

# تقييم مجالس الإدارة نظرة على التشريعات السعودية والممارسات العالمية



## مقدمة

تُعد حوكمة الشركات من الركائز الأساسية لتحقيق الشفافية والمساءلة وتعزيز الكفاءة المؤسسية، ويُعد مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن حوكمة المنظمة، لذلك يُعدّ تقييم مجالس الإدارة من أهم الأدوات لقياس مدى فاعلية المجلس، إذ يُسهم في رصد الأداء وتحسين آلية اتخاذ القرارات.

الأولويات الاستراتيجية التي تتطلب انتباه مجالس الإدارة دائمة التغير، مجالس الإدارة تواجه حالياً عدداً مختلفاً من الأولويات مثل التقدم التكنولوجي السريع والذكاء الاصطناعي، والتعامل مع الظروف الجيوسياسية، والحفاظ على المواهب، وقضايا الاستدامة، وغيرها.

تقوم المجالس الرائدة بتقييم أدائها ليس فقط بأثر رجعي ولكن أيضاً بأثر مستقبلي، يأخذون في الاعتبار الأولويات الاستراتيجية المستقبلية، ويتساءلون عما إذا كانت ممارسات مجلس الإدارة واللجان ليست فقط مناسبة للغرض الحالي، ولكن أيضاً مهياً للتعامل مع أولويات المستقبل. تقييم أداء المجلس يساعد في تحديد التغييرات اللازمة لضمان الإشراف الفعال على المنظمة في السنوات القادمة وتحديث جدول الأعمال وإعادة النظر في جودة التقارير، وتجديد هياكل اللجان.

**تقييم مجالس الإدارة** هو عملية منهجية دورية لقياس كفاءة وفعالية أداء المجلس ككل، وأداء الأعضاء بشكل فردي، بناءً على معايير محددة تشمل الحوكمة، الاستراتيجية، الرقابة، والمشاركة. وتتمثل أهمية تقييم مجالس الإدارة في التالي:



كشف الفجوات في المهارات والخبرات.



تحسين القيادة وجودة القرارات الاستراتيجية.



تعزيز الشفافية والمساءلة.



توضيح الأدوار والمسؤوليات وتحسين عمليات المجالس.



تعزيز التواصل والثقة مع أصحاب المصلحة.



دعم التخطيط للتعاقب الوظيفي.

## التشريعات السعودية ذات العلاقة

بالنسبة للشركات السعودية المدرجة فإن لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية تشير في المادة (39) الخاصة بالتقييم -وهي مادة استرشادية وليست إلزامية- إلى التالي:

أ



يضع مجلس الإدارة - بناءً على اقتراح لجنة الترشيحات - الآليات اللازمة لتقييم أداء المجلس وأعضائه ولجانه والإدارة التنفيذية سنوياً، وذلك من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وجودة إدارة المخاطر وكفاية أنظمة الرقابة الداخلية وغيرها، على أن تحدّد جوانب القوة والضعف واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.

ب



يجب أن تكون إجراءات تقييم الأداء مكتوبة وواضحة وأن يفصح عنها لأعضاء مجلس الإدارة والأشخاص المعنيين بالتقييم.

ج



يجب أن يشمل تقييم الأداء على المهارات والخبرات التي يمتلكها المجلس، وتحديد نقاط الضعف والقوة فيه، مع العمل على معالجة نقاط الضعف بالطرق الممكنة كترشيح كفايات مهنية تستطيع تطوير أداء المجلس، ويجب أيضاً أن يشمل تقييم الأداء على تقييم آليات العمل في المجلس بشكل عام.

د



يراعى في التقييم الفردي لأعضاء مجلس الإدارة مدى المشاركة الفعالة للعضو والتزامه بأداء واجباته ومسؤولياته بما في ذلك حضور جلسات المجلس ولجانه وتخصيص الوقت اللازم لها.

هـ



يتخذ مجلس الإدارة الترتيبات اللازمة للحصول على تقييم جهة خارجية مختصة لأدائه كل ثلاث سنوات.

