

## أعضاء مجلس الإدارة المستقلين كمورد للشركة: دليل من المملكة العربية السعودية

د. عائد بن إبراهيم المبارك

أستاذ مساعد  
قسم المحاسبة

د. وضاح بن إبراهيم آل الشيخ مبارك

أستاذ مساعد  
قسم المالية

كلية إدارة الأعمال  
جامعة الملك فيصل  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

بالرغم من تزايد الاهتمام بمجلس الإدارة كأحد الأدوات الأكثر فعالية لحوكمة الشركات، إلا أنه لم تنزل هناك فجوات معرفية فيما يتصل بفهمنا لطبيعة عمل أعضاء مجلس الإدارة. ويهدف هذا البحث إلى دراسة دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين كمورد للشركة في السياق السعودي. وتم تحقيق هذا الهدف من خلال المقابلات شبه المبرمجة مع 29 عضو مجلس إدارة ومشروع. وتشير النتائج إلى وجود توافق كبير حول ملائمة قيام العضو المستقل بهذا الدور، مع وجود بعض الآراء المخالفة التي تم استعراضها. كما أسفرت النتائج عن تحديد القنوات التي يتم من خلالها ممارسة هذا الدور وهي توظيف العلاقات لتخفيف آثار التحديات الخارجية، والمساهمة في خلق تحالفات طويلة الأمد، وتسهيل الحصول على فرص خارجية. كما أشارت النتائج إلى فاعلية الأعضاء المستقلين في القيام بهذا الدور، وأن هذه الفاعلية تتأثر بخمسة عوامل هي التشريعات، وكبار المساهمين، والإدارة، والسمات الشخصية للعضو، وتعييناته. وبصفة عامة، فإن نتائج هذا البحث تشرى أدبيات حوكمة الشركات، وتعطي القطاع الخاص وصنّاع القرار نظرة عميقة حول أحد أدوار عضو مجلس الإدارة المستقل، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، مع التوصية بأهمية النظر إلى أعضاء مجالس الإدارة كمورد للشركة. الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، أعضاء مجلس الإدارة، عضو مجلس الإدارة المستقل، نظرية اعتمادية الموارد، المقابلات شبه المبرمجة.

### المقدمة

يتزايد اهتمام الدول بأهمية حوكمة الشركات كمجموعة من الممارسات التي تساهم في ترشيد إدارة الشركات بما يحقق مصالح أصحاب المصلحة المختلفين. في هذا السياق، فإن أدبيات الحوكمة تشير إلى مجلس الإدارة كأحد أكثر أدوات الحوكمة فعالية رغم وجود عدد من الأطر المفسرة لمجلس الإدارة وأدواره. إذ تتعدد أدوار مجلس الإدارة وفقاً للإطار النظري المستخدم عند النظر إلى مجلس الإدارة وأعضائه. حيث تركز نظرية الوكالة (Agency Theory) على مسألة تضارب المصالح بين المدراء والملاك مما يؤكد من أهمية الدور الرقابي لأعضاء مجلس الإدارة، فيما تؤكد نظرية الرعاية (Stewardship Theory) على الدور التكاملي بين المدراء وأعضاء مجلس الإدارة مما يشير إلى حالة من المشاركة في اتخاذ القرار. في المقابل، تؤطر نظرية اعتمادية الموارد (Resources-Dependency Theory) عضو مجلس الإدارة على أنه مورد للشركة.

### مشكلة وسؤال البحث

بالرغم من هذا التباين النظري في دور عضو مجلس الإدارة، لم تركز الدراسات السابقة على هذا الدور الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة في السياق السعودي. وبناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: في بيئة الأعمال السعودية، ما هو واقع دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين كمورد للشركة؟ ويمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال تناول الأسئلة الفرعية التالية:



- 1- ما هو دور عضو مجلس الإدارة وفقاً للنظريات المختلفة، ووفقاً لنظرية اعتمادية الموارد على وجه الخصوص؟
- 2- ما مدى مناسبة قيام أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بدور المورد للشركة؟
- 3- ماهي القنوات التي يلعب من خلالها العضو المستقل دوره كمورد للشركة؟
- 4- ما مدى فاعلية العضو المستقل في القيام بدور المورد للشركة؟
- 5- ما هي العوامل التي تؤثر على فاعلية العضو المستقل عند القيام بدور المورد للشركة؟

### أهداف البحث

يهدف هذه البحث بشكل رئيسي إلى فهم دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين كمورد للشركة. ويتم تحقيق هذا الهدف عبر العمل على تحقيق الأهداف الفرعية للبحث، وهي كما يلي:

- 1- استقراء أدبيات الحوكمة للوقوف على دور عضو مجلس الإدارة كمورد وفقاً للدراسات السابقة.
- 2- استكشاف مدى مناسبة قيام أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بدور المورد للشركة.
- 3- استكشاف القنوات التي يلعب من خلالها العضو المستقل دوره كمورد للشركة.
- 4- استكشاف مدى فاعلية الأعضاء المستقلين في القيام بدور المورد للشركة.
- 5- المساهمة في تحديد العوامل التي تؤثر على فاعلية الأعضاء المستقلين عند القيام بدور المورد للشركة.
- 6- إعداد التوصيات اللازمة لتجويد حوكمة الشركات السعودية.

