة القضايا التي أرستها قضية كيرمارك، قد يُسأل أعضاء مجلس الإدارة إذا أخفقوا بسوء نية في وضع أي نظام للإبلاغ عن المخاطر الجوهرية لاستمرار النشاط، أو تجاهلوا المؤشرات التحذيرية.[50] فبعد حادثتَي تحطم طائرتَي بوينغ 737 ماكس، سمحت محاكم ديلاوير بالمضي في دعوى ضد أعضاء مجلس إدارة لم يكن لديهم نظام لمتابعة سلامة الطيران.[51]

يُتيح القانون البريطاني للمساهمين مساراً لرفع دعاوى نيابةً عن الشركة، لكن استخدام هذا المسار يظل محدودًا نسبيًا. وفي الشركات المدرجة، تتعزز المساءلة بمجموعة من العوامل: الإفصاح، وتدقيق المساهمين، والإشراف التنظيمي، والضغط المرتبط بالسمعة. أما في ألمانيا، فعلى مجلس الإشراف نفسه أن يفحص المطالبات ضد أعضاء مجلس الإدارة التنفيذي الذين يُخلّون بواجباتهم، وأن يمضي فيها من حيث المبدأ.[52] وتُمثّل أستراليا الإنفاذ العام في أقوى صوره. فالجهة التنظيمية تُقاضي أعضاء مجالس الإدارة بانتظام بسبب الإخلال بواجب العناية، وقد دفعت قضيتها ضد مجلس إدارة ستار إنترتينمنت ومسؤوليها التنفيذيين مجالسَ الإدارة في السوق عموماً إلى تخصيص وقت أطول للمخاطر والامتثال.[53]

تعتمد الهند وهونغ كونغ والبرازيل كذلك على الجهات التنظيمية في المقام الأول لإنفاذ واجبات أعضاء مجالس الإدارة. ففي هونغ كونغ، تستطيع هيئة الأوراق المالية والعقود الآجلة أن تطلب من المحكمة منع أعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة من شغل تلك العضوية مدة تصل إلى 15 سنة، وإلزامهم بدفع تعويضات. وقد اتخذت إجراءات ضد أعضاء مجلس إدارة مستقلين وتنفيذيين.[54] أما في الهند، فتستطيع الجهة التنظيمية للأوراق المالية منع أعضاء مجالس الإدارة من التعامل في سوق الأوراق المالية. ويجوز للمساهمين كذلك تقديم شكاوى أمام هيئة قضائية، وإن ظلت الدعاوى الجماعية نادرة.[55]

في البرازيل، تستطيع هيئة الأوراق المالية فرض غرامات كبيرة على أعضاء مجالس الإدارة. ويتحدد مقدارها تبعاً لقيمة المعاملة، أو المنفعة المتحققة، أو الخسائر المعنية.[56] ويجوز للمساهمين كذلك رفع دعوى نيابةً عن الشركة، وفق قواعد تتعلق بمدى تأييد المساهمين، وما إذا كانت الشركة قد اتخذت إجراءً. أما الشركات المدرجة في سوق نوفو ميركادو البرازيلية، فعليها تسوية بعض منازعات الشركات بالتحكيم، مع خضوع تلك الإجراءات لمتطلبات الإفصاح.[57]

تندرج المملكة العربية السعودية ضمن هذه المجموعة الأخيرة. فكما يوضح القسم 6، تتولى هيئة السوق المالية الدور الرئيسي في إنفاذ واجبات أعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة، ولا تزال الأحكام القضائية المنشورة محدودة.



50 دعوى المسؤولية المرفوعة نيابةً عن شركة كيرمارك إنترناشيونال، 698 A.2d 959 (محكمة الإنصاف في ديلاوير، 1996)؛ مارشاند ضد بارنهيل، 212 A.3d 805 (المحكمة العليا في ديلاوير، 2019).

51 دعوى المسؤولية المرفوعة نيابةً عن شركة بوينغ، الدعوى رقم 2019-MTZ-0907 (محكمة الإنصاف في ديلاوير، 7 سبتمبر 2021).

52 محكمة العدل الاتحادية الألمانية، حكم 21 أبريل 1997، 95/II ZR 175 (أراغ/غارمنبيك)، 135, 244 BGHZ.

53 هيئة الأوراق المالية والاستثمارات الأسترالية (2026)، "المحكمة الاتحادية تقضي بإخلال اثنين من كبار التنفيذيين في ستار إنترتينمنت بواجباتهما، وبعدم إخلال أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بواجباتهم"، بيان صحفي 26-5، 040MR، مارس 2026.

54 قانون الأوراق المالية والعقود الآجلة (الفصل 571) (هونغ كونغ)، المادة 214.

55 قانون الشركات لعام 2013 (الهند)، المواد من (241) إلى (245)؛ قانون مجلس الأوراق المالية والبورصات الهندي لعام 1992، المادة (11B).

56 القانون رقم 6,385 لعام 1976 (البرازيل)، المادة (11)، المعدّلة بالقانون رقم 13,506 لعام 2017.

57 القانون رقم 6,404 لعام 1976 (البرازيل)، المادتان (A-136) و(159)؛ بورصة B3، لائحة سوق نوفو ميركادو؛ قرار هيئة الأوراق المالية البرازيلية رقم 80 لعام 2022.

المساهمون المسيطرون: رؤى من الهند وهونغ كونغ والبرازيل

حين يكون للشركة مساهم مسيطر، يتمثل الخطر الرئيسي على الحوكمة في تسرّب القيمة من الشركة إليه، عبر المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة، أو الاستئثار بفرص الشركة، أو أعضاء مجلس إدارة يصوّتون وفق تعليمات المساهمين المسيطرين. وتُقدّم الهند وهونغ كونغ والبرازيل أربع رؤى لمجالس الإدارة السعودية.

أعضاء مجلس الإدارة الذين يرشّحهم المساهمون. ينص القانون البرازيلي على أن عضو مجلس الإدارة الذي تنتخبه مجموعة من المساهمين يتحمّل الواجبات ذاتها تجاه الشركة التي يتحمّلها أي عضو مجلس إدارة آخر، ولا يجوز له الإخلال بها "ولو دفاعاً عن مصالح من انتخبوه".[58] وهذه القاعدة نافذة منذ عام 1976، وتكاد تطابق القاعدة السعودية، وتُظهر أن المبدأ قابل للتطبيق في سوق يغلب فيها المساهمون المسيطرون. وتعتمد قوتها على ممارسة مجلس الإدارة: مداولات فعلية، ومحاضر واضحة، واعتراضات موثّقة.

واجبات المساهم المسيطر. تفرض البرازيل كذلك واجبات على المساهم المسيطر نفسه، إذ يجب عليه احترام مصالح المساهمين الآخرين والموظفين والمجتمع. ويُسأل إذا أساء استخدام سلطته.[59] أما الأنظمة السعودية، فتُحمّل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية، وتمنع المساهمين من التدخل في أعمال مجلس الإدارة إلا عبر الجمعية العامة (المادة 73).

المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة. تُخرج الهند وهونغ كونغ قرار المعاملات المهمة مع الأطراف ذوي العلاقة من يد المساهم المسيطر. ففي الهند، لا يملك الموافقة عليها داخل لجنة المراجعة إلا أعضاء مجلس الإدارة المستقلون، كما تتطلب المعاملات الجوهرية موافقة المساهمين، ولا يجوز لأي طرف ذي علاقة التصويت عليها.[60] وفي هونغ كونغ، تتطلب المعاملات المهمة مع الأشخاص المرتبطين مشورةَ لجنة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، ومستشار مالي مستقل، وموافقةَ المساهمين الذين ليست لهم مصلحة جوهرية فيها.[61] أما الأنظمة السعودية، فتُلزم عضو مجلس الإدارة الذي له مصلحة بالإفصاح عنها والامتناع عن التصويت، وتشترط تقريراً من مراجع الحسابات الخارجي، لكنها لا تُلزم عموماً المساهم ذا العلاقة بالامتناع عن التصويت.[62]

تأهيل أعضاء مجالس الإدارة. منذ يوليو 2025، يجب على من يتولون عضوية مجالس إدارة الشركات المدرجة في هونغ كونغ لأول مرة إتمام تدريب يتراوح بين 12 و24 ساعة خلال 18 شهراً من تعيينهم، بحسب خبرة عضو مجلس الإدارة.[63] وفي الهند، يجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين اجتياز اختبار كفاءة عبر الإنترنت خلال سنتين من التسجيل، ما لم تُعفهم خبرتهم من ذلك.[64] ويُشبه كلا الشرطين "رخصة القيادة" لأعضاء مجالس الإدارة التي اقترحها عدد من المشاركين في مقابلات هذه الورقة البحثية (القسم 6).