و



يجري أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين تقيماً دورياً لأداء رئيس المجلس بعد أخذ وجهات نظر الأعضاء التنفيذيين - من دون أن يحضر رئيس المجلس النقاش المخصص لهذا الغرض - على أن تحدّد جوانب القوة والضعف واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.



كما تشير اللائحة في المادة (21) الخاصة بالوظائف الأساسية للمجلس إلى إلزامية تقييم لجان المجلس والتي تنص على أن على المجلس أن يقوم بالتالي: "تشكيل لجان متخصصة منبثقة عنه بقرارات يحدّد فيها مدة اللجنة وصلاحياتها ومسؤولياتها، وكيفية رقابة المجلس عليها، على أن يتضمن قرار التشكيل تسمية الأعضاء وتحديد مهامهم وحقوقهم وواجباتهم، مع تقييم أداء وأعمال هذه اللجان وأعضائها"

وتشير اللائحة في المادة (87) الخاصة بتقرير مجلس الإدارة - وهي مادة استرشادية وليست إلزامية - أن على مجلس الإدارة أن يفصح حيثما ينطبق، عن الوسائل التي اعتمد عليها مجلس الإدارة في تقييم أدائه وأداء لجان وأعضائه، والجهة الخارجية التي قامت بالتقييم وعلاقتها بالشركة، إن وجدت.



فيما يخص البنوك وشركات التمويل فتشير المبادئ الرئيسية للحوكمة في المؤسسات المالية الصادرة من البنك المركزي السعودي في المادة رقم (45) إلى أن مجلس الإدارة يقوم بتقييم التالي سنوياً:



أ أداء العضو، ويساهم تكليف جهة خارجية للتقييم في موضوعيته.



ب فاعلية ضوابط وإجراءات عمل المجلس وهيكله وتكوينه، مع تحديد نقاط الضعف وعمل التغييرات المطلوبة عند الحاجة.

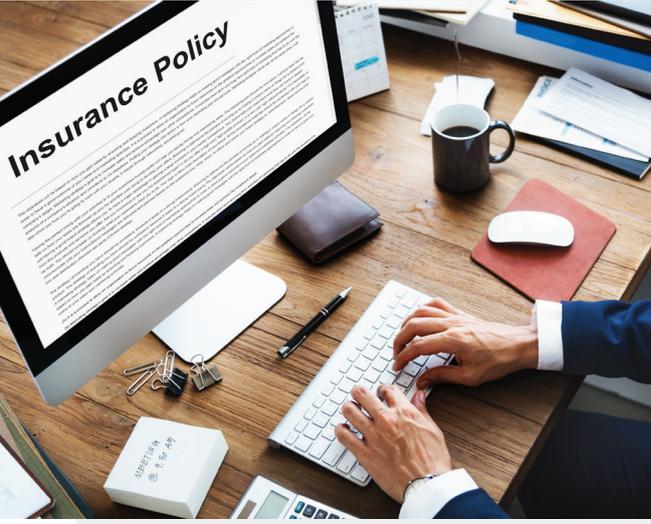


ج فاعلية سياسات وإجراءات الحوكمة والممارسات المتبعة، وتحديد ما إذا كان هناك حاجة إلى أي تحسينات أو تغييرات،

ويجب أن يستخدم نتائج هذه التقييمات كجزء من جهود التحسين المستمرة التي يقوم بها، وإن تطلب الأمر مشاركة النتائج مع البنك المركزي.



كما نصت المادة رقم (86) من هذه المبادئ والخاصة بمسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت على أنه "يجب ألا تقل اجتماعات اللجنة عن اجتماعين في السنة يتم خلالها دراسة أداء الأعضاء وتقييمهم وترشيح أعضاء جدد...".



