

أهمية الحوكمة في الشركات السعودية

وأثرها على الأداء المؤسسي والاستدامة

إعداد الطالب: يوسف أحمد

الكلية والتخصص: كلية الإدارة - إدارة الأعمال

إشراف: د.

العام الدراسي: 2026م

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرأ على ما أنعم به من توفيق، ثم أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذ المقرر على توجيهاته العلمية، وإلى كل من أسهم برأيه أو وقته أو خبرته في دعم هذا البحث. كما أتوجه بالشكر إلى الجهات التنظيمية والباحثين الذين أتاحت أعمالهم المنشورة بناء تصور تحليلي متكامل عن حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية.

وأخص بالشكر كل ممارس يعمل على تحويل الحوكمة من نصوص وسياسات إلى سلوك مؤسسي يومي يعزز النزاهة والمساءلة ويحمي مصالح المساهمين وأصحاب المصالح.

الإهداء

إلى كل قائد وموظف وممارس يسعى إلى بناء شركات سعودية أكثر شفافية وكفاءة واستدامة، وإلى أسرتي وكل من آمن بأهمية التعلم المستمر؛ أهدي هذا العمل.

مستخلص الدراسة

الهدف: تحليل أهمية الحوكمة في الشركات السعودية وبيان أثر تطبيق مبادئها على الأداء المؤسسي والاستدامة والثقة الاستثمارية وإدارة المخاطر، مع تقديم إطار عملي قابل للتطبيق والقياس.

المنهجية: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وتحليل المحتوى، من خلال مراجعة نظام الشركات السعودي، ولائحة حوكمة الشركات، ومبادئ البنك المركزي السعودي، ومبادئ G20/OECD لعام 2023، ومجموعة مختارة من الدراسات التطبيقية على الشركات السعودية المدرجة. ولا يتضمن البحث بيانات ميدانية منشأة أو نتائج استبيان غير مطبقة.

النتائج: تؤكد الأدلة أن الحوكمة الرشيدة تعزز جودة القرار والشفافية وإدارة المخاطر وحماية الحقوق والاستدامة، إلا أن أثرها المالي المباشر ليس ألياً أو متمثلاً في جميع الشركات. وتظهر الدراسات السعودية أن فعالية المجلس، والاستقلال الحقيقي، وجودة اللجان، والفصل الواضح بين الإشراف والتنفيذ، أهم من الاستيفاء الشكلي أو عدد الأعضاء وحده.

التوصيات: إنشاء إطار حوكمة متناسب مع حجم الشركة وطبيعة مخاطرها، وتطوير مصفوفة صلاحيات، وتقييم سنوي للمجلس واللجان، وربط إدارة المخاطر والالتزام بالتخطيط الاستراتيجي، وتطبيق مؤشرات قياس دورية، وتعزيز حوكمة البيانات والأمن السيبراني والاستدامة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشركات السعودية، مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح، إدارة المخاطر، الأداء المؤسسي، الاستدامة، أصحاب المصالح.

تنبيه منهجي

تم التحقق من الإطار النظامي والمصادر الرسمية حتى 4 أغسطس 2026م. ويُعد هذا البحث عملاً أكاديمياً عاماً، ولا يمثل استشارة قانونية لشركة أو حالة بعينها.

ABSTRACT

This study analyses the importance of corporate governance in Saudi companies and its relationship with institutional performance, sustainability, investor confidence, and risk management. It applies a descriptive-analytical method and thematic content analysis to the Saudi Companies Law, the Capital Market Authority Corporate Governance Regulations, the Saudi Central Bank governance principles, the 2023 G20/OECD Principles, and selected empirical studies on Saudi-listed firms. The evidence indicates that sound governance strengthens transparency, accountability, decision quality, stakeholder protection, and organisational resilience. However, the direct financial effect is conditional rather than automatic. Actual board effectiveness, genuine independence, focused committees, clear separation between oversight and management, reliable disclosure, and integrated risk controls matter more than formal compliance alone. The study proposes a practical governance maturity framework, measurable indicators, and a twelve-month implementation roadmap for Saudi companies.

Keywords: corporate governance; Saudi companies; boards; disclosure; risk management; performance; sustainability.

جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
1	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	مستخلص الدراسة
4	Abstract
6	قائمة الجداول والأشكال والاختصارات
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	— 1.1 المقدمة ومشكلة الدراسة
8	— 1.3 أسئلة الدراسة وأهدافها وأهميتها
9	— 1.6 فرضيات الدراسة ونموذجها
10	— 1.8 حدود الدراسة ومخطط المشروع
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والتنظيمي والدراسات السابقة
11	— 2.1 مفهوم الحوكمة ومبادئها
12	— 2.3 النظريات المفسرة للحوكمة
13	— 2.4 الإطار التنظيمي السعودي
14	— 2.5 أهمية الحوكمة في الشركات السعودية
15	— 2.6 تحديات التطبيق والدراسات السابقة
16	— 2.8 التعقيب على الدراسات والفجوة البحثية
17	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
19	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها
23	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
27	قائمة المراجع
28	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

- الشكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة.
- الجدول (1): الأبعاد التشغيلية للحوكمة ومؤشرات القياس.
- الجدول (2): الإطار التنظيمي الرئيس للحوكمة في المملكة العربية السعودية.
- الجدول (3): ملخص الدراسات التطبيقية المختارة.
- الجدول (4): مصفوفة التحليل الموضوعي لآثار الحوكمة.
- الجدول (5): تقييم الفرضيات التحليلية.
- الجدول (6): نموذج نضج الحوكمة المقترح.
- الجدول (7): خارطة طريق تنفيذية لمدة اثني عشر شهراً.
- الجدول (8): مؤشرات أداء حوكمة مقترحة.

الاختصارات

الاختصار	المعنى
CMA	هيئة السوق المالية السعودية
SAMA	البنك المركزي السعودي
ESG	العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة
ROA	العائد على الأصول
ROE	العائد على حقوق الملكية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يعرض هذا الفصل خلفية الموضوع ومشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها ونموذجها المفاهيمي وحدودها.

1.1 المقدمة

أصبحت الحوكمة أحد المرتكزات الأساسية في إدارة الشركات الحديثة؛ لأنها تحدد الطريقة التي تُوجَّه بها الشركة وتُراقب، وتنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح. ولا تقتصر الحوكمة على وجود لوائح أو لجان، بل تشمل منظومة متكاملة من القيم والهياكل والصلاحيات والسياسات والرقابة والإفصاح التي تجعل القرار المؤسسي أكثر انضباطاً وقابلية للمساءلة.

وتزداد أهمية الحوكمة في المملكة العربية السعودية مع اتساع السوق المالية، وتنوع أشكال الشركات، ونمو الشركات العائلية والمنشآت سريعة التوسع، وارتفاع توقعات المستثمرين والجهات التنظيمية بشأن الشفافية والاستدامة وإدارة المخاطر. وقد وفر نظام الشركات الجديد الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/132) إطاراً نظامياً حديثاً، بينما وضعت هيئة السوق المالية لائحة تفصيلية لحوكمة الشركات المساهمة المدرجة، وأصدر البنك المركزي السعودي مبادئ متخصصة للمؤسسات المالية الخاضعة لرقابته.

كما تتسق الحوكمة مع مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي تقوم على رفع كفاءة المؤسسات وتحسين البيئة الاستثمارية وتعزيز تنافسية الاقتصاد. فكلما كانت المسؤوليات واضحة، والمعلومات موثوقة، والرقابة مستقلة، وإدارة المخاطر استباقية، ارتفعت قدرة الشركة على جذب رأس المال، وحماية سمعتها، ومواجهة الأزمات، وتحقيق قيمة مستدامة.

ومع ذلك، لا يعني وجود متطلبات تنظيمية أن جميع الشركات تحقق الأثر نفسه؛ إذ تُظهر الدراسات السعودية نتائج متباينة بشأن العلاقة المباشرة بين آليات الحوكمة ومؤشرات الأداء المالي. ويشير هذا التباين إلى أن جودة التطبيق والسياق المؤسسي وتركيبية الملكية وكفاءة المجلس ونضج الرقابة عوامل حاسمة. ومن هنا يأتي هذا البحث لتحليل أهمية الحوكمة من منظور متوازن يجمع بين المتطلبات النظامية والأدلة التطبيقية.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الاعتراف الواسع بأهمية الحوكمة وبين تفاوت مستوى تطبيقها وتحولها إلى قيمة تشغيلية ملموسة داخل الشركات السعودية. فقد تمتلك الشركة لائحة حوكمة ولجاناً وتقارير دورية، لكن ذلك لا يضمن بالضرورة استقلال القرار، أو كفاءة الرقابة، أو جودة الإفصاح، أو التكامل بين المخاطر والاستراتيجية. وقد يؤدي التعامل مع الحوكمة بوصفها مطلب امتثال فقط إلى نشوء تطبيق شكلي لا يغير السلوك أو جودة القرار.