### أهمية البحث

بالرغم من أهمية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين باعتبارهم أحد أهم أدوات الحوكمة، وتباين الأدبيات حول طبيعة أدوارهم والتي يمكن أن تتأثر بشكل كبير بالدولة والسياق الذي تعمل به الشركة (Li et al., 2012)، إلا أن الأدبيات التي استعرضت واقع الدور الذي يقوم به الأعضاء المستقلين في السياق السعودي لم تزل محدودة. ويساهم هذا البحث بشكل فعال في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال استكشاف دور الأعضاء المستقلين كمورد للشركة بشكل تفصيلي وعميق باستخدام المنهجية النوعية (Collis and Hussey, 2013).

وتأتي أهمية هذه المساهمة المعرفية من جهتين. فمن ناحية، تمكّن القطاعين العام والخاص من تجويد عملية استقطاب أعضاء مجالس الإدارة الجدد من خلال فهم دورهم كمورد في بيئة الأعمال السعودية، وإطلاعهم على طبيعة دور المورد كما يؤديه الأعضاء المستقلين بشكل واقعي. ومن ناحية أخرى، فإن هذه المساهمة تمنح المشرعين فهماً عميقاً حول ديناميكية مجالس الإدارة، بما يعزز من قدرتهم على تعزيز البيئة التشريعية أخذاً بعين الاعتبار واقع الحوكمة في المملكة.

### خطة البحث

لتحقيق أهداف هذا البحث، فقد تم تقسيم ما تبقى منه إلى ما يلي:

- الجزء الثاني يتناول الجانب النظري للبحث.
- الجزء الثالث يتناول منهجية البحث واستراتيجياته.
- الجزء الرابع يستعرض نتائج الدراسة الميدانية.
- الجزء الخامس يختم البحث عبر تلخيصه ووضع التوصيات الناتجة عنه، واستعراض بعض اتجاهات البحث المستقبلية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

تتعدد الأطر النظرية الحاكمة لدور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وعلى رأسها نظريات الوكالة (Agency Theory)، ونظرية الرعاية (Stewardship Theory)، ونظرية الاعتماد على المورد (Resources-Dependence Theory).

إذ تنطلق نظرية الوكالة من مسألة انفصال الملكية عن الإدارة وما قد ينتج عنها من تضارب في المصالح بين الملاك والمدراء، وهو ما يعرف "بمشكلة الوكالة" (Jensen and Meckling, 1976). فمثلاً، ومع ثبات بقية العوامل، تكمن مصلحة المدراء في تعظيم مرتباتهم ومنافعهم الأخرى من الشركة والتي قد تتعارض مع مصالح الملاك الذين يطمحون للحصول على أفضل عمل إداري بأقل تكلفة ممكنة. وتزداد حدة هذه المشكلة في الدول التي تتسم هيكل ملكية شركاتها بالتشتت (عدم وجود ملاك كبار)، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض المنفعة الناتجة عن الرقابة على الإدارة (Solomon, 2013). وبناء على ذلك، فإن هذه النظرية تركز بشكل أكبر على دور العضو المستقل كأداة رقابية (الدور الرقابي) على إدارة الشركة، وذلك للحد من تكلفة الوكالة (Choi et al., 2007)<sup>(1)</sup>.

ويؤخذ على نظرية الوكالة استنادها على افتراض أن الدافع الوحيد للمدراء هو سلوك تعظيم المنفعة (Utility Max-izing Behavior) مع إغفال الدوافع الأخرى غير المالية مثل الرضا الذاتي والرغبة في الحصول على التقدير. في هذا السياق، تأتي نظرية الرعاية لتمثل إطاراً نظرياً آخر لتفسير الظواهر المتصلة بأعضاء مجلس الإدارة المستقلين. إذ تنطلق نظرية الرعاية من مبدأ أن المدراء يستحقون الثقة باعتبار أن لديهم مجموعة من الحوافز الأخرى غير المالية التي يرغبون في تحقيقها (Davis et al., 1997)، مثل الرضا الداخلي المتحقق من أداء المهام الصعبة والنجاح فيها (Patrick et al., 2015). وبناء على ذلك، فإن نظرية الرعاية تركز بشكل أكبر على العضو المستقل كأداة إدارية واستراتيجية (الدور الاستراتيجي).

ومن النقد الموجه للنظريتين السابقتين مسألة عدم تطرقهما لكون العضو المستقل يمكن أن يصبح مورداً مهماً للشركة. من هنا تأتي (نظرية الاعتماد على المورد) كمدخل بديل لتفسير دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. إذ تشير النظرية إلى أن أدوات الحوكمة المختلفة مثل الأعضاء المستقلين يمكن أن يُنظر إليها كأدوات مساعدة لكسب الموارد والحفاظ عليها (دور المورد) (Chen & Roberts, 2010).