فيما يخص شركات التأمين فتشير اللائحة حوكمة شركات التأمين في المادة رقم (78) على أنه "يجب أن تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بتقييم أداء المجلس (كل عضو على حدة والمجلس ككل) بشكل سنوي على الأقل باستخدام معايير رسمية وشفافة وموضوعية"، كما أشارت اللائحة في المادة رقم (101) الخاصة بمسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت إلى أن من مسؤوليات هذه اللجنة "تقييم هيكل وتركيبه المجلس ولجانه وتحديد جوانب الضعف فيها بصفة دورية واقتراح الخطوات اللازمة لمعالجتها"، و"تقييم أداء أعضاء المجلس ولجانه بشكل دوري".

يتضح من المتطلبات القانونية أعلاه أن التشريعات في السعودية تلزم المؤسسات المالية كالبنوك وشركات التأمين والتمويل بعمل تقييم سنوي داخلي لمجلس الإدارة وتوصي بعمل تقييم خارجي مستقل، كما أن التشريعات الخاصة بالشركات المدرجة خارج القطاع المالي توصي بعمل تقييم سنوي داخلي لمجلس الإدارة وتوصي بعمل تقييم خارجي مستقل كل ثلاث سنوات أو تقديم التقرير المناسب في حال عدم الالتزام.

يتم عمل تقييم المجالس واللجان من خلال الاستطلاعات، والمقابلات وقد يتم مراجعة وثائق الحوكمة والمحاضر ومراقبة الاجتماعات. قد يتم تضمين أسئلة مفتوحة في الاستبانات لتلقي التعليقات النوعية وطرح وجهات النظر، ولكن المقابلات الفردية توفر رؤية أفضل حول عمليات مجلس الإدارة مقارنةً بالاستطلاعات. ويُفضل أعضاء المجلس عادةً الاجتماع مع المقيم شخصياً لمناقشة آرائهم حول المجلس، وتشمل مجالات التقييم من خلال الاستطلاعات والمقابلات على النقاط التالية:





عادة ما تتولى لجنة الترشيحات والمكافآت بالشركة عملية التقييم الداخلي للمجلس وأعضائه ورئيسه، وكذلك لجانه بشكل سنوي من خلال سياسة ومعايير واضحة ومعلنة، وهنا يمكن تطبيق آليات التقييم الذاتي (حيث يقوم كل عضو بمراجعة أدائه الشخصي) والتقييم من الأقران (حيث يقوم أعضاء المجلس بتقييم بعضهم بناءً على معايير محددة مسبقاً)، بينما في التقييم الخارجي، تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بالشركة بالتنسيق مع جهة خارجية مستقلة ومتخصصة لعمل تقييم خارجي شامل للمجلس وأعضائه ورئيسه، وكذلك لجانه كل ثلاث سنوات من خلال معايير تقييم أكثر شمولاً مع إعداد مصفوفة المهارات. في الحالتين من المهم أن يتم مناقشة نتائج التقييم ووضع خطة تحسينية لتعزيز فعالية المجلس واللجان، وقد يتم ربط مكافآت الأعضاء بنتائج التقييم والإفصاح عن النتائج في التقرير السنوي للشركة.

الاستعانة بمقيم مستقل يضمن موضوعية أكبر ورؤى جديدة، كما يوفر الطمأنينة لمساهمي الشركة وأصحاب المصلحة الآخرين في نتائج التقييم، وأن الشركة تأخذ مسؤوليتها عن التحسين المستمر على محمل الجد. دور المُقيّم هو تحديد أي قضايا يجب على المجلس النظر فيها واقتراح الحلول، ودور المجلس هو اختيار الحلول المناسبة واتخاذ الإجراءات العملية للمعالجة والتحسين.

## منهجية تقييم مجالس الإدارة

من أشهر منهجيات تقييم مجالس الإدارة وأكثرها انتشاراً المنهجية المستندة على كتاب "مراجعة مجلس إدارتك - دليل لتقييم المجلس والأعضاء" التي قدمها:

G Kiel, G Nicholson, J Tunny, and J Beck, 2018, Reviewing Your Board: A Guide to Board and Director Evaluation, Australian Institute of Company Directors, Sydney.

هذه المنهجية تستخدم إطار عمل من سبع خطوات يطرح الأسئلة الهامة التي يجب على جميع المجالس النظر فيها عند التخطيط للتقييم.