1.2.1 الفجوة النظرية

تظهر الأدبيات اختلافاً في تفسير أثر الحوكمة على الأداء. فنظرية الوكالة تركز على تقليل تعارض المصالح وتكاليف الرقابة، بينما توسع نظرية أصحاب المصالح نطاق المسؤولية ليشمل الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع. كما تقدم نظرية الاعتماد على الموارد تفسيراً لدور المجلس في توفير الخبرة والعلاقات، وتبرز نظرية الإشراف قيمة الثقة والتمكين. ويؤدي اختلاف الزوايا ومقاييس الأداء إلى نتائج بحثية غير متطابقة.

1.2.2 الفجوة التطبيقية

تتمثل الفجوة التطبيقية في تفاوت الشركات من حيث الحجم والملكية والقطاع والنضج المؤسسي. فاحتياجات الشركة المدرجة تختلف عن المنشأة العائلية أو الشركة الناشئة أو المؤسسة المالية. كما أن بعض التحديات لا تتعلق بنقص السياسات، بل بضعف وضوح الصلاحيات، أو محدودية استقلال المجلس، أو تداخل الملكية مع الإدارة، أو نقص مهارات اللجان، أو ضعف جودة البيانات والتقارير.

السؤال الرئيس

ما أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات السعودية، وكيف يسهم التطبيق الفعلي لمبادئها في تحسين الأداء المؤسسي والاستدامة والثقة وإدارة المخاطر؟

1.3 أسئلة الدراسة

- ما المقصود بحوكمة الشركات، وما أهم مبادئها وأبعادها؟
- ما ملامح الإطار النظامي والتنظيمي للحوكمة في المملكة العربية السعودية؟
- كيف تؤثر الحوكمة في جودة القرار والأداء والثقة الاستثمارية والاستدامة؟
- ما أبرز التحديات التي تحد من التطبيق الفعلي للحوكمة في الشركات السعودية؟
- ما الممارسات والمؤشرات التي تساعد الشركات على رفع مستوى نضج الحوكمة؟

1.4 أهداف الدراسة

- توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها والنظريات المفسرة لها.
- تحليل الإطار التنظيمي السعودي ذي الصلة بحوكمة الشركات.
- بيان أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي والاستدامة وإدارة المخاطر.
- مقارنة نتائج دراسات مختارة أجريت على الشركات السعودية.
- تحديد تحديات التطبيق واقتراح نموذج نضج وخارطة تنفيذ ومؤشرات قياس.

1.5 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية النظرية

تجمع الدراسة بين النظريات الرئيسة للحوكمة والإطار التنظيمي السعودي والأدلة التطبيقية الحديثة، وتفسر اختلاف نتائج الدراسات بدلاً من افتراض وجود أثر مالي موحد. كما تميز بين الامتثال الشكلي والحوكمة الفعالة، وتربط الحوكمة بالأداء المؤسسي الأوسع الذي يشمل جودة القرار والمخاطر والثقة والاستدامة، وليس الربحية وحدها.

1.5.2 الأهمية التطبيقية

توفر الدراسة للشركات وأعضاء المجالس والإدارات التنفيذية وممارسي الالتزام والمراجعة الداخلية إطاراً مبسطاً لتحديد الأولويات، وتشخيص مستوى النضج، وبناء مؤشرات قابلة للقياس. كما تفيد الشركات العائلية والمنشآت غير المدرجة في تبني ممارسات متناسبة مع حجمها من غير نقل متطلبات الشركات المدرجة بصورة آلية.

1.6 فرضيات الدراسة

نظراً إلى أن الدراسة وصفية تحليلية ولا تعتمد على بيانات ميدانية أولية، تُستخدم الفرضيات التالية بوصفها قضايا تحليلية تُقِيم من خلال الأنظمة والأدبيات، ولا تُعرض بوصفها نتائج اختبار إحصائي أجراه الباحث:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية بين جودة تطبيق الحوكمة وبين الأداء المؤسسي والاستدامة في الشركات السعودية.
- الفرضية الفرعية الأولى: يؤدي الإفصاح الواضح وفي الوقت المناسب إلى تعزيز الثقة وجودة القرارات الاستثمارية.
- الفرضية الفرعية الثانية: تسهم فعالية مجلس الإدارة واستقلاله الحقيقي في تحسين الرقابة والقرار الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤدي تكامل إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والالتزام إلى خفض التعرض للمخاطر القانونية والمالية والتشغيلية والسمعية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تسهم حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في دعم استدامة الشركة وشرعيتها المؤسسية.

1.7 نموذج الدراسة

يعامل البحث جودة تطبيق الحوكمة بوصفها المتغير المستقل، ويقاس عبر خمسة أبعاد: فعالية المجلس، والشفافية والإفصاح، وحماية الحقوق، وإدارة المخاطر والرقابة، والأخلاقيات والاستدامة. أما المتغير التابع فهو الأداء المؤسسي والاستدامة، ويشمل الكفاءة المالية والتشغيلية وجودة القرار والثقة والمرونة المؤسسية. ويتأثر الارتباط بينهما بعوامل سياقية مثل حجم الشركة وقطاعها وتركيبها الملكية ونضج البيانات.

الشكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

الأداء المؤسسي والاستدامة الكفاءة - الثقة - المرونة - القيمة طويلة الأجل	← تأثير مشروط بالبُنية	جودة تطبيق الحوكمة المجلس - الإفصاح - الحقوق - المخاطر - الأخلاقيات
---	------------------------------	---

المصدر: إعداد الباحث.

الجدول (1): الأبعاد التشغيلية للحوكمة ومؤشرات القياس.

مؤشرات مقترحة	التعريف الإجرائي	البعد
مزيج المهارات، الحضور، جودة المداولات، تقييم الأداء، فصل الأدوار.	قدرة المجلس على التوجيه والرقابة واتخاذ القرار باستقلال وكفاءة.	فعالية المجلس
الالتزام بالمواعيد، اكتمال التقارير، الإفصاح عن الأطراف ذات العلاقة والمخاطر.	إتاحة معلومات مالية وغير مالية واضحة وصحيحة وفي الوقت المناسب.	الشفافية والإفصاح
التصويت، معالجة الشكاوى، تضارب المصالح، قنوات التواصل.	ضمان المعاملة العادلة وتمكين المساهمين وأصحاب المصالح من ممارسة حقوقهم.	حماية الحقوق
شبهة المخاطر، تقارير المخاطر، إغلاق ملاحظات التدقيق، استمرارية الأعمال.	وجود إطار متكامل لتحديد المخاطر وقياسها ومعالجتها ومراقبة الضوابط.	المخاطر والرقابة
مدونة السلوك، البلاغات، التدريب، مؤشرات ESG، حوكمة البيانات.	دمج النزاهة والمسؤولية والاستدامة في القرارات والسياسات.	الأخلاقيات والاستدامة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

1.8

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: حوكمة الشركات وعلاقتها بالأداء المؤسسي والاستدامة وإدارة المخاطر.

الحد المكاني: الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، مع تركيز تحليلي على الشركات المساهمة المدرجة والدروس القابلة للتطبيق على الشركات غير المدرجة والعائلية.

الحد الزمني: المصادر المتاحة والموثوقة التي أمكن التحقق منها حتى 4 أغسطس 2026م، مع الاعتماد على دراسات تغطي فترات سابقة بحسب كل دراسة.

الحد المنهجي: تحليل وثائقي وأدبيات منشورة من دون جمع استبيانات أو مقابلات أو إنشاء بيانات أولية.

1.9 مخطط المشروع

يتكون البحث من خمسة فصول: يقدم الفصل الأول الإطار العام، ويعرض الفصل الثاني الإطار النظري والتنظيمي والدراسات السابقة، ويشرح الفصل الثالث المنهجية، ثم يناقش الفصل الرابع نتائج التحليل الموضوعي والفرضيات، ويختتم الفصل الخامس بالاستنتاجات والتوصيات وخارطة التنفيذ. وتضم الملاحق قائمة تحقق وأداة ميدانية مقترحة للدراسات المستقبلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والتنظيمي والدراسات السابقة

يبني هذا الفصل الأساس المفاهيمي للحوكمة، ويعرض النظريات المفسرة لها، والإطار السعودي، وأهم آلياتها، ثم يقارن نتائج الدراسات التطبيقية.

2.1 مفهوم حوكمة الشركات

حوكمة الشركات هي منظومة القواعد والعلاقات والعمليات التي تُوجّه الشركة من خلالها وتُراقب، وتُوزع بموجبها الحقوق والمسؤوليات بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح. وهي تجيب عملياً عن أسئلة: من يملك سلطة القرار؟ ومن يراقب؟ وما المعلومات التي يجب الإفصاح عنها؟ وكيف تُدار تعارضات المصالح والمخاطر؟ وكيف يُحاسب المسؤول عن القرار؟

وتوضح هيئة السوق المالية أن لائحة الحوكمة تبين القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركة لضمان الالتزام بأفضل الممارسات التي تكفل حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح. كما تعرف مبادئ G20/OECD الحوكمة من منظور إطار قانوني وتنظيمي ومؤسسي يدعم كفاءة الأسواق والنفاذ إلى التمويل وحماية المستثمرين والاستدامة (هيئة السوق المالية، 2023؛ OECD، 2023).