وتؤكد (نظرية الاعتماد على المورد) على دور الأعضاء المستقلين في ضمان حصول الشركة على الموارد المحدودة في البيئة الخارجية (Li et al., 2012)، الأمر الذي يجعلهم مُمكنًا حيويًا لحصول الشركات على الموارد الضرورية (Issa, 2017). ويمكن أن يتم ذلك من خلال استخدامهم لعلاقاتهم لتوفير المزيد من مصادر التمويل الجيدة (Hillman, et al., 2000; Mizruchi and Stearns, 1994)، ومن خلال دعم الشركة بالمعلومات عن الصناعة والمنافسين (Lang and Lockhart, 1990)، وتوجيه النصح للإدارة (Westphal and Zajac, 1995)، وتعزيز سمعة وشرعية الشركة (Daily and Schwenk, 1996).

وتركز هذه الدراسة على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ودورهم كمورد لشركاتهم في السياق السعودي، ومن ثم فإنها تستند على نظرية اعتمادية الموارد بشكل أكبر.

### الدراسات السابقة

يتناول هذا البحث دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين كمورد للشركة في السياق السعودي. وبالرغم من عدم وجود دراسات تناولت هذا الأمر بشكل مباشر في السياق السعودي، إلا أن هناك بعض الدراسات التي تناولت مجالس الإدارة للشركات السعودية.

حيث جاءت دراسة Al-Harkan (2005) قبل إقرار لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن الهيئة السعودية للسوق المالية السعودية في عام 2006، والتي استعرض فيها واقع حوكمة الشركات في السوق السعودي. ووجد الباحث أن الشركات الكبرى والشركات المنتمية لقطاعي البنوك والبتروكيماويات تتميز بمستويات مرتفعة من حوكمة الشركات. وعند النظر إلى محددات اختيار عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي، وجد أن العوامل الأبرز هي وجود المهارات الإدارية والشهادات المهنية. وتعتبر دراسة Falgi (2009) من أوائل الدراسات التي جاءت بعد إقرار لائحة الحوكمة، والتي نظر من خلالها الباحث إلى انطباعات أصحاب المصلحة المختلفين حول ممارسات حوكمة الشركات في المملكة. ولقد أشارت النتائج إلى ضعف وعي أصحاب المصلحة المختلفين بحوكمة الشركات وأهميتها، بما في ذلك أعضاء مجالس الإدارة.

(1) تجدر الإشارة إلى أن نظرية الوكالة تشير أيضاً إلى دور العضو المستقل في رسم استراتيجيات الشركة (Zahra and Pearce, 1989)، e.g. ولكن بدرجة أقل من تركيزها على الدور الرقابي.

ووسعت دراسة (Al-Malkawi et al., 2014) النطاق ليشمل ممارسات حوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي، باستخدام مؤشر مستحدث (Index) لتصنيف الشركات الخليجية غير المالية من ناحية الحوكمة. ووفقا لهذا المؤشر، فقد جاءت النتائج لتشير إلى أن الإمارات العربية المتحدة تحتل المرتبة الأولى من ناحية الالتزام بمعايير الحوكمة، فيما تحتل عمان، والمملكة العربية السعودية، وقطر، والكويت المراتب التالية على التوالي.

ودرس (Al-Amri, 2014) العوامل المؤثرة على حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية. ووجد الباحث أن احتمالية الالتزام بلوائح الحوكمة لدى الشركات الشبه حكومية ترتفع عنها في الشركات الأخرى العائلية، وذلك بسبب التطبيق الاختياري الذي كان متاحا قبل عام 2018م وما صاحبه من تغيرات في لائحة حوكمة الشركات. كما أشارت النتائج إلى أن الشركات العائلية يمكن أن تطبق إجراءات الحوكمة الاختيارية طالما أنها لا تؤثر على سيطرة الأسرة على الشركة. كما تناولت دراسة (Gashgari, 2017) التبعات الناتجة عن ممارسات حوكمة الشركات في المملكة. وبيّنت النتائج أن جودة حوكمة الشركات ليست بالمرتفعة وذلك قياسا بالمعايير المتاحة في الدراسات السابقة.

حديثاً، ألفت المحمودي (2021) الضوء على دور الحوكمة في مكافحة الفساد في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية. وقد خلصت نتائج الدراسة التي اعتمدت على المنهج الوصفي إلى أهمية الدور الذي تؤديه الحوكمة في الحد من تعارض المصالح من خلال مجلس الإدارة. علياً أوصت الباحثة بتبني مجلس الإدارة لنظام حازم يحجم هذه المشكلة ويحد من تعارض المصالح في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية.

وباستعراض الدراسات السابقة، وبالرغم من أهميتها، إلا أنها لم تتناول الأدوار المختلفة التي يمكن لأعضاء المجلس أن يقوموا بها، وعلى رأسها دورهم كمورد للشركة، ومدى مناسبة النهوض بهذا الدور في السياق السعودي، وكيف يقوم الأعضاء بدور المورد، بالإضافة إلى مدى فاعليتهم في القيام بهذا الدور. وتسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوات المعرفية باستخدام المنهجية النوعية.