## 1 ما هي أهدافنا ؟



حدد أهدافًا واضحة للتقييم، مثل تحسين الأداء، المساءلة، أو معالجة قضايا محددة.

2



## من سيتم تقييمه؟

حدد ما إذا كانت التقييمات ستتركز على المجلس ككل، أو الأعضاء الفرديين بما في ذلك رئيس المجلس، أو اللجان، أو موظفي الحوكمة مثل الرئيس التنفيذي وأمين السر.

## 3 ما الذي سيتم تقييمه؟



حدد الجوانب المحددة التي سيتم تقييمها، مثل التركيز الاستراتيجي، وعمليات اتخاذ القرار، والتواصل، وعمليات مجلس الإدارة.

4



## من سيُسأل؟

حدد المشاركين في عملية التقييم، والتي قد تشمل أعضاء مجلس الإدارة، التنفيذيين ومديري الإدارات الرقابية في الشركة وامناء سر المجلس واللجان، وأصحاب المصلحة الخارجيين.

## 5 ما هي التقنيات التي ستستخدم؟



اختر طرق التقييم المناسبة، مثل الاستبيانات، المقابلات، أو ورش العمل.

6



## من سيقوم بالتقييم؟

اختر المقيمين الذين يمكن أن يكونوا داخليين (مثل رئيس المجلس أو رئيس لجنة الترشيحات والمكافآت أو رئيس لجنة الحوكمة) أو مستشارين خارجيين في حال كان التقييم خارجيًا.

## 7 ماذا ستفعل بالنتائج؟



خطط لكيفية استخدام نتائج التقييم لتنفيذ التحسينات ، وتقديم الملاحظات، وتعزيز أداء المجلس.

## نتائج التقييم:

غالبًا ما تكون المرحلة الأصعب في عملية التقييم هي المرحلة النهائية، عندما تحتاج نتائج التقييم إلى التوافق حولها وتنفيذها. يجب أن تكون نتائج التقييم موضوعية وتقدم توصيات عملية مع وجود خطة عمل واضحة وآلية لتتبع التحسينات. تركز مخرجات التقييم على تطوير عمل المجالس واللجان في الجوانب التالية:

إعداد مصفوفة المهارات  
وتحديد احتياجات التدريب  
والتطوير.

1



مراجعة هيكل المجلس  
ولجانه.

2



دعم قرارات الترشيح  
وإعادة التعيين.

3



دعم قرارات المكافآت  
والحوافز.

4



تطوير جدول الأعمال  
وكيفية قضاء المجلس  
لوقته.

5



جودة المعلومات المقدمة  
للمجلس وإعادة هيكلة أوراق  
المجلس وطريقة العرض.

6



تعميق النقاشات  
الاستراتيجية وآليات متابعة  
القرارات.

7



قد تشمل طولًا على المدى  
الطويل مثل إنشاء لجنة أو  
وضع سياسة جديدة.

8



بشكل عام، تشير أفضل الممارسات إلى عقد ورشة عمل تركز بالكامل على مناقشة نتائج التقييم وتطوير خطوات مناسبة لتحسين حوكمة المجلس واللجان. يلعب المقيم الخارجي دوراً هاماً في قيادة ورشة العمل ويدير النقاش حول القضايا الحساسة بموضوعية واستقلالية لتجنب الصراعات الشخصية. يعتبر البديل الأقل فعالية هو مناقشة نتائج التقييم كموضوع مدرج في جدول الأعمال خلال اجتماع مجلس الإدارة العادي.

يخرج المجلس بخطة تحسينية لحوكمة المجلس واللجان يتم فيها تحديد المدة الزمنية للتحسين والمسؤول عن الإجراء والمتطلبات ذات العلاقة بكل نقطة تحسينية، ثم يتم متابعة تنفيذ الخطة من المجلس واللجان ذات العلاقة بشكل ربع سنوي.