وتتضمن الحوكمة بعددين متكاملين: بعداً هيكلياً يتمثل في المجلس واللجان والصلاحيات والسياسات، وبعداً سلوكياً يتمثل في النزاهة والاستقلال والشفافية وجودة الحوار والجرأة على المساءلة. وقد تكون الهياكل موجودة بينما يظل السلوك ضعيفاً، وهو ما يفسر محدودية أثر الامتثال الشكلي.

2.2 المبادئ الأساسية للحوكمة

2.2.1 المساءلة ووضوح المسؤوليات

تتطلب المساءلة تحديد من يعتمد الاستراتيجية، ومن ينفذها، ومن يراقب النتائج، وكيف تُرفع التقارير وتُعالج الانحرافات. وتمنع مصفوفة الصلاحيات الواضحة تداخل الأدوار أو ترك قرارات جوهرية بلا مالك محدد. كما تضمن محاضر الاجتماعات توثيق الأسئلة والاعتراضات والقرارات ومتابعة التنفيذ.

2.2.2 الشفافية والإفصاح

تعني الشفافية إتاحة المعلومات الجوهرية الصحيحة بصورة مفهومة وفي الوقت المناسب، وتشمل الأداء المالي وغير المالي، والمخاطر، والملكية، ومكافآت القيادات، والأطراف ذات العلاقة، والاستدامة. ولا تتحقق الشفافية بكثرة التقارير وحدها؛ بل بجودة البيانات وقابليتها للمقارنة واتساق الرسالة بين القنوات.

2.2.3 العدالة وحماية الحقوق

تقتضي العدالة معاملة المساهمين على قدم المساواة، بما في ذلك مساهمو الأقلية، وتيسير المشاركة والتصويت والحصول على المعلومات. وتمتد الحماية إلى أصحاب المصالح مثل الموظفين والعملاء والموردين والدائنين، من خلال العقود العادلة وقنوات الشكاوى وحماية المبلغين واحترام الأنظمة.

2.2.4 المسؤولية وإدارة المخاطر

تقع على المجلس مسؤولية اعتماد شهية المخاطر والإشراف على نظام الرقابة الداخلية، بينما تتولى الإدارة التنفيذية تشغيل الضوابط وإدارة المخاطر ضمن الحدود المعتمدة. ويمنع هذا التوزيع أن تتحول إدارة المخاطر إلى وظيفة منعزلة عن الاستراتيجية أو إلى نشاط لاحق بعد وقوع المشكلة.

2.2.5 الاستقلال والنزاهة

الاستقلال الحقيقي هو القدرة على إصدار حكم موضوعي غير خاضع للمصالح الشخصية أو العلاقات أو الضغوط. لذلك لا يكفي التصنيف النظامي لعرض مستقل؛ بل يجب توافر وقت كافٍ، وخبرة مناسبة، ومعلومات كاملة، وثقافة تسمح بالمناقشة والاعتراض، وضوابط فعالة لتعارض المصالح.

2.3 النظريات المفسرة للحوكمة

2.3.1 نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على احتمال تعارض مصالح الملاك مع الإدارة التي تدير الموارد نيابة عنهم. وتؤدي الحوكمة وفق هذا المنظور إلى تقليل تكاليف الوكالة من خلال مجلس مستقل، ولجنة مراجعة فعالة، وإفصاح موثوق، وحوافز مرتبطة بأداء طويل الأجل، ورقابة على التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة (Jensen & Meckling, 1976).

2.3.2 نظرية أصحاب المصالح

تري نظرية أصحاب المصالح أن بقاء الشركة وقيمتها لا يعتمدان على المساهمين وحدهم، بل على جودة علاقتها بالموظفين والعملاء والموردين والدائنين والمجتمع. وتساعد الحوكمة على موازنة المصالح، وإدارة الآثار الاجتماعية والبيئية، وبناء شرعية مؤسسية طويلة الأجل (Freeman, 1984).

2.3.3 نظرية الاعتماد على الموارد

ينظر هذا الاتجاه إلى مجلس الإدارة بوصفه مصدراً للخبرة والمعرفة والعلاقات والوصول إلى الموارد، وليس أداة رقابة فقط. ومن ثم فإن تنوع المهارات والخبرات القطاعية والمالية والتقنية والقانونية في المجلس يرفع جودة القرارات وقدرة الشركة على التعامل مع البيئة الخارجية.

2.3.4 نظرية الإشراف والمنظور المؤسسي

تفترض نظرية الإشراف أن القيادات قد تعمل لتحقيق مصلحة المؤسسة عندما تتوافر الثقة والتمكين والأهداف المشتركة، ولذلك تحذر من تضخم الرقابة على حساب المرونة. أما المنظور المؤسسي فيفسر تبني الحوكمة استجابة للأنظمة وتوقعات المستثمرين والممارسات المهنية. ويؤكد الجمع بين المنظورين ضرورة التوازن بين الرقابة والتمكين، وبين الامتثال والملاءمة.

2.4 الإطار التنظيمي للحوكمة في المملكة

تتكون البيئة السعودية من مستويات متكاملة. ف نظام الشركات يمثل الإطار القانوني العام، وتضع هيئة السوق المالية قواعد تفصيلية للشركات المساهمة المدرجة، ويصدر البنك المركزي مبادئ قطاعية للمؤسسات المالية، بينما تقدم مبادئ G20/OECD مرجعاً دولياً للمقارنة. ويجب على كل شركة تحديد المتطلبات التي تنطبق عليها بحسب شكلها النظامي وقطاعها وإدراجها في سجل التزامات محدث.

الجدول (2): الإطار التنظيمي الرئيس للحوكمة في المملكة العربية السعودية.

المرجع	النطاق	أبرز موضوعات الحوكمة	الدلالة التطبيقية
نظام الشركات السعودي	الشركات الخاضعة للنظام بحسب أشكالها النظامية.	تكوين الشركات، صلاحيات الإدارة والمجالس والجمعيات، واجبات الأعضاء، تعارض المصالح، المراجعة والرقابة.	الأساس القانوني العام الذي تُبنى عليه الوثائق والصلاحيات والمسؤوليات.
لائحة حوكمة الشركات - هيئة السوق المالية	الشركات المساهمة المدرجة، مع مراعاة طبيعة الإلزام لكل حكم.	حقوق المساهمين، مجلس الإدارة، اللجان، الرقابة الداخلية، الإفصاح، أصحاب المصالح.	المرجع التفصيلي الأهم لتصميم إطار حوكمة الشركات المدرجة.
مبادئ البنك المركزي السعودي	المؤسسات المالية الخاضعة لرقابة وإشراف البنك وفق نطاق التطبيق.	مؤهلات واستقلال المجلس، المسؤوليات، اللجان، المخاطر، الحقوق، الإفصاح والشفافية.	تعكس حساسية القطاع المالي والحاجة إلى رقابة ومخاطر أكثر عمقاً.
مبادئ G20/OECD 2023	مرجع دولي لصناع السياسات والأسواق والشركات والمستثمرين.	الإطار الفعال، الحقوق، الوسطاء، الإفصاح، مسؤوليات المجلس، الاستدامة والمرونة.	مرجع للمقارنة وتطوير الممارسات فوق الحد الأدنى النظامي.
رؤية السعودية 2030 وبرنامج تطوير القطاع المالي	البيئة الاقتصادية والاستثمارية والمالية في المملكة.	كفاءة المؤسسات، تطوير السوق، جاذبية الاستثمار، الاستدامة والتحول.	تضع الحوكمة ضمن سياق أوسع للتنافسية والتنويع الاقتصادي.

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

2.4.1 نظام الشركات الجديد

صدر نظام الشركات الجديد بموجب المرسوم الملكي رقم (م/132) بتاريخ 30 يونيو 2022م، وبدأ سريانه مع لوائحه التنفيذية في 19 يناير 2023م. وقد وفر إطاراً أكثر مرونة للأشكال النظامية، ونظم مسؤوليات مجالس الإدارة والجمعيات والشركاء والمراجعين، وواجبات العناية والولاء وتعارض المصالح. وتبرز أهميته في أن الحوكمة تبدأ من النظام الأساس وعقد التأسيس وتوزيع الصلاحيات، لا من دليل سياسات منفصل فقط (وزارة التجارة، 2022؛ هيئة السوق المالية، 2022).

2.4.2 لائحة حوكمة الشركات

أصدرت هيئة السوق المالية لائحة حوكمة الشركات في 13 فبراير 2017م، وعُدلت في 18 يناير 2023م. وتغطي اللائحة نطاقاً واسعاً يشمل حقوق المساهمين، وتكوين المجلس ومسؤولياته، واللجان، والرقابة الداخلية، والمراجع الخارجي، وأصحاب المصالح، والإفصاح. وتؤكد الهيئة أن الغرض هو ضمان أفضل ممارسات الإدارة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح (هيئة السوق المالية، 2023).