## منهجية البحث واستراتيجيته

يستخدم البحث المنهجية النوعية في البحث العلمي، والمقابلات شبه المبرمجة (Semi-Structured) كأداة لجمع البيانات، وهو ما تم تطبيقه في دراسات مشابهة (McLeod et al., 2021) Australia and New Zealand (Arslan and Zattoni et al., 2013). ويؤكد (Alqatan, 2020). على أهمية الاستفادة من المنهجية النوعية عند دراسة حوكمة الشركات وذلك بسبب تضارب نتائج الدراسات الكمية، حيث تساهم المنهجية النوعية في استكشاف الظواهر الاجتماعية بشكل تفصيلي وعميق (Collis and Hussey, 2013).

ويواجه البحث النوعي انتقادات تتصل بالصلاحية والاعتمادية (Barriball and While, 1994). وللتأكد من إمكانية الاعتماد على النتائج (Reliability) تم إعداد دليل للمقابلة (Interview Guide)، وتسجيل وتدوين المقابلات (Recording and Transcription)، وترميز المقابلات (Coding) وذلك وفقاً لتوصيات (Silverman, 2015). وفيما يتصل بالتأكد من المصدقية (Validity)، تم استخدام أسلوب التثليل (Triangulation) من خلال استقاء البيانات من أكثر من مصدر وتغيير الصيغ المستخدمة في الأسئلة. (Flick, 2004)<sup>(1)</sup>

ويؤكد (Saunders, 2011) على أهمية جودة البيانات للتأكد من جودة النتائج. وبناء على ذلك، تم اختيار عينة كبيرة من الأفراد المشاركين بشكل مباشر وغير مباشر في مجالس الإدارة في الشركات السعودية وعددها 29 شخص من 4 مدن مختلفة، الأمر الذي يعزز من مصداقية نتائج الدراسة. وجاء أفراد العينة على النحو التالي: 7 أعضاء مجلس إدارة مستقلين (مستقل)، و 7 أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين (غير تنفيذيين)، و 3 أعضاء مجلس إدارة تنفيذيين (تنفيذي)، و 4 أعضاء مجلس إدارة مؤسسين (مؤسسي)، و 8 مشرعين (مشرع).

(1) هناك العديد من أساليب التثليل كاختبار للمصدقية، حيث يمكن تطبيق التثليل في البيانات من خلال استقاء البيانات من أكثر من مصدر، والتثليل في الباحثين من خلال جمع البيانات من قبل أكثر من باحث، والتثليل داخل المنهجية الواحدة من خلال تغيير المقاييس أو الصيغ المستخدمة. وللمزيد حول التثليل، انظر (Flick, 2004).

جدول رقم (1)  
ملخص إجراءات المقابلة

نوع المقابلة	شبه مبرمجة
طريقة الأسئلة	مغلقة، ومفتوحة
مدة المقابلة	30-60 دقيقة
7 أعضاء مجلس إدارة مستقلين، ويرمز لهم بـ (مستقل)	
7 أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين، ويرمز لهم بـ (غير تنفيذي)	
3 أعضاء مجلس إدارة تنفيذيين، ويرمز لهم بـ (تنفيذي)	
4 أعضاء مجلس إدارة مؤسسين، ويرمز لهم بـ (مؤسسي)	
8 مشرعين، ويرمز لهم بـ (مشرع)	
لغة المقابلة	العربية والإنجليزية
طريقة تدوين الاستجابة	التسجيل الرقمي في حال الحصول على الموافقة، أو التدوين المباشر كبديل
الاعتبارات الأخلاقية	تم التأكيد على سرية البيانات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث
المناطق الجغرافية للمقابلات	المملكة العربية السعودية (الرياض، الأحساء، الخبر، الدمام)

المصدر: من إعداد الباحثين.

ولقد تم التواصل مع العينة عن طريق البريد الإلكتروني ثم المكالمات الهاتفية، وذلك لمناقشة أهداف البحث، والوقت المقدر للمقابلة، مع التأكيد على الحفاظ على سرية وخصوصية المشاركين في الدراسة. ويلخص (الجدول رقم 1) إجراءات المقابلة.

## النتائج

### ما مدى مناسبة قيام العضو المستقل بدور المورد؟

يتناول هذا القسم نتائج المقابلات المتصلة بمدى مناسبة قيام الأعضاء المستقلين بدورهم كمورد للشركة.

وتشير النتائج إلى أن 76% من أفراد العينة يرون بمناسبة قيام الأعضاء بدورهم كمورد للشركة. على سبيل المثال، يشير (المستقل 1) إلى مناسبة القيام بهذا الدور "طالما لم يكن هناك تعارض بين مصالح الشركة ومصالح العضو". كما يشير (المؤسسي 3) إلى أن "هذا دور مهم وينبغي من كل أعضاء مجلس الإدارة - بما في ذلك المستقلين - وذلك لتعظيم منفعة المساهمين"، كما أكد على أن "مصلحة المساهمين يلزم أن تكون فوق كافة المصالح الأخرى".