58 القانون رقم 6,404 لعام 1976 (البرازيل)، المادة (1/154).
59 القانون رقم 6,404 لعام 1976 (البرازيل)، المادتان (116) و(117).
60 لائحة التزامات الإدراج ومتطلبات الإفصاح لعام 2015 الصادرة عن مجلس الأوراق المالية والبورصات الهندي، المادة (23)، المعدّلة في عام 2025.
61 قواعد الإدراج في السوق الرئيسية لبورصة هونغ كونغ، الفصل 14.
62 نظام الشركات، المادتان (1/71) و(2/95)؛ اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة الصادرة عن هيئة السوق المالية، المادة (64/و).
63 شركة هونغ كونغ للبورصات والمقاصة (2024)، نتائج المشاورة: مراجعة لائحة حوكمة الشركات وقواعد الإدراج ذات الصلة".
64 قواعد الشركات بشأن تعيين أعضاء مجالس الإدارة وتأهيلهم لعام 2014 (الهند)، القاعدة 6.



الدروس المستفادة من الإخفاقات الدولية

تُقدّم إخفاقات الحوكمة في الخارج دروساً لأعضاء مجالس الإدارة. وتشترك القضايا الواردة في الجدول 6 في نمط واحد: مجالس إدارة أذعنت لشخصية مهيمنة أو للإدارة التنفيذية، ولم تُخضع المعلومات المتفائلة للنقد البنّاء، ولم تتحرك إزاء المؤشرات التحذيرية. وتُكرّر قضايا الهند وهونغ كونغ نمطاً مألوفاً في الأسواق ذات الملكية المركّزة: مؤشرات تحذيرية في التعاملات مع المساهم المسيطر لم يفحصها مجلس الإدارة بالقدر الكافي.

الجدول 6. إخفاقات دولية في الحوكمة ودروسها لمجالس الإدارة السعودية

القضية	موطن الإخفاق	الدرس المستفاد
بي إتش إس (المملكة المتحدة، 2016)	سمح أعضاء مجلس الإدارة ببيع شركة التجزئة مقابل مبلغ رمزي لمشترٍ لا يملك رأس مال كافياً، مما خلّف عجزاً في صندوق معاشات التقاعد بلغ نحو 571 مليون جنيه إسترليني.[65]	لا تُذعن لمساهم أو مستشار مهيمن؛ وأحِط بالموضوع قبل الموافقة على معاملات جوهرية.
كاريليون (المملكة المتحدة، 2018)	وافق مجلس الإدارة على ممارسات مبالغ فيها في إثبات الإيرادات، وواصل توزيع الأرباح مع تدهور الميزانية العمومية.[66]	لا قيمة كبيرة للاستقلالية الرسمية دون الاستعداد للتحدي والمساءلة.
باتيسري فاليري (المملكة المتحدة، 2018)	لم ينتبه مجلس الإدارة إلى احتيال مزعوم ضُخّمت فيه الأرصدة النقدية.[67]	تقصَّ ما تخلص إليه المراجعة ولا تكتفِ بتلقّيه.
نظام هورايزن في هيئة البريد البريطانية (المملكة المتحدة)	تجاهلت مجالس إدارة متعاقبة أدلةً على أن نظاماً تقنياً كان يُظهر عجزاً مالياً غير حقيقي، فيما كان وكلاء مكاتب البريد الفرعية يُلاحقون قضائياً.[68]	لا تعتمد على تطمينات الإدارة دون فحصها ونقدها.
ويلز فارغو (الولايات المتحدة، 2016)	لم يتعامل مجلس الإدارة بفاعلية مع المؤشرات التحذيرية بشأن فتح حسابات للعملاء دون إذنهم، بدافع حوافز المبيعات.[69]	اطلب التفسيرات، وتابع معالجة الخلل، وافحص الحوافز.
بوينغ 737 ماكس (الولايات المتحدة، 2021)	لم يكن لدى مجلس الإدارة نظام لمتابعة سلامة الطيران، وهي أهم المخاطر التي تواجه الشركة.[70]	تتطلب المخاطر الجوهرية لاستمرار النشاط متابعةً مباشرة من مجلس الإدارة.
ستار إنترتينمنت (أستراليا، 2026)	لاحقت الجهة التنظيمية مجلس الإدارة بأكمله بشأن الرقابة على مخاطر غسل الأموال؛ وثبت إخلال اثنين من التنفيذيين بواجباتهما، والقرار محل استئناف.[71]	ستختبر الجهات التنظيمية كيفية رقابة مجالس الإدارة على المخاطر غير المالية.
ساتيام (الهند، 2009)	وافق مجلس الإدارة على عرض قدّمه مؤسس الشركة بقيمة 1.6 مليار دولار أمريكي للاستحواذ على شركتين تسيطر عليهما عائلته، ثم تراجع عنه بعد احتجاجات المستثمرين. وبعد أسابيع، أقرّ رئيس مجلس الإدارة بأن نحو مليار دولار أمريكي من الأرصدة النقدية المُعلنة لم يكن موجوداً.[72]	تحتاج صفقة مع طرف ذي علاقة يقترحها مؤسس مسيطر إلى نقد بنّاء صارم.
هانرجي ثين فيلم (هونغ كونغ، 2017)	كانت معظم الإيرادات تأتي من مبيعات إلى المجموعة الأم، وظلت مبالغ كبيرة مستحقة على المجموعة دون سداد. ومُنع أربعة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من شغل عضوية مجالس الإدارة لتقصيرهم في تقييم قدرة الشركة الأم على السداد، كما مُنع رئيس مجلس الإدارة السابق لتقديمه مصالح الشركة الأم.[73]	يجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين أن يختبروا قدرة المساهم المسيطر على السداد، وألا يكتفوا بإقرار المستندات.
أمريكاناس (البرازيل، 2023)	أفصحت شركة التجزئة عن اختلالات محاسبية بقيمة 20 مليار ريال برازيلي، شملت ديوناً مخفية لتمويل المورّدين، وطلبت الحماية القضائية بعد أيام.[74]	على لجان المراجعة أن تنظر إلى ما وراء الأرقام المُعلنة. فهي تحتاج إلى فهم الكيفية التي تُحقق بها الشركة أرباحها، وتُموّل عملياتها، وتُثبت ديونها، وإلى إخضاع التفسيرات غير المتسقة للنقد البنّاء.

65 لجنتا العمل والمعاشات والأعمال والابتكار والمهارات في مجلس العموم البريطاني (2016)، بي إتش إس: التقرير الأول للجنة العمل والمعاشات والتقرير الرابع للجنة الأعمال والابتكار والمهارات، الدورة البرلمانية 2016–2017".

66 لجنتا الأعمال والطاقة والاستراتيجية الصناعية والعمل والمعاشات في مجلس العموم البريطاني (2018)، كاريليون: التقرير المشترك الثاني، الدورة البرلمانية 2017–2019".

67 دعوى يقيمها مكتب مكافحة الاحتيال الخطير؛ ينفي المتهمون الأربعة التهم، ومن المقرر بدء المحاكمة في يناير 2028.

68 بيتس ضد شركة هيئة البريد (رقم 6: مسائل هورايزن)، [2019] EWHC 3408 (QB)؛ التحقيق في نظام هورايزن التقني لهيئة البريد البريطانية (2021–).