2.4.3 مبادئ البنك المركزي السعودي

صدرت المبادئ الرئيسة للحوكمة في المؤسسات المالية في 30 يونيو 2021م وما تزال نافذة. وتهدف إلى تعزيز الإدارة الفاعلة وتوجيه الموارد نحو الأهداف الاستراتيجية والمحافظة على الاستقرار وحقوق أصحاب المصالح. وتؤكد على استقلال المجلس، والفصل بين منصب الرئيس والرئيس التنفيذي، ووضوح الصلاحيات، ووجود إدارات للمخاطر والمراجعة الداخلية والالتزام وأنظمة رقابة ومراجع خارجي. كما تتضمن مبادئ تفصيلية للمؤهلات واللجان وحقوق المساهمين والإفصاح (البنك المركزي السعودي، 2021).

2.4.4 مبادئ G20/OECD لعام 2023

تمثل مبادئ G20/OECD معياراً دولياً رائداً لتقييم وتطوير الأطر القانونية والتنظيمية والمؤسسية. وأبرزت نسخة 2023 الاستدامة والمرونة إلى جانب الحقوق والإفصاح ومسؤوليات المجلس. وتساعد هذه المبادئ الشركات السعودية على تجاوز الحد الأدنى النظامي وبناء ممارسات قابلة للمقارنة دولياً، خصوصاً عند جذب مستثمرين أو ممولين دوليين (OECD، 2023).

2.5 أهمية الحوكمة في الشركات السعودية

2.5.1 رفع جودة القرار الاستراتيجي

تحسن الحوكمة القرار من خلال تنوع خبرات المجلس، وتوفير معلومات كافية، وتحديد معايير الاعتماد، ومراجعة البدائل والمخاطر قبل الالتزام. ويؤدي الفصل بين الإشراف والتنفيذ إلى منع هيمنة الإدارة على المعلومات، بينما تضمن اللجان المتخصصة عمق النقاش في المراجعة والمخاطر والترشيحات والمكافآت.

2.5.2 تعزيز الثقة وجذب الاستثمار

يحتاج المستثمر والممول إلى الثقة بأن المعلومات صحيحة، وأن حقوقه محمية، وأن القرارات لا تُتخذ لمصلحة طرف مسيطر على حساب الشركة. وتقلل الحوكمة عدم تماثل المعلومات والمفاجآت السلبية، وترفع قابلية الشركة للتقييم والفحص النافي للجهالة. ولذلك ترتبط الحوكمة بإمكانية النفاذ إلى رأس المال واستقرار العلاقة مع البنوك والمستثمرين.

2.5.3 تحسين الرقابة والحد من الاحتيال

تمنع الضوابط الواضحة وتوزيع المهام والتدقيق المستقل وتعارض المصالح كثيراً من فرص التلاعب. وأظهرت دراسة (Ebaid، 2023) على 67 شركة سعودية غير مالية أن استقلال المجلس ارتبط بانخفاض احتمال الاحتيال في القوائم المالية، بينما ارتبط كبر حجم المجلس بارتفاع الاحتمال، وهو ما يلفت إلى أهمية الفعالية والتنسيق لا الحجم المجرد.

2.5.4 إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

تربط الحوكمة بين شهية المخاطر والاستراتيجية والموازنات والمشروعات، وتفرض قنوات تصعيد وتقارير دورية واختبارات استمرارية. وتتسع المخاطر الحديثة لتشمل الأمن السيبراني والبيانات والذكاء الاصطناعي وسلاسل الإمداد والسمعة والاستدامة. ومن دون ملكية واضحة للمخاطر قد تبقى على قوائم منفصلة بلا إجراءات أو موارد.

2.5.5 دعم الاستدامة والقيمة طويلة الأجل

تمنع الحوكمة التركيز المفرط على أرباح قصيرة الأجل عندما تربط المكافآت بالأهداف المستدامة، وتناقش آثار القرارات على الموظفين والعملاء والمجتمع والبيئة. ووجدت دراسة صادرة عن هيئة السوق المالية، شملت 309 مشاهدة شركة-سنة للفترة 2013-2021، أن ارتفاع درجات ESG ارتبط بتحسين الاستدامة المالية، وأن إصلاحات الحوكمة السعودية لعام 2017 عززت هذه العلاقة (Almubarak et al., 2023).

2.5.6 حماية الشركات العائلية ودعم التعاقب

تمثل الحوكمة أهمية خاصة للشركات العائلية؛ إذ تساعد على الفصل بين ملكية العائلة وإدارة الشركة، ووضع سياسة للتوظيف والتوزيعات والتخارج وحل النزاعات والتعاقب. وأظهرت دراسة (Alobaid، 2025) على 145 شركة سعودية

غير مالية أن العلاقة الإيجابية بين الملكية العائلية والأداء تقوى مع ارتفاع نسبة استقلال المجلس، بما يشير إلى إمكانية الجمع بين قوة الالتزام العائلي والرقابة المستقلة.

2.6 تحديات تطبيق الحوكمة

لا تكمن التحديات في غياب النصوص دائماً، بل في ترجمتها إلى قرارات وسلوك. ومن أبرز التحديات:

- التطبيق الشكلي الذي يقيس وجود الوثيقة أو اللجنة دون تقييم فعاليتها وجودة مخرجاتها.
- تدخل أدوار الملاك والمجلس والإدارة التنفيذية، خصوصاً في الشركات العائلية أو سريعة النمو.
- ضعف الاستقلال الحقيقي بسبب العلاقات أو نقص المعلومات أو محدودية الوقت والخبرة.
- عدم ملائمة حجم المجلس واللجان لطبيعة الشركة، أو كثرة الاجتماعات دون أجندة وقرارات ومتابعة فعالة.
- تشتت ملكية البيانات والمسؤولية عن الإفصاح، وضعف الربط بين المخاطر والأهداف والموازنات.
- نقص الخبرات في الأمن السيبراني والاستدامة وحوكمة البيانات والذكاء الاصطناعي.
- مقاومة التغيير والنظر إلى الرقابة بوصفها تعطيلاً بدلاً من كونها حماية لجودة القرار.

2.7 الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السعودية أن العلاقة بين الحوكمة والأداء مركبة. فبعض الدراسات لم يجد أثراً مباشراً لمؤشر الحوكمة الكلي على العائد، بينما وجدت دراسات أخرى أثراً مهماً لآليات محددة مثل استقلال المجلس، وتكرار الاجتماعات، وفصل الأدوار، وحجم المجلس، وهيكل الملكية. ويلخص الجدول الآتي أهم الأدلة المستخدمة في هذا البحث.

الجدول (3): ملخص الدراسات التطبيقية المختارة.

الدراسة	العينة والفترة	المنهج والمتغيرات	أبرز النتائج
Buallay et al. (2017)	171 شركة مدرجة، 2012-2014.	بيانات مجمعة؛ الحوكمة مقابل ROA و ROE و Tobin's Q.	بلغ متوسط التبنّي 61.4%، ولم يظهر أثر كلي معنوي على الأداء التشغيلي والمالي؛ بينما أثرت متغيرات ملكية وحجم المجلس في بعض المقاييس.
Boshnak (2021)	210 شركات سعودية مدرجة، 2017-2019.	تحليل محتوى وانحدار لخصائص المجلس واللجان والملكية.	تحسن الأداء مع تكرار اجتماعات المجلس وتركيز الملكية، وتراجع مع كبر المجلس وازدواجية الرئيس التنفيذي؛ والاستقلال يفيد عندما يكون حقيقياً.
Al-Faryan (2021)	169 شركة مدرجة، 2007-2014.	خمس أساليب قياسية لمعالجة مشكلة السببية الداخلية.	علاقة إيجابية بين تركيبة المجلس و ROA، وكذلك مع عوائد الأسهم و Tobin's Q في بعض النماذج.
Aldaarmi (2023)	120 شركة؛ 565 مشاهدة، 2016-2019.	استقلال وحجم واجتماعات وتشابك عضويات المجلس مقابل Tobin's Q.	الاستقلال وتكرار الاجتماعات ارتبطا إيجابياً بالأداء، بينما ارتبط الحجم وتشابك العضويات سلبياً.
Ebaid (2023)	67 شركة غير مالية، 2014-2019.	نموذج Beneish واحتمال الاحتيال مقابل خصائص المجلس.	استقلال المجلس خفض احتمال الاحتيال، بينما زاد الاحتمال مع كبر المجلس؛ ولم تكن الاجتماعات والتنوع ذات دلالة في العينة.
Almubarak et al. (2023)	309 مشاهدات شركة-سنة، 2013-2021.	ESG والاستدامة المالية مع دور إصلاحات 2017.	ارتفاع ESG ارتبط باستدامة مالية أفضل، وإصلاحات الحوكمة عززت العلاقة.

الدراسة	العينة والفترة	المنهج والمتغيرات	أبرز النتائج
Alobaid (2025)	145 شركة غير مالية؛ 828 مشاهدة، 2016- 2021.	ملكية عائلية وأداء مع دور معدل لاستقلال المجلس.	علاقة إيجابية للملكية العائلية بالأداء، وتزداد قوة مع ارتفاع استقلال المجلس.