وفي ذات السياق، يرى (غير التنفيذي 1) و(غير التنفيذي 2) بأنه لا يجب أن يكون هناك فرق بين الأعضاء المستقلين وغيرهم من الأعضاء، حيث يقول (غير التنفيذي 1) أن "كل أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين عن تعظيم مصالح المستثمرين". ويتوافق مع هذا الرأي (غير التنفيذي 2) "لا ينبغي أن تكون هناك فروقات بين أدوار المستقلين وغيرهم من الأعضاء". وبالرغم من مسؤولية الأعضاء غير المستقلين تجاه صغار المساهمين، يشير (غير التنفيذي 2) إلى أن الأعضاء المستقلين جزء من المجلس، ومن ثم فإن لديهم ذات المسؤوليات تجاه الشركة "الأعضاء غير التنفيذيين يمثلون ملاك محدد، فيما يمثل الأعضاء المستقلين صغار المستقلين. إلا أنني أؤمن بأن الحالة المثلى هي قيام مجلس الإدارة بالعمل كفريق واحد، وأنه على كافة أعضاء المجلس خلع القبعة التي تمثل جهة أو فئة معينة، وارتداء قبعة الشركة".

في المقابل، يرى البعض أن قيام العضو المستقل بدور المورد أمر مفيد، لكنه ليس ضروري. حيث يشير (غير التنفيذي 3) إلى أن "القيام بهذا الدور أمر جيد لكنه ليس بأهمية قيام العضو المستقل بدوره الرقابي ودوره الاستراتيجي" كما أشار (المشروع 3) إلى أنه "من المهم جدا قيام العضو المستقل بأدواره الرقابية والاستراتيجية. وفيما يخص دوره كمورد، فمن الجيد أن يقوم بذلك لكنه ليس مطلوب منه". ويشير (المشروع 3) إلى أنه يمكن للعضو المستقل أن يقوم بدور المورد بشرط أن يكون ذلك بشكل شفاف ودون ارتكاب أي مخالفات "بعض الأعضاء لطفاء ويهتمون لنجاح الشركة ولذلك يفعلون ما يستطيعون لتحقيق أهداف الشركة بشكل شفاف وسليم. لكن ذلك لا يعني أن العضو المستقل يوظف معارفه أو توظف معارفها لتسهيل بعض الأعمال غير المناسبة كما هو حال بعض المخالفات لحوكمة الشركات". كذلك، يرى (غير التنفيذي 5) إلى أن هذا الدور جيد "إذ لم تتم إساءة استغلاله لتحقيق مصالح شخصية" إلا أن هذا الدور من اختصاص الرئيس التنفيذي للشركة وأنه على الأعضاء المستقلين تجنب الأضلاع بأدوار تنفيذية "هذا الدور هو دور الرئيس التنفيذي، ودور العضو المستقل هو مراقبة الرئيس التنفيذي. ولذلك، يجب ألا يأخذ الأعضاء غير التنفيذيين دور الرئيس التنفيذي وأن يقتصر دورهم على المساعدة إذا ما لزم الأمر".

كما أشارت النتائج إلى أن 24% من أفراد العينة لا يرون بأن قيام العضو المستقل بدوره كمورد أمر مرغوب فيه. على سبيل المثال، يرى (المشروع 7) أنه "يجب تجنب ذلك" كما يرى (غير التنفيذي 4) بأن "الدور الرئيسي الذي يجب أن يقوم به العضو المستقل هو الدور الرقابي". ويرى (المشروع 1) أن هذه "مناطق رمادية" يجب تجنبها للحفاظ على استقلالية العضو المستقل. "ولذلك، وحتى لو افترضنا أن قيام العضو المستقل بدوره كمورد أمر مفيد للشركة، فإن السلوك الموصى به هو

تجنب القيام بهذا الدور لحماية استقلالية العضو المستقل "لأن هذه " مناطق الأعضاء التنفيذيين بالدرجة الأولى". ويتفق مع هذا الرأي كل من (المستقل 2) و(المستقل 3). وفي ذات السياق، يؤكد (غير التنفيذي 6) أن الحالة المثالية تتطلب تجنب العضو المستقل من القيام بهذا الدور للحفاظ على استقلاليته " عندما يقوم الأعضاء المستقلين بمثل هذه الأعمال، فإنهم يصبحون تنفيذيين، وبالتالي يخسرون استقلاليتهم. ولذلك، فمن الأنسب تجنب القيام بهذا الدور".

وبشكل مختصر، فإن النتائج تشير إلى وجود توافق كبير في أن قيام العضو المستقل بدور المورد أمر مرغوب به، وذلك مع وجود بعض الآراء المخالفة.

### ما هي القنوات التي يلعب من خلالها العضو المستقل دوره كمورد للشركة؟

تشير الأدبيات إلى وجود العديد من الأساليب التي يلعب من خلالها الأعضاء المستقلين دور المورد. وبعد تحليل البيانات، فقد برزت ثلاثة قنوات رئيسية يمارس من خلالها العضو المستقل هذا الدور وهي: (1) توفير بعض الموارد من خلال خلق تحالفات طويلة الأمد، (2) توظيف علاقاتهم لتخفيف آثار التحديات الخارجية، و(3) توظيف علاقاتهم للحصول على فرص خارجية.

جدول رقم (2)  
هل دور المورد مرغوب به؟

الإجابة	أفراد العينة			
	مستقل تنفيذي	غير تنفيذي	تنفيذي مؤسسي	مشروع المجموع
نعم	5	5	4	22
لا	2	2	0	7
المجموع	7	7	4	29

المصدر: من إعداد الباحثين.