69 أعضاء مجلس الإدارة المستقلون في شركة ويلز فارغو (2017)، "تقرير التحقيق في ممارسات المبيعات"، 10 أبريل 2017.

70 دعوى المسؤولية المرفوعة نيابةً عن شركة بوينغ، الدعوى رقم 2019-0907-MTZ (محكمة الإنصاف في ديلاوير، 7 سبتمبر 2021).

71 هيئة الأوراق المالية والاستثمارات الأسترالية (2026)، "المحكمة الاتحادية تقضي بإخلال اثنين من كبار التنفيذيين في ستار إنترتينمنت بواجباتهما، وبعدم إخلال أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بواجباتهم"، بيان صحفي 5، 26-040MR مارس 2026.

72 ب. راماليغا راجو، رسالة إلى مجلس إدارة شركة ساتيام كمبيوتر سيرفيسز، 7 يناير 2009؛ قرار مجلس الأوراق المالية والبورصات الهندي الصادر في 15 يوليو 2014.

73 هيئة الأوراق المالية والعقود الآجلة (2017)، "الهيئة تحصل على أوامر قضائية وأوامر بالمنع من عضوية مجالس الإدارة بحق رئيس مجلس الإدارة السابق وأعضاء مجلس الإدارة الحاليين في مجموعة هانرجي ثين فيلم باور"، بيان صحفي، 4 سبتمبر 2017.

74 ماغالهايس، ل.، وبينيديتو، ل. م. (2024)، "أمريكاناس البرازيلية تكشف تفاصيل الاحتيال المحاسبي"، رويترز، 17 يوليو.

اتساع نطاق إشراف مجلس الإدارة

لم تتغير واجبات أعضاء مجالس الإدارة في جوهرها بمرور الزمن، لكن نطاق المسائل التي تسري عليها اتسع سريعاً. فالتنظيم يتغير اليوم بوتيرة أسرع، ويتجاوز الحدود أكثر من ذي قبل، ويشمل مجالات كانت تُعدّ فيما مضى تقنية أو تشغيلية. وعلى عضو مجلس الإدارة الذي يبذل العناية المعقولة اليوم أن يفهم مخاطر لم تكن مدرجة على جداول أعمال مجالس الإدارة قبل عقد من الزمن. وهناك أربعة مجالات تستحق اهتماماً خاصاً.

الأمن السيبراني

تُعامل المخاطر السيبرانية اليوم في معظم الأسواق الرئيسية بوصفها مسألة حوكمة جوهرية لاستمرار النشاط. وفي المملكة العربية السعودية، يُلزم البنك المركزي السعودي مجالس إدارة المؤسسات المالية باعتماد سياسات حوكمة تقنية المعلومات والأمن السيبراني والمحافظة عليها، ويوضح أن إسناد إحدى العمليات إلى جهة خارجية لا ينقل مساءلة مجلس الإدارة عنها. أما في جميع الشركات المدرجة، فتمتد المراجعة السنوية التي يُجريها مجلس الإدارة لفاعلية الرقابة الداخلية بالضرورة إلى هذه الأنظمة.

> **سؤال أساسي لأعضاء مجلس الإدارة:** *"لو عطّل هجوم سيبراني غداً أهم عملياتنا، فما الأدلة التي تمنح مجلس الإدارة الثقة بقدرة الشركة على الاستجابة والتعافي؟"*

الذكاء الاصطناعي

تستخدم الشركات الذكاء الاصطناعي في قرارات الائتمان، والتوظيف، وخدمة العملاء، والعمليات. ويسري واجب العناية على قرار استخدام هذه الأنظمة: هل يفهم مجلس الإدارة المخاطر الجوهرية؟ وهل يمكن تفسير قرارات النظام؟ وهل يخضع لإشراف بشري فعلي؟ ولا يلزم أن يكون أعضاء مجلس الإدارة متخصصين في التقنية، لكن عليهم طرح الأسئلة التي يطرحها عضو مجلس إدارة حريص.

> **سؤال أساسي لأعضاء مجلس الإدارة:** *"أين نعتمد على الذكاء الاصطناعي في قرارات ذات أثر كبير، وكيف نكتشف نتيجة ضارة أو غير موثوقة ونُصحّحها؟"*

البيانات

أصبحت البيانات من أثمن الأصول لدى كثير من الشركات، ويمتد إليها واجب حماية أصول الشركة. وقد جعل نظام حماية البيانات الشخصية السعودي حوكمة البيانات من متطلبات الامتثال التي تترتب على مخالفتها عقوبات فعلية، وأصبح إشراف مجلس الإدارة على حماية البيانات توقعاً عاماً، بعد أن كان يُنظر إليه بوصفه مهمة متخصصة.

> **سؤال أساسي لأعضاء مجلس الإدارة:** *"كيف نعرف أن البيانات الحساسة التي نحتفظ بها تُجمع وتُستخدم وتُشارك وتُحمى كما ينبغي، بما في ذلك لدى مزوّدي الخدمات الخارجيين؟"*

الكوادر البشرية والاستدامة

أصبح يُتوقع من مجالس الإدارة، بصورة متزايدة، الإشراف على استراتيجية القوى العاملة، والثقافة المؤسسية، والصحة والسلامة المهنية، وخطط التعاقب الوظيفي للمستويات التي تلي منصب الرئيس التنفيذي، فضلاً عن المخاطر المناخية وغيرها من مخاطر الاستدامة. وتُلزم لائحة حوكمة الشركات بالفعل مجالس إدارة الشركات المدرجة بالإشراف على العلاقات مع أصحاب المصالح، ومعاملة الموظفين بإنصاف. كما توصي، من خلال مادة استرشادية، بأن يرفع مجلس الإدارة إلى الجمعية العامة العادية مقترحاً بسياسة المسؤولية الاجتماعية. وتشير توقعات المستثمرين ومعايير الإفصاح عن الاستدامة التي تتبناها أسواق كثيرة إلى الاتجاه نفسه.

> **سؤال أساسي لأعضاء مجلس الإدارة:** *"أي مسائل متعلقة بالقوى العاملة أو السلامة أو البيئة قد تؤثر جوهرياً في نجاح الشركة طويل الأجل، وما الأدلة على أن الإدارة التنفيذية تتعامل معها؟"*

القاسم المشترك بين هذه المجالات أنه يجب على أعضاء مجلس الإدارة الانتقال من التحقق اللاحق للامتثال إلى إشراف استشرافي. فالسؤال لا يقتصر على ما إذا كانت الشركة قد امتثلت للقواعد في العام الماضي، بل يشمل ما إذا كان مجلس الإدارة يملك المعلومات والخبرة والهياكل التي تُمكّنه من توقّع الخطر التالي.

أدوات عملية لأعضاء مجالس الإدارة

تتجسد الواجبات النظامية لأعضاء مجالس الإدارة في إجراءات محددة. ويعرض الجدول 7 الممارسات التي يتحقق باجتماعها الوفاءُ بالواجبات وبناءُ السجل الموثّق الذي تُكتسب به حماية قاعدة تقييم القرارات.