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

2.8 التعقيب على الدراسات والفجوة البحثية

تكشف المقارنة ثلاث نتائج. أولاً، لا يصح تقييم الحوكمة بمؤشر إجمالي فقط؛ لأن بعض الآليات قد تعمل بصورة مختلفة. ثانياً، تتأثر النتائج بالقطاع والفترة وطريقة القياس والسببية العكسية؛ فقد تدفع النتائج الضعيفة الشركة إلى تغيير مجلسها، لا العكس فقط. ثالثاً، العدد أو التصنيف الرسمي لا يضمن الفعالية؛ فحجم المجلس أو استقلاله يجب أن يُفهما مع المهارات وجودة المعلومات والثقافة.

وتتمثل الفجوة التي يعالجها هذا البحث في تقديم تفسير عملي متكامل لأهمية الحوكمة يتجاوز الربحية، ويربط الأدلة بالإطار السعودي والتحديات التشغيلية، ويقترح نموذج نضج وخارطة تنفيذ ومؤشرات قياس قابلة للتطبيق في الشركات المدرجة وغير المدرجة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يوضح هذا الفصل تصميم البحث ومصادر البيانات ومعايير الاختيار وطريقة التحليل والتعريفات الإجرائية وضوابط الصدق وحدود المنهج.

3.1 مدخل منهجي

اختير المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة مفهوم إداري وتنظيمي متعدد الأبعاد من خلال الوثائق الرسمية والأدلة المنشورة. ويصف البحث الإطار القائم، ثم يحلل العلاقات المتكررة بين آليات الحوكمة ونتائجها، ويقارن الدراسات المتعارضة، ويستخلص تطبيقات عملية. ولا يدعي البحث إثبات السببية إحصائياً من خلال بيانات جديدة.

3.2 تصميم البحث

يتبع البحث تصميم دراسة مكتبية تحليلية قائمة على مصدرين مترابطين. المصدر الأول وثائق رسمية سعودية ودولية تحدد القواعد والمبادئ. والمصدر الثاني دراسات علمية تطبيقية على شركات سعودية مدرجة. وتمت عملية التحليل على أربع مراحل: تحديد المفاهيم، واستخراج الآليات، وترميز الآثار، ثم مقارنة النتائج وبناء الاستنتاجات والتوصيات.

3.3 مجتمع الدراسة ووحدة التحليل

المجتمع المفاهيمي هو الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، بينما تركز الأدلة الكمية المنشورة على الشركات المدرجة في السوق المالية بسبب توافر بياناتها. ووحدة التحليل في الوثائق هي المادة أو المبدأ المرتبط بالمجلس أو الحقوق أو الإفصاح أو الرقابة أو المخاطر. أما في الدراسات فهي العلاقة المبلغ عنها بين آلية حوكمة ومؤشر أداء أو استدامة أو جودة تقارير.

3.4 مصادر البيانات ومعايير الاختيار

تم اختيار المصادر الرسمية بحسب السلطة والحدثة والارتباط المباشر بالسياق السعودي، وتشمل نظام الشركات ولائحة حوكمة الشركات ومبادئ البنك المركزي ومبادئ G20/OECD وصفحات رؤية السعودية 2030. واختيرت الدراسات العلمية عندما توافرت فيها عينة سعودية واضحة، ومنهج منشور، ونتائج قابلة للمقارنة. وجرى تفضيل المصادر الأصلية والجهات التنظيمية والمجلات المحكمة أو المستودعات الأكاديمية المعروفة.

بلغ تاريخ القطع الزمني للتحقق من الوضع النظامي 4 أغسطس 2026م. وقد تظل بعض الدراسات أقدم من هذا التاريخ لأنها تقيس فترات تاريخية ضرورية لفهم تطور الحوكمة. ولا تُفسر نتائجها على أنها وصف آني لجميع الشركات في 2026م.

3.5 التعريفات الإجرائية

جودة تطبيق الحوكمة: مدى تحول القواعد إلى هياكل وصلاحيات وسلوك وتقارير ورقابة فعالة يمكن إثباتها بمخرجات وقرارات ومؤشرات، وليس بمجرد وجود السياسات.

الأداء المؤسسي: قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتشمل النتائج المالية والتشغيلية وجودة القرار والامتثال والسمعة والثقة.

الاستدامة: قدرة الشركة على الاستمرار في خلق قيمة طويلة الأجل مع إدارة أثارها ومخاطرها المالية والبيئية والاجتماعية والحوكمة.

فعالية المجلس: جودة التوجيه والرقابة والمداولات والمتابعة، وتوافر المهارات والاستقلال والمعلومات والوقت اللازم.

3.6 أداة التحليل الموضوعي

استخدم البحث مصفوفة تحليل من خمسة محاور: فعالية المجلس، والشفافية، والحقوق، والمخاطر والرقابة، والأخلاقيات والاستدامة. ولكل محور جرى رصد المتطلبات التنظيمية، والآلية المتوقعة للتأثير، والأدلة التطبيقية، والتحديات، والمؤشرات القابلة للقياس. ثم صنفت قوة الاستنتاج إلى: مدعوم، مدعوم جزئياً أو مشروط، وغير محسوم.

3.7 الصدق والثبات

عُزز صدق التحليل بالنتليث بين ثلاثة أنواع من الأدلة: النص النظامي، والمبدأ الدولي، والدراسة التطبيقية. كما جرى عرض النتائج المتعارضة وعدم انتقاء النتائج الإيجابية فقط. ولتعزيز الثبات، استخدمت تعريفات ومحاور ثابتة، ووثقت العينة والفترة والنتيجة لكل دراسة، وفُصل بوضوح بين ما تقررته الجهات الرسمية وما يستنتجه الباحث.

3.8 الاعتبارات الأخلاقية وحدود المنهج

اعتمد البحث على مصادر عامة ولم يجمع بيانات شخصية أو سرية. ومن حدوده أن اختلاف مقاييس الحوكمة والأداء بين الدراسات يقلل المقارنة المباشرة، وأن غالبية الأدلة تركز على الشركات المدرجة، وأن العلاقات الإحصائية لا تثبت السببية دائماً. كذلك فإن التحديثات التنظيمية قد تستلزم مراجعة دورية بعد تاريخ القطع الزمني.

3.9 خاتمة الفصل

توفر المنهجية إطاراً شفافاً لتحليل أهمية الحوكمة من دون اختلاق بيانات أو تعميم غير مبرر. ويطبق الفصل التالي هذه المصفوفة على الأدلة لاستخلاص النتائج ومناقشة الفرضيات.

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

يحلل هذا الفصل الأدلة التنظيمية والبحثية، ويبين أين يتفق أثر الحوكمة وأين يكون مشروطاً، ثم يقيم الفرضيات ويقدم نموذجاً نصيحاً مقترحاً.

4.1 النتيجة الأولى: الحوكمة بنية تحتية للثقة

تتفق المصادر الرسمية والدولية على أن الحوكمة ليست غاية منفصلة، بل بنية تحتية للثقة في الشركة والسوق. فحقوق واضحة، ومعلومات موثوقة، ومجلس مسؤول، ورقابة مستقلة تقلل عدم اليقين وتسمح للمستثمر والممول والموظف والعميل باتخاذ قرار أفضل. وتبرز هذه الوظيفة في الاقتصاد السعودي مع توسع السوق المالية وزيادة مشاركة المستثمرين وتنوع الشركات.

وتنعكس الثقة في انخفاض مفاجآت الامتثال والنزاعات، وتحسن جودة التفاوض مع الممولين، ووضوح المسؤولية عند الأزمات. غير أن الثقة لا تُبنى بالإفصاح المتأخر أو النصوص العامة؛ بل بالاتساق والسرعة والدقة وقابلية التحقق.

4.2 النتيجة الثانية: جودة المجلس أهم من صفاته الشكلية

تظهر الدراسات أن حجم المجلس أو نسبة المستقلين لا ينتجان أثراً ثابتاً بذاتهما. فقد وجدت بعض الدراسات أثراً إيجابياً للاستقلال، بينما أظهرت أخرى ارتباطاً سلبياً أو غير معنوي. ويمكن تفسير ذلك بأن الاستقلال القانوني لا يساوي استقلال الحكم، وأن المجلس الكبير قد يوفر خبرات أوسع لكنه يواجه كلفة تنسيق أعلى.

وعليه، ينبغي تقييم المجلس بمزيج من المؤشرات: اكتمال مصفوفة المهارات، وجود أعضاء يفهمون القطاع والمخاطر والبيانات، جودة المواد المرسلّة قبل الاجتماع، نسبة الوقت المخصص للاستراتيجية، عدد القرارات المؤجلة بسبب نقص المعلومات، إغلاق الإجراءات، وتقييم المجلس واللجان. وهذا ينسجم مع استنتاج (Boshnak 2021) بأن المستقلين يضيفون قيمة عندما يكونون مستقلين فعلياً.

4.3 النتيجة الثالثة: الإفصاح قناة لاتخاذ القرار وليس نشاط نشر

تؤكد المتطلبات السعودية والدولية أن الإفصاح يجب أن يكون واضحاً وصحيحاً وغير مضلل وفي الوقت المناسب. ويعني ذلك ضرورة وجود حوكمة للبيانات تبدأ من تعريف المؤشر ومالكه ومصدره وضوابطه، وتنتهي بالمراجعة والاعتماد والنشر. وعندما تتوزع مسؤولية التقرير بين المالية والقانونية وعلاقات المستثمرين والاستدامة وتقنية المعلومات بلا مالك واحد، يرتفع خطر عدم الاتساق أو التأخير.