كما يمكن أن تلعب المناقشات غير الرسمية بين رئيس المجلس وأعضاء المجلس دوراً مفيداً في معالجة مقاومة التغيير وتطوير فهم مشترك لتوقعات الأداء والمهارات الضرورية والمعايير السلوكية ومتابعة تطبيق توصيات التقييم ووضع خطط تطوير فردية وخاصة فيما يتعلق بسلوكيات الأفراد ومساهماتهم في الاجتماعات.

أخيراً، يتم الإفصاح بشكل موجز في تقرير مجلس الإدارة السنوي عما إذا تم التقييم فعلياً، الجهات التي قامت بالتقييم، وأبرز مخرجاته وخطط التحسين. من المهم أن يفصح مجلس الإدارة في تقريره السنوي عن نتائج التقييم بشكل شفاف مما يعزز من إظهار القيادة وتركيز المجلس على التحسين المستمر لممارسات الحوكمة وعملياته لإضافة قيمة للمنظمة.

## خاتمة

تقييم مجالس الإدارة ليس مجرد التزام تنظيمي، بل أداة استراتيجية لتحسين فاعلية الحوكمة وتعزيز الاستدامة المؤسسية. ومن خلال تطبيقه وفق أفضل الممارسات العالمية والتشريعات الوطنية، يمكن للشركات أن تحقق أداءً أعلى وثقة أوسع من المستثمرين وأصحاب المصالح.

# حول خدمة تقييم مجلس إدارة التي تقدمها شركة حلول الحوكمة:

تمتلك شركة حلول الحوكمة خبرة واسعة في تقديم تقييمات مجالس الإدارة عالية الجودة للمنظمات في جميع القطاعات الربحية وغير الربحية، وقد طورنا أداة خاصة تأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية المحلية ومسؤوليات المجالس واللجان بالإضافة إلى أفضل الممارسات العالمية. تستند تقييماتنا لمجالس الإدارة إلى المنهجية العالمية لفعالية مجلس الإدارة التي سبق توضيحها (Kiel, et al. 2018).

تستفيد شركة حلول الحوكمة من خبرات ومعرفة مجموعة كبيرة من المقيمين المحليين والدوليين البارزين، حيث يتم مطابقة مجالات خبراتهم مع احتياجات عملائنا. بهذه الطريقة، نقدم مزيجًا من أفضل الممارسات الدولية والخبرة المحلية في مجال مجالس الإدارة جنبًا إلى جنب مع معرفتنا المتخصصة وخبرتنا في قضايا الحوكمة المؤسسية وفهمنا للسياق المحلي والثقافة، كما أن خبرتنا المتراكمة في هذا المجال تسهل لنا تقديم مقارنات مرجعية لعملائنا بالشركات المناظرة لهم محلياً وعالمياً. بالنسبة لتلك المنظمات التي لم يسبق لها أن قامت بعمل تقييم داخلي، يمكننا أيضًا تقديم الاستشارات والنماذج والتوجيه اللازم لمساعدتهم لإنجاز هذه المهمة.

منهجيتنا تعتمد على بناء السياق الصحيح أولاً إذ لا يتشابه مجلسان تمامًا، ويجب تخصيص التقييم لضمان أن يكون متناسبًا مع عدد من العوامل مثل نضج الشركة، الهيكل التنظيمي، الصناعة، البيئة التنظيمية، وعلاقات المساهمين.

كما تعتمد منهجيتنا على ضمان التواصل الفعال من خلال تحقيق التوافق الجماعي مع أصحاب المصلحة في البداية لتشجيع المشاركة والانفتاح وإشراكهم في خطوات التقييم ومناقشة النتائج معهم قبل عرضها بشكل رسمي لضمان التوافق على التحسينات المطلوبة وإضافة قيمة حقيقية.

HAWKAMAH SOLUTIONS  
IN CO-OPERATION WITH  
H.S.C  
Sustainability & Growth Partners

حقوق الطبع والنشر © 2025 شركة حلول الحوكمة

للاطلاع على خدماتنا الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني

[/https://hawkamah.sa](https://hawkamah.sa)

 hawkamah.sa

 info@hawkamah.sa

 920021521