الجدول 7. قائمة تحقق لعضو مجلس الإدارة

التوقيت	الممارسة الجيدة
عند التعيين	1. اقرأ النظام الأساس، وميثاق مجلس الإدارة، ومصفوفة تفويض الصلاحيات، وسياسة تعارض المصالح، وأحدث المحاضر، والتقارير السنوية. 2. أفصِح عن كل مصلحة ونشاط منافس، بما يشمل مصالح الأقارب والشركات الأخرى وأنشطتها. 3. تأكّد من وجود تأمين لمسؤولية أعضاء مجالس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين، ومن شروطه، بما فيها استمرار التغطية بعد انتهاء عضويتك. 4. أتمّ البرنامج التعريفي باستراتيجية الشركة وأوضاعها المالية ومخاطرها الرئيسية.
قبل كل اجتماع	5. أصِرّ على استلام الوثائق كاملةً قبل الاجتماع بوقت كافٍ؛ إذ يجب على الشركات المدرجة توزيعها قبل الاجتماع بخمسة أيام على الأقل. 6. اقرأها، بما فيها المعلومات المالية، وأعِدّ أسئلتك. 7. راجع جدول الأعمال لتحديد البنود التي قد تكون لك مصلحة فيها.
أثناء الاجتماع	8. أفصِح عن مصالحك في البداية، وغادر القاعة عند مناقشة البنود التي تتعارض فيها مصالحك. 9. اسأل حتى تفهم، واختبر الافتراضات والسيناريو السلبي. 10. كوّن رأيك بنفسك وعبّر عنه، ولا تُصوّت وفق تعليمات غيرك. 11. إذا خالفت الرأي، فصرّح بذلك واطلب إثبات اعتراضك وأسبابه في المحضر.
بعد الاجتماع	12. راجع مسودة المحضر، وتأكد من دقة توثيق المداولات والأسباب وأي اعتراض. 13. تابع تنفيذ الإجراءات والاستجابة لطلبات المعلومات. 14. حافظ على سرية معلومات مجلس الإدارة.
كل عام	15. جدّد الإفصاح عن المصالح والأنشطة المنافسة. 16. شارك في تقييم جاد لمجلس الإدارة ولكل عضو مجلس إدارة، وفي التدريب على الواجبات والمخاطر المستجدة. 17. راجع ما إذا كنت لا تزال تملك الوقت والاستقلالية اللازمين لأداء دورك.
عند وقوع خلل	18. تحرّك فوراً إزاء المؤشرات التحذيرية، ولا تقبل تطمينات دون أدلة. 19. استعِن بمشورة قانونية مستقلة مبكراً. 20. راقب المهل المحددة، مثل مهلتَي 60 يوماً و180 يوماً حين تبلغ الخسائر نصف رأس المال.

ثمة آلية تجمع هذه الممارسات، وهي أكثر الآليات بقاءً دون تفعيل. توصي لائحة حوكمة الشركات (المادة 39) بتقييم سنوي لأداء مجلس الإدارة، وبتقييم خارجي من "جهة خارجية مختصة" كل ثلاث سنوات. غير أن أعضاء مجالس الإدارة السعوديين الذين قابلناهم يصفون هذا الحكم بأنه من أقل أحكام الإطار النظامي تطبيقاً.

يُتيح تقييم مجلس الإدارة اختبار ما إذا كانت الممارسات الواردة في الجدول 7 متّبعة بالفعل. وينبغي أن يتناول فاعلية مجلس الإدارة مجتمعاً، وإسهام كل عضو مجلس إدارة فيه.

هل يستعد أعضاء مجلس الإدارة كما ينبغي، ويتلقون المعلومات التي يحتاجون إليها؟ هل تختبر المناقشات افتراضات الإدارة التنفيذية، وتُتيح إبداء المخاوف بحرية؟ هل يُفصح عن تعارض المصالح ويُتعامل معه، وتُتابع الأسئلة التي لم تُجب، وتُوثّق القرارات والاعتراضات بدقة؟ قد تُتيح مراجعة عينة من القرارات المهمة إجابات عن هذه الأسئلة أكثر موثوقية مما يُتيحه الاستبيان وحده.

ينبغي أن تؤدي النتائج إلى تحسينات محددة، مع إسناد مسؤولية تنفيذها ومراجعة التقدم المحرز فيها. وبهذا يساعد التقييمُ أعضاءَ مجلس الإدارة على فهم مستوى أدائهم واجباتهم، والجوانب التي يحتاج مجلس إدارتهم إلى تحسينها.

الخاتمة

منح نظام الشركات المملكة العربية السعودية صياغةً حديثة مُقنّنة لواجبات أعضاء مجالس الإدارة، يألفها المستثمرون من لندن أو سيدني أو نيويورك، مع بقائها متجذّرة في النظام القانوني للمملكة وهياكل الملكية فيها. فواجبات العناية والولاء أصبحت التزامات محددة تترتب عليها عواقب محددة، وتتولى إنفاذها جهة تنظيمية أظهرت في عام 2026 استعدادها لملاحقة أعضاء مجالس الإدارة بصفتهم الشخصية.

تحمل هذه الأحكام لعضو مجلس الإدارة بصفته الفردية دلالات عملية: استعدّ كما ينبغي، وافهم الأرقام، وكوّن رأيك بنفسك، بصرف النظر عمّن رشّحك. أفصِح عن مصالحك، وتنحَّ عن القرارات التي تتعارض فيها مصالحك. احمِ فرص الشركة ومعلوماتها، وتحرّك إزاء المؤشرات التحذيرية، وتأكد من إثبات الاعتراضات في المحاضر.

سيُشكّل تطوران المرحلة المقبلة. فمع نشر المحاكم ولجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية قراراتها بشأن واجبات أعضاء مجالس الإدارة، سيتضح معناها العملي أكثر. وفي الوقت نفسه، ستحتاج مجالس الإدارة إلى تطبيق تلك الواجبات على نطاق متسع من المسائل، يشمل الأمن السيبراني والبيانات والذكاء الاصطناعي والاستدامة.

ستكون مجالس الإدارة التي تستثمر في قدراتها، وتؤمّن المعلومات التي تحتاج إليها، وتشجّع النقد البنّاء، أقدرَ على الوفاء بواجباتها والاستفادة من حماية النظام. وتدعم الممارسات ذاتها سلامة التقدير التجاري. فبتطبيقها باستمرار، يستطيع أعضاء مجلس الإدارة اتخاذ قرارات أفضل وتعزيز فرص نجاح شركاتهم طويل الأجل.



الملحق (أ). واجبات أعضاء مجالس الإدارة عملياً: كيفية التعامل مع عشرة مواقف داخل مجلس الإدارة

يسهل فهم الواجبات الائتمانية لأعضاء مجالس الإدارة حين توضع في سياقها. وتعرض المواقف العشرة التالية حالات كثيراً ما يواجهها أعضاء مجالس الإدارة السعوديون. فيُبيّن كل منها الموقف، وما يتطلبه النظام، وما يفعله عضو مجلس إدارة يسترشد بالمشورة السليمة. وهي أمثلة توضيحية، وليست مشورة قانونية بشأن وقائع محددة.

الموقف 1	عضو مجلس الإدارة المرشَّح والمساهم الذي رشّحه
الوقائع	يشغل عضو مجلس إدارة مقعداً في شركة مدرجة بترشيح من شركة قابضة عائلية تملك 35% من الأسهم. وقبل تصويت مجلس الإدارة على برنامج إنفاق رأسمالي كبير، تطلب منه الشركة القابضة التصويت ضده، وإرسال وثائق مجلس الإدارة وملخص المناقشة إليها.
ما يتطلبه النظام	يجب على عضو مجلس الإدارة أن يتخذ قراره ويُصوّت باستقلال (المادة 26/ج)، لمصلحة الشركة والمساهمين كافة، لا لمصلحة المجموعة التي انتخبته وحدها (المادة 2/83 من لائحة حوكمة الشركات). ولا يجوز له إفشاء معلومات مجلس الإدارة لأي مساهم خارج الجمعية العامة (المادة 16/28 من لائحة حوكمة الشركات)، إلا في استثناءات محدودة، مثل المعلومات المالية التي تحتاج إليها الشركة الأم لإعداد حساباتها. ولا يجوز للمساهم التدخل في أعمال مجلس الإدارة إلا عبر الجمعية العامة (المادة 73).
ما ينبغي لعضو مجلس الإدارة فعله	يجوز لعضو مجلس الإدارة الاستماع إلى مخاوف الشركة القابضة واختبار وجاهتها في مجلس الإدارة، لكن عليه أن يُكوّن رأيه بنفسه استناداً إلى موضوع المسألة. وينبغي أن يرفض مشاركة الوثائق السرية. وإذا أراد مجلس الإدارة تنظيم وصول المعلومات إلى كبار المساهمين، فينبغي له أن يعتمد بروتوكولاً مكتوباً لتبادل المعلومات يعامل المساهمين بإنصاف ويلتزم بقواعد الإفصاح. وإذا صوّت ضد المقترح، فينبغي أن يستند إلى أسبابه هو، وأن تُثبت في المحضر.