كما تتجاوز جودة الإفصاح القوائم المالية لتشمل المخاطر والحوكمة والاستدامة والأمن السيبراني والأطراف ذات العلاقة. وتزيد التقارير الموثوقة قدرة السوق على تسعير المخاطر وتقلل مساحة الشائعات والمعلومات غير المتماثلة.

4.4 النتيجة الرابعة: تكامل المخاطر والرقابة يحمي التنفيذ

توضح مبادئ البنك المركزي السعودي أهمية الفصل بين المجلس والإدارة التنفيذية ووجود إدارات مستقلة للمخاطر والمراجعة والالتزام. ويستفاد من هذا المبدأ في جميع الشركات بحسب حجمها: يجب أن يعرف المجلس المخاطر الجوهرية وحدود قبولها، وأن تتولى الإدارة التنفيذية وضع الضوابط، وأن يقدم التدقيق تأكيداً مستقلاً على التصميم والفعالية.

وتتشكل الحوكمة عندما تصبح تقارير المخاطر قائمة ثابتة لا ترتبط بقرار أو مالِك أو موعد. أما التكامل الفعال فيربط كل هدف استراتيجي بمخاطره ومؤشراته وخطط الاستجابة، ويحدد حدود التصعيد، ويختبر سيناريوهات الاستمرارية، ويتابع إغلاق ملاحظات المراجعة.

4.5 النتيجة الخامسة: الحوكمة تدعم الاستدامة والمرونة

تدعم الأدلة السعودية الحديثة العلاقة بين الحوكمة والاستدامة، خصوصاً عندما تدخل العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة ضمن الاستراتيجية والمخاطر والمكافآت. (Almubarak et al. 2023) وجد أن إصلاحات 2017 عززت الصلة بين ESG والاستدامة المالية. وتشير النتيجة إلى أن الحوكمة توفر الآليات اللازمة لترجمة الالتزامات طويلة الأجل إلى قرارات ورقابة وإفصاح.

ويشمل مفهوم المرونة قدرة الشركة على الاستمرار والتعلم بعد الصدمات. فمجلس مطلع، وخطط تعاقب واستمرارية، ومصادر بيانات موثوقة، وسلاسل تصعيد سريعة تساعد الشركة على اتخاذ قرارات متوازنة خلال الأزمات.

4.6 النتيجة السادسة: الملاءمة والتناسب شرط للنجاح

لا ينبغي نسخ إطار شركة مدرجة كبيرة إلى منشأة ناشئة حريفاً. فالمبدأ هو التناسب: كلما زادت التعقيدات والمخاطر والتمويل الخارجي، زادت الحاجة إلى الاستقلال واللجان والتقارير الرسمية. ويمكن للشركة الصغيرة البدء بمجلس استشاري، ومصفوفة صلاحيات، وسياسة تعارض مصالح، وتقارير مالية شهرية، وسجل مخاطر، ثم توسيع الإطار مع النمو.

وبالنسبة للشركات العائلية، تكون الأولوية لدستور العائلة وسياسات التوظيف والتعاقب والتوزيعات والتخارج وحل النزاع، إلى جانب مجلس يضم خبرة مستقلة. ويمنع ذلك انتقال الخلافات العائلية إلى التشغيل أو تجميد القرارات.

الجدول (4): مصفوفة التحليل الموضوعي لآثار الحوكمة.

المحور	آلية التأثير	النتيجة المتوقعة	شرط الفعالية
المجلس	رقابة وتوجيه وتنويع خبرات وفصل الإشراف عن التنفيذ.	قرار أفضل ومساءلة أعلى وتقليل تعارض المصالح.	استقلال حقيقي، معلومات جيدة، مهارات ووقت وثقافة نقاش.
الإفصاح	تقليل عدم تماثل المعلومات وتحسين قابلية التقييم.	ثقة ونفاذ أفضل للتمويل وانخفاض المفاجآت.	بيانات موثوقة وملكية واضحة ومراجعة ونشر في الوقت.
الحقوق	تمكين المشاركة والمعاملة العادلة وإدارة تعارض المصالح.	شرعية واستقرار وعلاقة أفضل مع المستثمرين وأصحاب المصالح.	قنوات فعالة وسياسات قابلة للإنفاذ وحماية الأقلية.
المخاطر والرقابة	تحديد المخاطر وضبطها وتقديم تأكيد مستقل.	خفض خسائر وتشغيل أكثر انضباطاً واستمرارية أعلى.	ربط المخاطر بالاستراتيجية وملاك مخاطر وخطط إغلاق.
الأخلاقيات والاستدامة	توجيه السلوك وربط القرار بالأثر طويل الأجل.	سمعة واحتفاظ وثقة ومرونة واستدامة مالية.	قدرة قيادية، حماية المبلغين، مؤشرات ومكافآت متوازنة.

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

4.7 تقييم الفرضيات التحليلية

تم تقييم الفرضيات من خلال اتساق الأدلة التنظيمية والبحثية. ولا تمثل النتائج اختباراً إحصائياً جديداً، بل خلاصة تحليلية موثقة.

الجدول (5): تقييم الفرضيات التحليلية.

المبرر	التقييم	الفرضية
تتفق الأدلة على الثقة والرقابة والاستدامة، لكن الأثر المالي يختلف حسب الآلية والسياق وجودة التطبيق.	مدعومة بصورة مشروطة.	العلاقة الإيجابية بين جودة الحوكمة والأداء والاستدامة.
تؤكد المتطلبات الرسمية ووظيفة تقليل عدم تماثل المعلومات وتحسين الوصول للتمويل.	مدعومة.	الإفصاح يعزز الثقة والقرار.
تفيد الاستقلالية عندما تكون حقيقية؛ وتتباين النتائج وفق الحجم والمهارات وجودة المعلومات.	مدعومة جزئياً/مشروطة.	فعالية المجلس واستقلاله تحسنان الرقابة والقرار.
متسقة مع أطر الرقابة ونتائج الحد من الاحتيال ومتطلبات المؤسسات المالية.	مدعومة.	تكامل المخاطر والرقابة يخفض التعرض للمخاطر.
المعاملة العادلة والمشاركة وقنوات التواصل تدعم الشرعية والثقة طويلة الأجل.	مدعومة مفاهيمياً وتنظيمياً.	حماية الحقوق تدعم الاستدامة.

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

4.8 نموذج نضج الحوكمة المقترح

يقترح البحث أربعة مستويات تساعد الشركة على تشخيص وضعها. ولا يمثل النموذج تصنيفاً تنظيمياً رسمياً، بل أداة إدارية يمكن تطويرها وفق القطاع.

الجدول (6): نموذج نضج الحوكمة المقترح.

الأولوية التالية	المخاطر	الخصائص	المستوى
مصفوفة صلاحيات، تقويم اجتماعات، سجل التزامات ومخاطر.	تعطل القرار، تداخل أدوار، اعتماد على أفراد.	وثائق أساسية متفرقة، اعتماد مركزي، تقارير غير منتظمة.	1. تأسيسي
مؤشرات فعالية، تقييم اللجان، ربط المخاطر بالأهداف.	تطبيق شكلي وضعف متابعة الإجراءات.	مجلس ولجان وسياسات وتقارير دورية، لكن القياس محدود.	2. منظم
أتمتة ذكية، تبسيط الضوابط، اختبارات فعالية وسيناريوهات.	تعقيد التقارير أو بطء القرار إذا زادت البيروقراطية.	الحوكمة والمخاطر والالتزام والبيانات مرتبطة بالتخطيط والموازنة.	3. متكامل
تجديد المهارات، رقابة تقنيات ناشئة، مراجعة مستقلة دورية.	الرضا عن الذات أو فجوات مخاطر ناشئة.	ثقافة مساءلة، مجلس استباقي، إفصاح موثوق، تعلم مستمر ومقارنة معيارية.	4. قيادي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

4.9 مناقشة شاملة

تؤكد النتائج أن السؤال الأنسب ليس: هل لدى الشركة حوكمة؟ بل: هل تغير الحوكمة طريقة اتخاذ القرار وتوزيع المسؤولية ورفع المعلومات والتعامل مع المخاطر؟ ويمكن لشركة أن تلتزم شكلياً وتظل قراراتها متمركزة ومعلوماتها ضعيفة، بينما تستطيع شركة غير مدرجة بناء حوكمة فعالة ومتناسبة قبل أن تصبح المتطلبات أكثر تعقيداً.

كما أن الحوكمة ليست ضد السرعة؛ بل تمنع إعادة العمل والأزمات الناتجة عن قرار غير موثق أو صلاحية مبهمة أو مخاطرة غير مدروسة. وقد يزيد الإطار السيئ البيروقراطية، لذلك يجب تصميم الضوابط حول المخاطر الجوهرية، وتحديد حدود اعتماد واضحة، واستخدام التقنية في مسارات القرار والتوثيق.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا الفصل خلاصة البحث وتوصيات عملية وخارطة تنفيذ ومؤشرات أداء، ثم يوضح حدود الدراسة ومسارات البحث المستقبلية.