وفي هذا القسم، تناقش الدراسة آراء العينة حول هذه القنوات. وبطبيعة الحال، فإن هذه النتائج مبنية على آراء الأشخاص الذين وافقوا على أهمية قيام العضو المستقل بدور المورد وهم 22 (81%) من أصل العينة الكاملة المكونة من 27 شخص (انظر جدول 2).

#### 1- توفير الموارد من خلال خلق تحالفات طويلة الأمد

أشارت النتائج إلى أن 77% يرون بأهمية قيام الأعضاء المستقلين بتحفيز التحالفات طويلة الأمد مع الجهات المهمة كوسيلة لتوفير الموارد المحدودة للشركة، مما يشير إلى وجود توافق حول مناسبة قيام الأعضاء المستقلين بدور المورد من خلال هذه القناة. على سبيل المثال، يرى (المشروع 3) بأن القيام بهذا الدور مهم ومفيد للشركات التي ترغب بأن يكون لديها "تواصل جيد مع البيئة الخارجية مثل الموردين والمشرعين وحتى المنافسين" وأن لذلك "أثر جيد على الشركة". كما يرى (المؤسسي 4) بأن "وجود العلاقات الشخصية دائماً أمر جيد". في هذا السياق، يؤكد (المؤسسي 1) على أهمية هذا الدور "ولذلك، ربما تستقطب الشركات أعضاء مستقلين بهدف إيجاد علاقة طويلة الأمد مع لاعبين خارجيين رئيسيين مثل بعض المؤسسات المالية، أو بعض الجهات التشريعية، أو بعض شركات التامين.. الخ". ويرى (المستقل 5) بأن أهمية هذا الدور تتزايد في المراحل الاقتصادية الصعبة. ويؤكد (غير التنفيذي 1) على أهمية هذا الدور من خلال المثال التالي "لنفرض أن لأحد الأعضاء المستقلين علاقة طيبة مع قطاع البنوك. من المهم جداً الاحتفاظ بقنوات تواصل مفتوحة مع اللاعبين الخارجيين". ويشير (المشروع 6) إلى أن العضو المستقل هو الأكثر قدرة على القيام بهذا الدور نظراً لاستقلاليته "في معظم الحالات، نتوقع من العضو المستقل أن يكون فاعلاً بالنظر إلى استقلاليته. وعندما يتواصل معنا أحد الأعضاء المستقلين ذوي السمعة الطيبة حول أحد الأمور التي تواجه الشركة، ننظر إلى مرئياته وإفادته على أنها أكثر حيادية وموضوعية من مرئيات وإفادات الأعضاء الآخرين".

في المقابل، التزم بقية أفراد العينة (23%) برأي محايد تجاه أهمية قيام الأعضاء المستقلين بتحفيز التحالفات طويلة الأمد مع الجهات المهمة كوسيلة لتوفير الموارد المحدودة للشركة. مثلاً، أشار (التنفيذي 1) إلى أن قيامهم بهذا الدور أمر مفيد لكنه لا يجب أن يكون متطلباً على الإطلاق "لا ينبغي أن يكون ذلك شرطاً أو مطلباً عند اختيار العضو المستقل. لكن القدرة على جلب العلاقات ستضيف قيمة للعضو إذا استوت مؤهلاته ومزاياه مع بقية الأعضاء المرشحين. ولذلك، وبالرغم من أن وجود العلاقات أمر مفيد، فإنني أرى أنه لا ينبغي أن يكون اشتراطاً عند اختيار العضو المستقل". ويرى (التنفيذي 2) بضرورة عدم التأثير على استقلالية العضو المستقل "نعم ولا، لأننا نريد أن نضمن استقلالية العضو المستقل. ولذلك، فيجب أن يكون ذلك محصوراً على تحقيق مصالح الشركة".

## 2- توظيف علاقاتهم لتخفيف آثار التحديات الخارجية

أشارت النتائج إلى أن 86% من العينة (الجميع باستثناء أحد التنفيذيين، و2 من غير التنفيذيين) يرون بأهمية قيام الأعضاء المستقلين باستخدام علاقاتهم لتخفيف آثار التحديات الخارجية. مما يشير إلى وجود توافق كبير حول مناسبة قيام الأعضاء المستقلين بدور المورد من خلال هذه القناة. على سبيل المثال، يشير (المستقل 7) إلى أنه من المتوقع أن يقوم الأعضاء المستقلين بتوظيف علاقاتهم لمساعدة الشركة في تجاوز التحديات الخارجية "إذا كان ذلك في الحدود النظامية والقانونية". ويتفق مع هذا الرأي (التنفيذي 2) إذ يشير إلى أن "الشركات تحتاج إلى وسطاء بينها وبين المشرعين في بعض الحالات" وإلى أن "الأعضاء المستقلين هم أفضل من يقوم بهذا الدور بالمقارنة مع التنفيذيين أو غير التنفيذيين". ويؤكد (المؤسسي 4) على أهمية دور الأعضاء المستقلين في خفض التحديات الخارجية والسيطرة عليها من خلال الاستفادة من علاقاتهم الشخصية. في هذا السياق، يشير (المؤسسي 4) إلى أن "في بعض الصناعات والقطاعات نشاهد مستويات مرتفعة من التنسيق والتعاون بين الشركات في القطاع، وهو ما يعزز من فرصهم للنمو والتطور. فيما نشاهد صناعات أخرى تتخذ فيها الشركات استراتيجيات أكثر عدائية". كما يشير أيضا إلى أنه "من المهم أن يتمتع العضو المستقل بعلاقات جيدة مع المجتمع الخارجي، بما في ذلك الجهات التشريعية"، فمثلا، "وجود أحد الأعضاء المستقلين الذين يتمتعون بعلاقات متميز أمر مفيد من خلال إيصال التحديات النظامية التي تواجهها الشركة أو القطاع بصفة عامة".