الموقف 2	عقد مع شركة تملكها عائلة أحد أعضاء مجلس الإدارة
الوقائع	تقترح الإدارة التنفيذية إرساء عقد خدمات لوجستية قيمته 40 مليون ريال سعودي على شركة يملك ابن أحد أعضاء مجلس الإدارة 30% منها. ويرى عضو مجلس الإدارة أن العقد بشروط السوق، ويسأل إن كان يلزمه اتخاذ أي إجراء، ما دام لا يملك شخصياً أسهماً في الشركة الموّردة.
ما يتطلبه النظام	الابن من "الأقارب"، وتنشأ عن ملكيته مصلحة غير مباشرة (المادة 66 من اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة؛ وتعريف الأقارب في لائحة حوكمة الشركات). ويجب على عضو مجلس الإدارة الإفصاح فوراً، وإثبات الإفصاح في المحضر، ولا يجوز له التصويت في مجلس الإدارة أو الجمعية العامة (المادة 1/71). كما يجب على مجلس الإدارة إبلاغ الجمعية العامة، مع تقديم تقرير خاص من مراجع الحسابات، والحصول على ترخيص الجمعية العامة بالعقد (المادة 1/27). وفي الشركة المدرجة، يجب الإعلان عن المعاملة إذا بلغت قيمتها 1% من الإيرادات أو أكثر (المادة 6/41 من لائحة حوكمة الشركات).
ما ينبغي لعضو مجلس الإدارة فعله	ينبغي لعضو مجلس الإدارة أن يُفصح كتابةً، ويغادر القاعة أثناء المداولات، ويمتنع عن التصويت. وينبغي لأعضاء مجلس الإدارة الباقين أن يتحققوا من أن الشروط تضاهي فعلاً شروط التعامل بين أطراف مستقلة، ويُفضّل الاستناد إلى معيار مرجعي أو عروض أسعار منافسة، لأنهم يشتركون في المسؤولية إذا ثبت أن العقد غير عادل (المادة 3/71). ولا ينبغي توقيع العقد قبل الحصول على الترخيص.

الموقف 3	الفرصة التي عُرضت على مجلس الإدارة
الوقائع	في جلسة لمناقشة الاستراتيجية، تعرض الإدارة التنفيذية شركةً مستهدفة للاستحواذ، قررت الشركة عدم المضي في الاستحواذ عليها هذا العام لنقص التمويل. ويرى أحد أعضاء مجلس الإدارة ما تنطوي عليه الشركة المستهدفة من فرص، وهو شريك في شركة استثمار في الملكية الخاصة. وبعد ستة أشهر، يستقيل من مجلس الإدارة وتتقدم شركته بعرض للاستحواذ عليها.
ما يتطلبه النظام	لا يجوز لعضو مجلس الإدارة استغلال أي فرصة استثمارية تُعرض على الشركة أو عليه بصفته عضو مجلس إدارة (المادة 3/27). وفي الشركات المدرجة، يمتد الحظر إلى عضو مجلس الإدارة الذي يستقيل ليستغل فرصة ترغب الشركة في الاستفادة منها (المادة 42/ب من لائحة حوكمة الشركات). ولا يجوز استخدام المعلومات السرية التي يحصل عليها بحكم عضويته لتحقيق منفعة شخصية.
ما ينبغي لعضو مجلس الإدارة فعله	المسار الآمن هو اعتبار الفرصة ملكاً للشركة. وإذا أراد عضو مجلس الإدارة السعي إليها، فينبغي له أن يطرح الأمر على مجلس الإدارة قبل انتهاء عضويته، ويُفصح عن مصلحته كاملةً، ويطلب قراراً صريحاً بأن الشركة رفضت الفرصة نهائياً وتخلّت عنها، مع الحصول على ترخيص المساهمين حيث يلزم. فالاستقالة أولاً ثم التقدّم بالعرض لاحقاً هي تحديداً السلوك الذي وُضعت هذه القواعد لضبطه.

الموقف 4	دعوة للانضمام إلى مجلس إدارة شركة منافسة
الوقائع	تتلقى عضوة مجلس إدارة شركة أسمنت مدرجة دعوةً للانضمام إلى مجلس إدارة منتج أسمنت آخر في منطقة مختلفة. وترى أن الشركتين تخدمان سوقين مختلفتين، ولا تتنافسان فعلياً.
ما يتطلبه النظام	يُعدّ قبول عضوية مجلس إدارة شركة تنافس الشركة أو أي نشاط من أنشطتها عملاً منافساً (المادة 45 من لائحة حوكمة الشركات). ويستلزم ذلك إبلاغ مجلس الإدارة، والامتناع عن التصويت في المسائل ذات الصلة، والحصول على ترخيص الجمعية العامة العادية، أو مجلس الإدارة بموجب تفويض يُحدّد الأنشطة المنافسة المسموح بها ولا تزيد مدته على سنة (المادة 2/27؛ والمادة 44 من لائحة حوكمة الشركات؛ والمادة 64/ج و64/د من اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة). وإذا رُفض الترخيص، وجب عليها الانسحاب أو الاستقالة (المادة 67 من اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة). كما تُنافي ممارسة الأعمال المنافسة الاستقلالية (المادة 19/ج/8 من لائحة حوكمة الشركات).
ما ينبغي لعضو مجلس الإدارة فعله	تقدير ما إذا كانت الشركتان تتنافسان يعود إلى مجلس الإدارة والمساهمين، لا إلى عضوة مجلس الإدارة وحدها. وينبغي لها إبلاغ مجلس الإدارة قبل القبول، وترك تقدير التداخل له وفق المعايير التي أقرتها الجمعية العامة، وألا تقبل إلا بترخيص. وإذا كانت عضوة مجلس إدارة مستقلة، فعليها أن تتوقع فقدان هذه الصفة.

الموقف 5	صفقة استحواذ كبيرة بمهلة ضيقة
الوقائع	يطلب الرئيس التنفيذي من مجلس الإدارة الموافقة بالتمرير على صفقة استحواذ خلال 48 ساعة، قائلاً إن البائع لديه مشترٍ آخر يتقدم بعرض. والوثائق المقدمة ملخص من اثنتي عشرة صفحة. ويمثل السعر نحو 30% من إجمالي أصول الشركة.
ما يتطلبه النظام	يجوز اتخاذ القرارات العاجلة بالتمرير، لكن يحق لأي عضو مجلس إدارة طلب اجتماع للمداولة (المادة 82). ولا تحمي قاعدة تقييم القرارات إلا القرار المتخذ عن إحاطة بموضوعه (المادة 31). ويتطلب بيع ما يزيد على 50% من الأصول خلال اثني عشر شهراً موافقة الجمعية العامة (المادة 75)؛ أما الاستحواذات، فقد تستلزم موافقات أخرى بموجب النظام الأساس وقواعد هيئة السوق المالية.
ما ينبغي لعضو مجلس الإدارة فعله	ينبغي لعضو مجلس الإدارة الذي لا يطمئن إلى الوضع أن يطلب اجتماعاً كتابةً. وينبغي لمجلس الإدارة أن يطلب أهم نتائج الفحص النافي للجهالة، وأساس التقييم، وأي رأي بشأن عدالة الصفقة، وخطة التمويل، والسيناريو السلبي. وإذا تعذّر فعلاً تمديد المهلة، فينبغي أن يُثبت المحضر ما كان مجلس الإدارة يعلمه، وما طرحه من أسئلة، والمخاطر التي وزنها، وسبب انتهائه إلى أن الصفقة تخدم مصلحة الشركة. أما مجلس الإدارة الذي يعجز عن الحصول على تلك المعلومات، فينبغي أن يكون مستعداً للرفض.