5.1 الاستنتاجات

- الحوكمة ضرورة استراتيجية وليست مطلب امتثال فقط؛ لأنها تنظم القرار والرقابة والمعلومات والحقوق.
- الإطار السعودي للحوكمة متطور ومتعدد المستويات، ويجب تحديد المتطلبات المنطبقة على كل شركة بحسب شكلها وقطاعها.
- أثر الحوكمة على الأداء المالي ليس آلياً؛ فالجودة والسياق والمهارات والاستقلال الحقيقي أهم من عدد اللجان أو الأعضاء.
- الشفافية وحوكمة البيانات عنصران حاسمان لبناء الثقة وتجنب الإفصاح المتأخر أو المتعارض.
- إدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون أكثر فاعلية عندما ترتبط بالأهداف والموازنات والمشروعات ولا تعمل بمعزل عنها.
- تدعم الحوكمة الاستدامة والتعاقب والمرونة، وتكتسب أهمية خاصة في الشركات العائلية وسريعة النمو.

5.2 التوصيات الاستراتيجية

5.2.1 بناء إطار حوكمة متناسب

تبدأ الشركة بتحديد الأنظمة واللوائح المنطبقة، ثم إعداد ميثاق حوكمة يوضح الأدوار والعلاقات ودورة القرار. ويجب أن يكون الإطار متناسباً مع الحجم والقطاع والمخاطر، وأن يحدد ما هو إلزامي وما هو ممارسة اختيارية محسنة.

5.2.2 تطوير المجلس واللجان

إعداد مصفوفة مهارات للمجلس تغطي القطاع والمالية والمخاطر والقانون والتقنية والأمن السيبراني والاستدامة، واستخدامها في الترشيح والتطوير. كما يوصى بتقييم سنوي للمجلس واللجان والأعضاء يجمع بين الالتزام وجودة المساهمة والمتابعة، مع مراجعة دورية لحجم المجلس واللجان وجدول أعمالها.

5.2.3 ضبط الصلاحيات وتعارض المصالح

تحديث مصفوفة الصلاحيات وربطها بالنظام الأساس والسياسات والأنظمة الإلكترونية، ووضع حدود واضحة للقرارات التشغيلية والاستراتيجية والمالية. كما يجب وجود سجل لتعارض المصالح، وإقرارات دورية، وإجراءات تنح، ومراجعة مستقلة للتعاملات مع الأطراف ذات العلاقة.

5.2.4 تكامل المخاطر والالتزام والتدقيق

اعتماد شهيّة مخاطر قابلة للقياس، وربط المخاطر بالأهداف والمشروعات، وتحديد مالك لكل خطر وخطة معالجة وموعد. ويجب تنسيق خطط المخاطر والالتزام والمراجعة الداخلية لتجنب الازدواجية والفجوات، ورفع تقارير موجزة تركز على الاتجاهات والتجاوزات والقرارات المطلوبة.

5.2.5 حوكمة الإفصاح والبيانات

إعداد تقويم إفصاح سنوي، ومصفوفة ملكية بيانات، وتعريف موحد للمؤشرات، ومسار مراجعة واعتماد، وضوابط لحفظ الأدلة. كما ينبغي إنشاء لجنة أو آلية تنسيق للإفصاحات المالية وغير المالية، وإجراء اختبار جاهزية قبل المواعيد الجوهرية.

5.2.6 الأخلاقيات والإبلاغ

تحديث مدونة السلوك وتدريب الموظفين والقيادات، وتوفير قناة مستقلة وآمنة للبلاغات، وحماية المبلغين، وتحديد بروتوكول للتحقيق والتصعيد. ويجب نشر مؤشرات مجهولة الهوية عن أنواع البلاغات وزمن المعالجة والإجراءات التصحيحية للمجلس أو اللجنة المختصة.

5.2.7 حوكمة التقنية والذكاء الاصطناعي

إدراج الأمن السيبراني والخصوصية والبيانات والذكاء الاصطناعي ضمن اختصاصات المجلس أو لجنة مناسبة، وتحديد حالات الاستخدام المسموح بها، ومسؤولية النماذج، ومراجعة الموردين، وضوابط القرارات الآلية، وخطط الاستجابة للحوادث. ويجب ألا يقتصر الإشراف التقني على شراء الأنظمة.

5.2.8 حوكمة الشركات العائلية

صياغة دستور عائلي يحدد سياسة العمل للأقارب، والتعاقب، والتوزيعات، والتخارج، وحل النزاعات، وتكوين مجلس عائلة منفصل عن مجلس الشركة. كما يوصى باستقطاب أعضاء مستقلين يضيفون خبرة وموضوعية مع احترام قيم العائلة ورويتها طويلة الأجل.

5.3 خارطة طريق تنفيذية

الجدول (7): خارطة طريق تنفيذية لمدة اثني عشر شهراً.

المخرج	المسؤول	الإجراءات الرئيسة	الفترة
تقرير فجوات وخريطة التزامات وأولويات.	المجلس/أمين السر/الالتزام.	تشخيص الوضع، حصر المتطلبات، مقابلات أصحاب الصلاحيات، تحديد الفجوات.	الأول والثاني
وثائق معتمدة ومسؤوليات واضحة.	المجلس والشؤون القانونية.	اعتماد ميثاق الحوكمة، مصفوفة الصلاحيات، تشكيل اللجان وتحديث مواثيقها.	الثالث والرابع
سجلات وسياسات وتدريب أولي.	المخاطر والالتزام والموارد البشرية.	إطلاق سجل المخاطر، سياسة تعارض المصالح، مدونة السلوك وقناة البلاغات.	الخامس والسادس
تقارير موحدة وأدلة واختبار موثق.	المالية والتقنية والمخاطر.	تقويم الإفصاح، ملكية البيانات، لوحات التقارير، اختبار استمرارية الأعمال.	السابع والثامن
تقرير تقييم وخطة تطوير وتعاقب.	لجنة الترشيحات/أمين السر.	تقييم المجلس واللجان، مراجعة مهارات المجلس، تحسين الأجندات والمتابعة.	التاسع والعاشر
تقرير ضمان وخطة تحسين سنوية.	المراجعة الداخلية والمجلس.	تدقيق فعالية الضوابط، قياس المؤشرات، مراجعة مستقلة وخطة العام التالي.	الحادي عشر والثاني عشر

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

5.4 مؤشرات قياس مقترحة

الجدول (8): مؤشرات أداء حوكمة مقترحة.

الدلالة	الدورية	طريقة القياس	المؤشر
جودة المتابعة وتحول القرار إلى تنفيذ.	ربع سنوي.	نسبة الإجراءات المغلقة في الموعد إلى إجمالي الإجراءات المستحقة.	تنفيذ قرارات المجلس
قدرة المجلس على فهم الاستراتيجية والمخاطر.	سنوي.	نسبة الكفاءات الحرجة المغطاة في مصفوفة المهارات.	اكتمال مهارات المجلس
جاهزية المعلومات وكفاءة المداولات.	كل اجتماع.	نسبة المواد المرسلّة في الموعد والمكتملة دون إعادة جهرية.	جودة مواد المجلس
فعالية الرقابة واستجابة الإدارة.	شهري/ربع سنوي.	نسبة الملاحظات عالية الخطورة المغلقة في الموعد.	إغلاق ملاحظات التدقيق
الالتزام بحدود المخاطر وفعالية التصعيد.	شهري.	عدد ونسبة مؤشرات المخاطر التي تجاوزت الحدود المعتمدة.	تجاوز شهية المخاطر
موثوقية البيانات والانضباط.	ربع سنوي.	نسبة الإفصاحات المنشورة في الموعد دون تصحيح جوهري.	الالتزام بالإفصاح
الثقافة الأخلاقية وفعالية قناة البلاغ.	ربع سنوي.	الوسيط الزمني للإغلاق ونسبة الإجراءات التصحيحية المكتملة.	معالجة البلاغات
المرونة والاستعداد للآزمات.	نصف سنوي/سنوي.	نسبة السيناريوهات الحرجة المختبرة بنجاح وخطط التحسين المغلقة.	اختبارات الاستمرارية

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

5.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

يقتصر البحث على التحليل الوثائقي ولا يقدم مسحاً ميدانياً حديثاً لجميع القطاعات. كما تختلف تعريفات الحوكمة والأداء والعينات بين الدراسات، ولذلك لا يمكن دمج النتائج رقمياً من دون دراسة قياسية مستقلة. وقد تتغير اللوائح بعد تاريخ القطع الزمني، مما يتطلب تحديثاً دورياً.

وتقترح الدراسات المستقبلية تطبيق أداة ميدانية على قطاعات سعودية مختلفة، ومقارنة الشركات المدرجة والعائلية، وقياس أثر نضج الحوكمة على تكلفة التمويل والابتكار ودوران القيادات، ودراسة حوكمة الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني، وتحليل ما إذا كانت جودة مداولات المجلس تفسر الفروق التي لا تظهر عند قياس الحجم والاستقلال الرسمي فقط.