## 3- توظيف علاقاتهم للحصول على فرص خارجية

أشارت النتائج إلى أن 64% من العينة (16 شخص) يرون بأهمية قيام الأعضاء المستقلين باستخدام علاقاتهم مع البيئة الخارجية للحصول على الفرص، مما يشير إلى عدم وجود توافق مرتفع بين أفراد العينة حول قيام الأعضاء المستقلين بدور المورد من خلال هذه القناة.

فمن ناحية، يرى (غير التنفيذي 4) بأن توظيف العلاقات الخارجية للأعضاء المستقلين هو أهم دور يقومون به كمورد "خصوص الحصول على الفرص". ويوافق هذا الرأي (المستقل 1) "طالما لم تكن هناك منفعة شخصية أو فساد". وللتأكيد على أهمية هذه القناة، يشير (غير التنفيذي 1) إلى مناسبة قيام العضو المستقل بهذا الدور "متى ما استطاع العضو المستقل من ممارسة نشاط ينفع الشركة فإننا نرحب بذلك". ويؤكد (المؤسسي 2) على أهمية عمل العضو المستقل على تمكين المنشأة من الحصول على الفرص بشرط أن يتم ذلك بشكل شفاف ونزيه: "إن دعم الشركة والإدارة أمر مفيد، بشرط ألا يكون هناك تضارب في المصالح وأن يتم عمل الإفصاحات اللازمة متى ما لزم الأمر".

في هذا السياق، أورد أفراد العينة العديد من الأمثلة الجديرة بالاهتمام. على سبيل المثال، أشار (المستقل 5) إلى أن أحد الشركات "كانت تواجه مشكلة بسبب أنها لم تجد أي مشتري لأحد منتجاتها الرئيسية. وكان أحد الأعضاء المستقلين يتمتع بعلاقة شخصية مع شركة سعودية أخرى تستخدم هذا المنتج كمدخل في خطها الإنتاجي. وعليه، تم إبرام صفقة مع هذه الشركة بسبب هذا العضو المستقل". ويورد (المستقل 7) مثالا آخر: "أنا عضو مستقل في شركتين، إحدهما كانت تريد بيع عقار والأخرى كانت تريد شراء العقار، وكنت أنا حلقة الوصل بين الشركتين. بالرغم من وجود طرف ثالث مهتم بهذا العقار، فقد كانت جهودي هي التي شجعت الشركتين - دون علمي - لوضع عرض سعري أعلى للحصول على الصفقة". ولذلك، يرى (غير التنفيذي 3) بأن "اليوم، أحد الجوانب التي يتم النظر إليها عند اختيار الأعضاء المستقلين هو فهم شبكة علاقاتهم واتصالاتهم بالجهات الخارجية المختلفة"، وذلك بسبب أن "الأعضاء المستقلين يستطيعون حل بعض المشاكل من خلال مكالمات هاتفية بسيطة". ويشير (المشروع 5) إلى أهمية هذه القناة من خلال استعراض المثال التالي: "استطاعت أحد الشركات بالأمس الحصول على عقد كبير بفضل عضو مستقل نشيط استخدم علاقاته وموارده الشخصية لمصلحة الشركة ومساهمها". كما أكد (المشروع 6) على أهمية هذا الدور وهذه القناة ولكن مع "أهمية ألا يدخل العضو المستقل في أنشطة تتضمن تضارب في المصالح"، وهو ما يتوافق معه (المشروع 8) حينما أشار: "نعم، ولكن ليس إذا تضمن هذا الدور تعارض في المصالح. وما أعنيه هنا أنه يجب ألا يكون هناك تضارب في المصالح ووجود منافع شخصية للعضو المستقل من الفرصة التي يوفرها. مثلا، يمكن أن يقدم العضو المستقل فرصة للشركة لخدمة مصالحه المالية الشخصية أيضا".