الموقف 6	إقرار الأغلبية قراراً تراه خاطئاً
الوقائع	ترى عضوة مجلس إدارة أن توزيع الأرباح المقترح يفتقر إلى الحيطة، بسبب تدهور الوضع النقدي للشركة. لكن بقية أعضاء مجلس الإدارة يوافقون عليه. ومن المقرر أن تسافر، فتعتزم التغيّب عن الاجتماع التالي الذي سيُعتمد فيه المحضر.
ما يتطلبه النظام	لا يحظى عضو مجلس الإدارة المعترض على قرار الأغلبية بالحماية إلا إذا أُثبت اعتراضه صراحةً في المحضر؛ ولا يوفر الغياب حمايةً (المادة 2/28). ويجب إثبات الآراء المخالفة بالتفصيل (المادة 31/ب من لائحة حوكمة الشركات). ويُعدّ توزيع أرباح بسوء نية بالمخالفة للنظام جريمةً (المادة 261/و).
ما ينبغي لعضو مجلس الإدارة فعله	ينبغي لها أن تُبيّن اعتراضها بوضوح في الاجتماع، وتطلب إثباته وأسبابه في المحضر، وتراجع مسودة المحضر قبل توقيعه، وترسل ملاحظاتها كتابةً إذا تعذّر حضورها. وإذا ظل مصدر القلق قائماً وخطيراً، فينبغي لها أن تنظر في قدرتها على مواصلة أداء واجباتها؛ إذ ينبغي لعضو مجلس الإدارة الذي يعجز عن ذلك أن يستقيل (المادة 20/28 من لائحة حوكمة الشركات).

الموقف 7	مؤشرات تحذيرية في الأرقام
الوقائع	تتلقى لجنة المراجعة بلاغاً مجهول المصدر عبر قناة الإبلاغ عن المخالفات، يزعم أن إحدى وحدات الأعمال تُثبت إيرادات من عملاء يُستبعد أن يسددوا ما عليهم. وتقول الإدارة التنفيذية إن الادعاء صادر عن موظف ساخط، وإن مراجع الحسابات الخارجي لم يُثر المسألة.
ما يتطلبه النظام	يجب على مجلس الإدارة ضمان سلامة التقارير المالية ومتانة أنظمة الرقابة (المادتان 21 و28 من لائحة حوكمة الشركات). كما يجب التحقيق في بلاغات المخالفات (المادة 81 من لائحة حوكمة الشركات). ويُعدّ التضليل المتعمد في القوائم المالية جريمةً (المادة 260/أ)؛ وتُظهر قضية السعودي الألماني الصحية ما يتعرّض له أعضاء مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من مسؤولية.
ما ينبغي لعضو مجلس الإدارة فعله	ينبغي ألا تُسلّم لجنة المراجعة بتطمينات الإدارة التنفيذية على ظاهرها. بل ينبغي لها تكليف جهة مستقلة عن وحدة الأعمال بالتحقيق، وطلب مراجعة المعاملات المعنية من مراجع الحسابات الخارجي، وفحص سجل التحصيل ومخصصات الخسائر الائتمانية، ورفع تقرير إلى مجلس الإدارة بكامل أعضائه. وينبغي توثيق كل خطوة. كما ينبغي لمجلس الإدارة النظر فيما إذا كانت تترتب عليه التزامات بالإفصاح.

الموقف 8	حين تبلغ الخسائر نصف رأس المال
الوقائع	يُفيد الرئيس التنفيذي للشؤون المالية لشركة غير مدرجة بأن الخسائر المتراكمة بلغت 52% من رأس المال المُصدر، بعد إثبات انخفاض كبير في القيمة في الربع الثاني. ويقترح رئيس مجلس الإدارة انتظار النتائج السنوية قبل اتخاذ أي إجراء،
ما يتطلبه النظام	يجب على مجلس الإدارة إعلان الخسائر وتوصياته بشأنها خلال 60 يوماً من تاريخ علمه بها، ودعوة الجمعية العامة غير العادية إلى الاجتماع خلال 180 يوماً لتقرير حلّ الشركة أو استمرارها مع اتخاذ إجراءات المعالجة (المادة 132). ويُعدّ عدم دعوة الجمعية العامة جريمة (المادة 261/ح).
ما ينبغي لعضو مجلس الإدارة فعله	تبدأ المهلة من تاريخ علم مجلس الإدارة، لا من نهاية السنة المالية. وينبغي لمجلس الإدارة أن يُثبت تاريخ علمه في المحضر، ويُعدّ الإعلان وخطة تعافٍ موثوقة خلال 60 يوماً، ويُحدّد موعد الجمعية العامة. ومع تفاقم الضائقة المالية، ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة أن يزنوا مصالح الدائنين، ويستعينوا بالمشورة بشأن التزاماتهم بموجب نظام الإفلاس.

الموقف 9	المورّد السخي
الوقائع	يتنافس مورّد رئيسي للمعدات حالياً على عقد، ويدعو أحد أعضاء مجلس الإدارة وزوجته إلى حضور معرض دولي، مع تحمّل نفقات الطيران على درجة الأعمال والإقامة في الفندق.
ما يتطلبه النظام	لا يجوز لعضو مجلس الإدارة قبول أي منفعة من الغير تتعلق بدوره (المادة 26/j). ولا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة قبول هدايا ممن يتعاملون مع الشركة إذا كان من شأنها أن تؤدي إلى تعارض في المصالح (المادة 46 من لائحة حوكمة الشركات).
ما ينبغي لعضو مجلس الإدارة فعله	ينبغي له أن يرفض. وإذا كان حضور المعرض يحقق قيمة فعلية للشركة، فينبغي أن تتحمّل الشركة النفقات. كما ينبغي لعضو مجلس الإدارة الإبلاغ عن العرض وفق سياسة الشركة للهدايا وتعارض المصالح، حتى يكون فريق المشتريات على علم به.

الموقف 10	عضو مجلس الإدارة الذي يبتعد تدريجياً
الوقائع	صديقان قديمان هما المساهمان المؤسسان لشركة مساهمة مقفلة وعضوا مجلس إدارتها، يُدخلان شخصاً ثالثاً بصفته مساهماً وعضو مجلس إدارة. وبعد ثمانية عشر شهراً، يتوقف عن حضور الاجتماعات. ثم يتبيّن لاحقاً أنه أسّس شركة خاصة به، ويُحوّل إليها فرص الأعمال.
ما يتطلبه النظام	يجوز للجمعية العامة إنهاء العضوية بسبب الغياب المتكرر دون عذر (المادة 70)؛ وفي الشركات المدرجة، يجوز للمساهمين الذين يملكون 10% طلب العزل (تعديلات 2026). وتُخالف المنافسة دون ترخيص واستغلال فرص الشركة الفقرتين (2) و(3) من المادة (27). كما أن التقاعس نفسه إخلال بواجب العناية.
ما ينبغي لعضو مجلس الإدارة فعله	ينبغي لمجلس الإدارة أن يتحرك مبكراً، وألا ينتظر انحسار المشكلة من تلقاء نفسها. وينبغي له توثيق الغياب، ومكاتبة عضو مجلس الإدارة، والتوصية للجمعية العامة بإنهاء عضويته إذا لم يُقدّم تفسيراً مقبولاً. وحين يُشتبه في تحويل الفرص، ينبغي تأمين الأدلة وطلب المشورة القانونية بشأن إبطال المعاملات، واسترداد الأرباح، والمطالبة بالتعويض. ولا يستطيع عضو مجلس الإدارة تجنّب المسؤولية بالادعاء بأنه لم يكن يمارس دوره.