5.6 الخاتمة

خلص البحث إلى أن الحوكمة في الشركات السعودية تمثل استثماراً في جودة القرار والثقة والاستدامة، وليست عبئاً إجرائياً. ويقاس نجاحها بقدرتها على جعل المسؤوليات واضحة، والمعلومات موثوقة، والمخاطر مرئية، والحقوق محمية، والقيادات خاضعة للمساءلة. أما الالتزام الشكلي فقد يحقق وجود الوثيقة لكنه لا يضمن قيمة أو حماية.

وتملك المملكة إطاراً تنظيمياً متقدماً يمكن للشركات البناء عليه، إلا أن التحدي الحقيقي هو التنفيذ المتناسب والثقافة المؤسسية. ومن خلال مجلس فعال، وإفصاح منضبط، ورقابة متكاملة، وأخلاقيات راسخة، وحوكمة للبيانات والتقنية، تستطيع الشركات السعودية تعزيز قدرتها على النمو والمنافسة وخلق قيمة مستدامة تتوافق مع طموحات رؤية السعودية 2030.

قائمة المراجع

أولاً: الأنظمة والمصادر الرسمية

البنك المركزي السعودي. (2021). المبادئ الرئيسية للحوكمة في المؤسسات المالية الخاضعة لرقابة وإشراف البنك المركزي السعودي، التعميم رقم 42081293، 30 يونيو 2021م. [المصدر الإلكتروني \(rulebook.sama.gov.sa\)](http://rulebook.sama.gov.sa)

رؤية السعودية 2030. (د.ت.). برنامج تطوير القطاع المالي. [المصدر الإلكتروني \(vision2030.gov.sa\)](http://vision2030.gov.sa)

هيئة السوق المالية. (2022). نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/132) بتاريخ 30 يونيو 2022م. [المصدر الإلكتروني \(cma.org.sa\)](http://cma.org.sa)

هيئة السوق المالية. (2023). لائحة حوكمة الشركات، صادرة في 13 فبراير 2017م ومعدلة في 18 يناير 2023م. [المصدر الإلكتروني \(cma.org.sa\)](http://cma.org.sa)

وزارة التجارة. (2023). نظام الشركات الجديد: بدأ سريانه اعتباراً من 19 يناير 2023م. [المصدر الإلكتروني \(mc.gov.sa\)](http://mc.gov.sa)

OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing.
[Source \(oecd.org\)https://doi.org/10.1787/ed750b30-en](https://doi.org/10.1787/ed750b30-en)

ثانياً: الدراسات والكتب

Aldaarmi, A. A. (2023). The impact of corporate governance on the financial performance of listed companies: Evidence from Saudi Arabia. *Global Journal of Economics and Business*, 13(1), 103-112. <https://doi.org/10.31559/GJEB2023.13.1.9>
[Source \(refaad.com\)](http://refaad.com)

Al-Faryan, M. A. S. (2021). The effect of board composition and managerial pay on Saudi firm performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 57, 693-758.
[Source \(link.springer.com\)https://doi.org/10.1007/s11156-021-00959-4](https://doi.org/10.1007/s11156-021-00959-4)

Almubarak, W. I., Ammer, M. A., Chebbi, K., & Almubarak, A. I. (2023). ESG and financial sustainability: The role of Saudi corporate governance reforms. Capital Market Authority.
[Source \(cma.gov.sa\)](http://cma.gov.sa)

Alobaid, R. O. H. (2025). Family ownership, board independence, and firm performance: Evidence from Saudi stock market. *Future Business Journal*. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00689-2>
[Source \(link.springer.com\)](http://link.springer.com)

Boshnak, H. A. (2021). Corporate governance mechanisms and firm performance in Saudi Arabia. *International Journal of Financial Research*, 12(3), 446-465.
[Source \(ideas.repec.org\)https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n3p446](https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n3p446)

Buallay, A., Hamdan, A., & Zureigat, Q. (2017). Corporate governance and firm performance: Evidence from Saudi Arabia. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1), 78-98.
[Source \(uowoajournals.org\)](http://uowoajournals.org)

Ebaid, I. E.-S. (2023). Board characteristics and the likelihood of financial statements fraud: Empirical evidence from an emerging market. *Future Business Journal*, 9.
[Source \(link.springer.com\)https://doi.org/10.1186/s43093-023-00218-z](https://doi.org/10.1186/s43093-023-00218-z)

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

الملاحق

الملحق (أ): قائمة تحقق مختصرة لنضج الحوكمة

تستخدم القائمة للتقييم الداخلي بنعم/جزئياً/لا، مع إرفاق دليل لكل إجابة وتحديد مالك الإجراء وتاريخ الإغلاق.

قائمة تحقق للاستخدام الداخلي.

م	عبارة التحقق	الحالة	الدليل/الإجراء
1	يوجد ميثاق حوكمة محدث يحدد العلاقة بين الملاك والمجلس والإدارة.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
2	تتوافق مصفوفة الصلاحيات مع النظام الأساس والسياسات والأنظمة الإلكترونية.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
3	لدى المجلس مصفوفة مهارات وتقييم سنوي وخطة تعاقب.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
4	ترسل مواد الاجتماعات مكتملة وفي وقت يسمح بالمراجعة.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
5	تتابع إجراءات المجلس واللجان حتى الإغلاق مع توثيق التأخير.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
6	يوجد سجل تعارض مصالح وإقرارات وآلية تنحّ واضحة.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
7	توجد شهية مخاطر وحدود تصعيد وملاك مخاطر وتقارير اتجاهات.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
8	تنسق خطط المخاطر والالتزام والمراجعة الداخلية دون فجوات أو ازدواجية.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
9	يوجد تقييم إفصاح وملكية بيانات ومسار مراجعة واعتماد.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
10	قناة البلاغات مستقلة وتحمي المبلغين وتقيس زمن المعالجة.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
11	اختُبرت خطط استمرارية الأعمال والتعافي وفق سيناريوهات جوهرية.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
12	يشرف المجلس على مخاطر الأمن السيبراني والبيانات والذكاء الاصطناعي.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
13	ترتبط المكافآت بأهداف متوازنة ولا تشجع مخاطرة قصيرة الأجل.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
14	تقاس مؤشرات الحوكمة وتناقش دورياً مع خطط تحسين.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
15	تُراجع وثائق الحوكمة عند تغير النظام أو الهيكل أو المخاطر.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	

الملحق (ب): أداة ميدانية مقترحة للدراسات المستقبلية

مهم

هذه الأداة مقترحة فقط ولم تُطبق في هذا البحث، ولا توجد نتائج إحصائية مرتبطة بها. يمكن استخدامها لاحقاً بعد التحكيم العلمي والحصول على الموافقات اللازمة.

يقترح استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

بنود استبانة مقترحة.

المحور	العبرة	1	2	3	4	5
فعالية المجلس	يمتلك المجلس مزيجاً مناسباً من الخبرات والمهارات.	☐	☐	☐	☐	☐
فعالية المجلس	يحصل المجلس على معلومات كاملة وفي الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
فعالية المجلس	يمارس الأعضاء المستقلون حكماً موضوعياً فعلياً.	☐	☐	☐	☐	☐
الإفصاح	تنشر الشركة المعلومات الجوهرية بوضوح وفي الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
الإفصاح	توجد مسؤولية واضحة عن جودة كل مؤشر منشور.	☐	☐	☐	☐	☐
الحقوق	تعامل الشركة المساهمين بعدالة وتيسر ممارسة حقوقهم.	☐	☐	☐	☐	☐
الحقوق	توجد قنوات فعالة لشكاوى أصحاب المصالح ومعالجتها.	☐	☐	☐	☐	☐
المخاطر والرقابة	ترتبط المخاطر بالأهداف والمشروعات والقرارات الرئيسية.	☐	☐	☐	☐	☐
المخاطر والرقابة	تغلق ملاحظات التدقيق عالية الخطورة في المواعيد المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
الأخلاقيات	تشجع القيادة الإبلاغ عن المخالفات وتحمي المبلغين.	☐	☐	☐	☐	☐
الاستدامة	تدمج الشركة العوامل البيئية والاجتماعية والحوكومية في الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
الأداء	أسهمت الحوكمة في تحسين جودة القرارات داخل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
الأداء	أسهمت الحوكمة في خفض المفاجآت والمخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
الأداء	أسهمت الحوكمة في تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح.	☐	☐	☐	☐	☐

الملحق (ج): حزمة السياسات الأساسية

- ميثاق الحوكمة ومصفوفة الصلاحيات.
- ميثاق مجلس الإدارة وموائق اللجان وأمين السر.
- سياسة تعارض المصالح والأطراف ذات العلاقة.
- سياسة الإفصاح وحوكمة البيانات والاحتفاظ بالسجلات.
- إطار إدارة المخاطر والرقابة الداخلية واستمرارية الأعمال.
- ميثاق المراجعة الداخلية وسياسة متابعة الملاحظات.
- مدونة السلوك وسياسة البلاغات والتحقيقات.
- سياسة الترشيحات والمكافآت والتعاقب الوظيفي.
- سياسات الأمن السيبراني والخصوصية والذكاء الاصطناعي.
- سياسة الاستدامة والمسؤولية تجاه أصحاب المصالح.

تنتهي الوثيقة.