الملحق (ب). مرجع سريع لأبرز الأحكام النظامية

الأحكام	الموضوع	المتطلبات
نظام الشركات، المادة (26)	واجبات العناية والولاء	سبعة عناصر: ممارسة المهام في حدود الصلاحيات؛ والعمل على مصلحة الشركة؛ واتخاذ القرارات باستقلال؛ والعناية والمهارة والحرص؛ وتجنّب تعارض المصالح؛ والإفصاح عن المصالح؛ وعدم قبول منافع من الغير
نظام الشركات، المادة (27)	تعارض المصالح والمنافسة والاستغلال	حظر المصلحة في عقود الشركة أو ممارسة أعمال منافسة دون ترخيص المساهمين؛ وحظر استغلال أصول الشركة أو معلوماتها أو فرصها
نظام الشركات، المادة (28)	المسؤولية	مسؤولية تضامنية؛ ووجوب إثبات الاعتراض في المحضر؛ والغياب لا يُعفي من المسؤولية؛ وبطلان شروط الإعفاء؛ وجواز تأمين مسؤولية أعضاء مجالس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين
نظام الشركات، المواد (29) و(30) و(32).	الدعاوى ضد أعضاء مجالس الإدارة	دعوى الشركة بقرار الجمعية العامة؛ وحق من يمثلون 5% في رفع دعوى نيابةً عنها بإبلاغ مسبق لمجلس الإدارة مدته 14 يوماً؛ وإبراء الذمة لا يمنع الدعوى؛ ومدة سماع الدعوى خمس سنوات أو ثلاث سنوات بعد انتهاء العضوية؛ ونفقات الدعوى
نظام الشركات، المادة (31)	قاعدة تقييم القرارات	انتفاء المصلحة الشخصية؛ والإحاطة بالموضوع؛ والاعتقاد الجازم والعقلاني؛ وعبء الإثبات على المدعي
نظام الشركات، المادة (70)	غياب أعضاء مجلس الإدارة	إنهاء العضوية عند الغياب عن ثلاثة اجتماعات متتالية أو خمسة اجتماعات متفرقة دون عذر
نظام الشركات، المادة (71)	الإفصاح عن المصلحة	الإفصاح الفوري وإثباته في المحضر؛ وعدم التصويت في مجلس الإدارة أو الجمعية العامة؛ وتقرير خاص من مراجع الحسابات إلى الجمعية العامة
نظام الشركات، المادة (72)	القروض لأعضاء مجلس الإدارة	محظورة، بما فيها القروض للأقارب، باستثناء قروض البنوك بشروطها مع العملاء، وبرامج الموظفين المعتمدة
نظام الشركات، المادة (73)	تدخل المساهمين	يتابع المساهمون أعمال الشركة عبر الجمعية العامة، ولا يجوز لهم التدخل في الإدارة
نظام الشركات، المادة (75)	بيع أصول بقيمة كبيرة	موافقة الجمعية العامة على بيع ما يزيد على 50% من إجمالي الأصول خلال اثني عشر شهراً
نظام الشركات، المادة (132)	بلوغ الخسائر نصف رأس المال	الإعلان خلال 60 يوماً؛ ودعوة الجمعية العامة غير العادية إلى الاجتماع خلال 180 يوماً
نظام الشركات، المواد من (260) إلى (264)	العقوبات	السجن مدة تصل إلى ثلاث سنوات وغرامة تصل إلى 5 ملايين ريال سعودي للمخالفات الجسيمة؛ والسجن مدة تصل إلى سنة وغرامة تصل إلى مليون ريال سعودي؛ وغرامات تصل إلى 500,000 ريال سعودي؛ والمنع من عضوية مجالس إدارة الشركات المدرجة
اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة، المادة (4)	الواجبات (الشركات المدرجة)	تفصيل الواجبات السبعة، بما فيها الاختبار المزدوج للعناية ومراعاة حقوق أصحاب المصالح
اللائحة التنفيذية لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة، المواد من (64) إلى (66)	المعاملات التي لعضو مجلس الإدارة مصلحة فيها (الشركات المدرجة)	يجوز تفويض مجلس الإدارة في الترخيص بالمعاملات التي تقل قيمتها عن 1% من الإيرادات وعن 10 ملايين ريال سعودي؛ وتعريف المصلحة غير المباشرة.
لائحة حوكمة الشركات، المواد (19) و(20) و(21).	الاستقلالية؛ ومسؤولية مجلس الإدارة	معايير الاستقلالية؛ وتمثيل مجلس الإدارة للمساهمين كافة، وبقاء المسؤولية عليه رغم التفويض؛ والوظائف الأساسية لمجلس الإدارة
لائحة حوكمة الشركات، المواد (28) و(29).	واجبات أعضاء مجلس الإدارة، ومهام المستقلين منهم	التحضير للاجتماعات، والحضور، وطرح الأسئلة، والسرية، والاستقالة عند تعذّر أداء المهام؛ ومهام أعضاء مجلس الإدارة المستقلين
لائحة حوكمة الشركات، المواد من (41) إلى (46)	تعارض المصالح	سياسة مكتوبة لمعالجة حالات تعارض المصالح؛ وتجنّب التعارض؛ وقواعد المنافسة؛ والهدايا
لائحة حوكمة الشركات، المادة (2/83)	التمثيل	تمثيل المساهمين كافة، لا المجموعة التي انتخبت عضو مجلس الإدارة وحدها، وحماية أصحاب المصالح

لائحة حوكمة الشركات: لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية.

الملحق (ج). واجبات أعضاء مجالس الإدارة في أحد عشر نظاماً قانونياً

النظام القانوني	المصادر والبنية	الغرض من الشركة	معيار العناية وأبرز الواجبات	قاعدة تقييم القرارات	الإنفاذ
الولايات المتحدة (ديلاوير)	واجبات ائتمانية أرساها القضاء في إطار قانون الشركات العام في ديلاوير؛ وواجبات إشراف صاغتها قضيتا كيرمارك ومارشاند	أولوية المساهمين	العناية (مع اشتراط الإهمال الجسيم لقيام المسؤولية)، والولاء، وحسن النية، والإشراف	قرينة أرساها القضاء؛ وعبء الإثبات على المدعي؛ ومعيار التدقيق المشدد أو معيار العدالة الكاملة في حالات تعارض المصالح والمعاملات المتعلقة بالسيطرة	تقاضٍ بمبادرة الأطراف الخاصة عبر دعاوى تُرفع نيابةً عن الشركة، بشروط صارمة بشأن مطالبة مجلس الإدارة مسبقاً برفعها.
المملكة المتحدة	قانون الشركات لعام 2006، المواد من (171) إلى (177)، وتُفسَّر في ضوء السوابق القضائية؛ ولائحة حوكمة الشركات البريطانية (الالتزام أو التفسير)	قيمة المساهمين المستنيرة (المادة 172)	اختبار مزدوج للعناية، موضوعي وشخصي؛ والغرض السليم؛ والرأي المستقل؛ وتجنّب تعارض المصالح؛ وعدم قبول منافع من الغير؛ والإفصاح عن المصالح	لم تُقنَّن تشريعياً؛ وتحترم المحاكم التقدير التجاري الصادر بحسن نية	ندرة الدعاوى المرفوعة نيابةً عن الشركة؛ وإنفاذ تنظيمي من مجلس التقارير المالية وهيئة السلوك المالي؛ ومنع من عضوية مجالس الإدارة؛ وضغوط الإفصاح والسمعة
ألمانيا	قانون الشركات المساهمة (AktG)، ولا سيما المادة (93)؛ ونظام المجلسين: مجلس الإدارة التنفيذي ومجلس الإشراف	يشمل أصحاب المصالح؛ وتمثيل الموظفين في مجلس الإشراف	عناية المدير الحريص المتفاني في عمله؛ والولاء؛ والإشراف على الامتثال	مُقنّنة في المادة (1/93) من قانون الشركات المساهمة (AktG)	يجب على مجلس الإشراف فحص المطالبات والمضي فيها من حيث المبدأ (قضية أراغ/غارمنبيك)؛ وتقاضٍ محدود من جانب المساهمين
اليابان	قانون الشركات؛ ولائحة حوكمة الشركات اليابانية وقانون الأدوات المالية والبورصات للشركات المدرجة	نموذج مختلط يراعي أصحاب المصالح	عناية المدير الحريص؛ والولاء؛ والإفصاح، والإشراف المرتبط بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات	تعترف بها المحاكم	إمكان رفع دعاوى نيابةً عن الشركة؛ والإنفاذ أساساً عبر وكالة الخدمات المالية وإشراف البورصة
هونغ كونغ	قانون الشركات (الفصل 622)، المادة (465)؛ وواجبات ائتمانية مستمدة من السوابق القضائية؛ وقواعد الإدراج في بورصة هونغ كونغ ولائحة حوكمة الشركات للمُصدرين المدرجين	أفضل مصالح الشركة ككل.	اختبار مزدوج للعناية، موضوعي وشخصي؛ وحسن النية؛ والغرض السليم؛ وتعارض المصالح والإفصاح عنها	لم تُقنَّن قاعدة تقييم القرارات تشريعياً؛ وتحكم مبادئ السوابق القضائية مراجعة القرارات التجارية؛ وللمحكمة سلطة تقديرية مستقلة في إعفاء عضو مجلس الإدارة الذي تصرّف بأمانة وعلى نحو معقول، متى كان من الإنصاف إعفاؤه (المادة 903)	دعاوى ترفعها هيئة الأوراق المالية والعقود الآجلة للتعويض والمنع من عضوية مجالس الإدارة؛ وإجراءات تأديبية من بورصة هونغ كونغ؛ ودعاوى تُرفع نيابةً عن الشركة، وسبل انتصاف من الإجحاف بمصالح المساهمين
الهند	قانون الشركات لعام 2013، المادة (166)؛ ولائحة التزامات الإدراج ومتطلبات الإفصاح لعام 2015 الصادرة عن مجلس الأوراق المالية والبورصات الهندي، للكيانات المدرجة	يشمل أصحاب المصالح: الشركة، والمساهمين، والموظفين، والمجتمع، والبيئة (المادة 2/166)	العناية والمهارة والحرص بالقدر الواجب والمعقول؛ والرأي المستقل؛ وحسن النية؛ وحظر تعارض المصالح والمكاسب غير المستحقة	لم تُقنَّن قاعدة تقييم القرارات بنص تشريعي صريح؛ وللمحكمة سلطة تقديرية في إعفاء عضو مجلس الإدارة الذي تصرّف بأمانة وعلى نحو معقول، متى كان من الإنصاف إعفاؤه (المادة 463)	عقوبات قانون الشركات؛ وإشراف مجلس الأوراق المالية والبورصات الهندي على الكيانات المدرجة؛ وسبل انتصاف أمام الهيئة القضائية من التعسف وسوء الإدارة، ودعاوى جماعية؛ وحدود مشروطة لمسؤولية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين المستوفين للشروط (المادة 12/149)

النظام القانوني	المصادر والبنية	الغرض من الشركة	معيار العناية وأبرز الواجبات	قاعدة تقييم القرارات	الإنفاذ
الإمارات العربية المتحدة	قانون الشركات التجارية وقواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة سوق المال (هيئة الأوراق المالية والسلع سابقاً) لشركات المساهمة العامة؛ وأنظمة منفصلة في مركز دبي المالي العالمي وسوق أبوظبي العالمي	يغلب عليه التوجه نحو المساهمين، مع بروز عناصر تتعلق بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات	العناية، والولاء، والسرية، والغرض السليم؛ وإدارة تعارض المصالح	لم تُقنَّن بقاعدة تشريعية عامة	إنفاذ تنظيمي تتولاه هيئة سوق المال الإماراتية (هيئة الأوراق المالية والسلع سابقاً)؛ ومسؤولية مدنية؛ وتعرّض للمسؤولية الجزائية
جنوب أفريقيا	قانون الشركات لعام 2008؛ ولائحة كينغ الخامسة للحوكمة (التطبيق والتفسير)	يشمل أصحاب المصالح؛ ولجنة الشؤون الاجتماعية والأخلاقيات	العناية والمهارة والحرص؛ وحسن النية؛ والعمل بما يحقق أفضل مصالح الشركة	مُقنّنة في المادة (4/76)	دعاوى تُرفع نيابةً عن الشركة؛ وإنفاذ تنظيمي؛ ونطاق واسع لصفة التقاضي؛ والمنع من عضوية مجالس الإدارة
البرازيل	قانون الشركات رقم 6,404 لعام 1976، المواد من (153) إلى (159)؛ ولوائح هيئة الأوراق المالية البرازيلية الخاصة بالشركات المساهمة العامة	مصلحة الشركة، مع مراعاة الصالح العام والوظيفة الاجتماعية للمنشأة (المادة 154)	ما يبذله الشخص النشيط الأمين من عناية وحرص في إدارة شؤونه الخاصة (المادة 153)؛ والولاء؛ والغرض السليم؛ وتعارض المصالح؛ والسرية والإفصاح	طوّرتها اجتهادات هيئة الأوراق المالية البرازيلية، وتسري على القرارات التجارية المتخذة عن إحاطة وتروٍّ ودون مصلحة شخصية؛ وللمحكمة سلطة مستقلة في إعفاء عضو مجلس الإدارة الذي تصرّف بحسن نية وبقصد تحقيق مصلحة الشركة (المادة 6/159)	جزاءات إدارية من هيئة الأوراق المالية البرازيلية؛ ودعاوى الشركة والمساهمين وفق شروط محددة؛ ومسؤولية مدنية
أستراليا	قانون الشركات لعام 2001، المواد من (180) إلى (184)، مع السوابق القضائية	موجّه نحو المساهمين، ويزداد تأثره بالمخاطر غير المالية	معيار موضوعي للعناية والحرص (المادة 1/180)؛ وحسن النية والغرض السليم؛ وحظر إساءة استخدام المنصب أو المعلومات	قاعدة تشريعية، المادة (2/180)؛ وعبء الإثبات على عضو مجلس الإدارة	إنفاذ عام مكثّف تتولاه هيئة الأوراق المالية والاستثمارات الأسترالية؛ وجزاءات مدنية، وتعويضات، ومنع من عضوية مجالس الإدارة
المملكة العربية السعودية	نظام الشركات لعام 2022، المواد من (26) إلى (32)؛ ولوائحه التنفيذية؛ ولائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية؛ ونظام السوق المالية؛ وقواعد البنك المركزي السعودي الخاصة بالمؤسسات المالية	نموذج مختلط، قريب من مفهوم "قيمة المساهمين المستنيرة" في المملكة المتحدة؛ وتمثيل المساهمين كافة، وحماية أصحاب المصالح الآخرين	اختبار مزدوج للعناية (المادة 26/د)؛ وسبعة واجبات تقابل المواد من (171) إلى (177) من قانون الشركات البريطاني؛ وتعارض المصالح، ومنافسة الشركة، واستغلال فرصها؛ وحظر القروض (المادة 72)	قاعدة نظامية، المادة (31)؛ تشبه القاعدة الأسترالية في بنيتها؛ وعبء الإثبات على المدعي	إنفاذ تقوده الجهة التنظيمية (هيئة السوق المالية)؛ ومسؤولية تضامنية؛ وحق من يمثلون 5% في رفع دعوى نيابةً عن الشركة؛ وإبراء الذمة لا يمنع الدعوى؛ وعقوبات جزائية؛ وقلة الأحكام القضائية المنشورة حتى الآن

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

نتقدم ببالغ الشكر **للأستاذة الدكتورة إيرين-ماري إيسر** على إسهامها القيّم في إثراء هذه الورقة البحثية. نود أيضاً أن نتقدم بالشكر لأعضاء مجالس الإدارة والخبراء الذين شاركونا آراءهم وأفكارهم بشكل سري.

كل البيانات صحيحة اعتباراً من 29 سبتمبر 2026.

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

نبذة عن مركز الحوكمة

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

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

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

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

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

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

مركز الحوكمة

2026

مركز الحوكمة
CENTER FOR GOVERNANCE