ومن ناحية أخرى، يرى 27% من العينة (6 أشخاص) بعدم مناسبة قيام الأعضاء المستقلين باستخدام علاقاتهم مع البيئة الخارجية للحصول على الفرص، وأن هذا الدور غير ملائم. على سبيل المثال، يؤكد (المؤسسي 4): "لا أرى مناسبة

قيام العضو المستقل بهذا الدور. هذا دور الإدارة التنفيذية بالدرجة الأولى". وبذات النسق، يؤكد (غير التنفيذي 6) "هذه المهمة هي تطوير أعمال المنشأة ويجب أن يتم تنفيذها من خلال الأعضاء التنفيذيين وإدارة الشركة"، وهو ما يتفق مع رأي (غير التنفيذي 7) في أن "هذا العمل تنفيذي". ويستشكل (المشروع 7): "إذا كان العضو المستقل يبحث ويجلب الفرص للشركة، كيف يمكن أن نعتبره مستقلاً؟ هذا الدور يتعارض مع استقلالية العضو المستقل". ولذلك، "ينبغي على العضو المستقل ألا يكون جزءاً من الأنشطة التي تؤثر على استقلاليته سواء بشكل مباشر أو غير مباشر". إضافة إلى ما سبق، يؤكد (المؤسسي 1) بأنه يجب تجنب هذا الدور بسبب "أنه أقل أهمية من الأدوار الأخرى، وأنه قد يقود إلى نتائج غير مرغوبة مثل الفساد المرتبط بتعظيم المنفعة الشخصية للعضو".

وبشكل مختصر، تشير النتائج إلى أن تباين الآراء حول القنوات الثلاثة التي يلعب من خلالها الأعضاء المستقلين دور المورد. ففي حيث يرى (86%) من أفراد العينة بأهمية توظيف الأعضاء المستقلين لعلاقتهم لتخفيف آثار التحديات الخارجية، يرى (77%) منهم بأهمية توفير الأعضاء المستقلين الموارد من خلال خلق تحالفات طويلة الأمد، ويرى (64%) منهم بأهمية توظيف علاقتهم للحصول على فرص خارجية

### ما مدى فاعلية العضو المستقل في القيام بدور المورد؟

جدول رقم (3)

هل يقوم أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بدور المورد بشكل فعال؟

أفراد العينة					مستقل	غير تنفيذي	تنفيذي	مؤسسي	مشروع المجموع
الإجابة									
2	0	0	0	0	2	0	0	0	فعال جدا
11	2	3	0	3	3	3	0	2	فعال
8	3	1	2	2	0	2	1	3	متوسط الفاعلية
1	0	0	1	0	0	0	0	0	غير فعال
0	0	0	0	0	0	0	0	0	غير فعال على الإطلاق
22	5	4	3	5	5	5	3	4	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتناول هذا القسم نتائج المقابلات المتصلة بمدى فاعلية الأعضاء المستقلين في القيام بدورهم كمورد للشركة. وبداية، فإن النتائج الواردة في هذا القسم تنحصر على آراء الأشخاص الذين وافقوا على أهمية قيام العضو المستقل بدور المورد وهم 22 (81%)، وذلك كامل العينة المكونة من 27 شخص (انظر جدول 3).

وتشير النتائج في (الجدول رقم 3) إلى أن 95% من أفراد العينة يرون بأن الأعضاء المستقلين فعالين في القيام بدور المورد

للشركة، مع وجود تباين في مستوى فاعليتهم من وجهة نظر أفراد العينة. إذ يشير (غير التنفيذي 5) إلى أن الأعضاء المستقلين "فعالين" في النهوض بدور المورد وأن معظم الأمور الهامة يتم حلها من خلال شبكة علاقاتهم. "حالياً، يتم حل معظم المشاكل من خلال شبكة علاقات أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك المستقلين". كما يشير (المؤسسي 4) إلى أنه "من واقع تجربتي، أستطيع القول بأن الأعضاء المستقلين فعالين جداً عند القيام بدور المورد". ويتفق مع هذا الرأي (غير التنفيذي 4) مع التأكيد بأن أحد دوافع الأعضاء المستقلين للقيام بهذا الدور هو انعكاسه الإيجابي على سمعتهم كأعضاء مستقلين: "أعضاء المجلس، وخصوصاً المستقلين يبذلون قصارى جهدهم لضمان نجاح الشركة لأنهم لا يرغبون في أن يكونوا جزءاً من قصة فشل. ولذلك، كل الأعضاء بما في ذلك المستقلين يسعون بشكل جاد لتوفير البيئة اللازمة لنجاح الشركة".

كما يشير (المستقل 5) إلى أن الأعضاء المستقلين "فعالين جداً" في توظيف مواردهم لمصلحة الشركة: "السؤال الأول الذي يتم طرحه من قبل المجلس عند بروز مشكلة ما، هو: هل تعرف أحد هناك؟" ويوضح (المستقل 5): "...وهناك أعني شركة ما، بنك ما، أو أحد المؤسسات الحكومية. ولذلك، وفي كل القطاعات، فإن قيام العضو بدور المورد أمر مهم جداً لنجاح الشركة". ويرى (غير التنفيذي 7) بأن الأعضاء المستقلين "فعالين" ويشير إلى أنهم أكثر قدرة من بقية الأعضاء في القيام بدور المورد، خصوصاً عندما يتمتعوا بمستويات مرتفعة من الخبرة والسمعة: "في معظم الأحيان، يتم اختيار الأعضاء المستقلين بناء على خبراتهم ومؤهلاتهم. هؤلاء الأشخاص هم أكثر تأهيلاً للنهوض بدور المورد، خصوصاً عندما يكونون معروفين في الصناعة".

وفي ذات السياق، وبينما يشير (المستقل 4) إلى أن الأعضاء المستقلين "فعالين" في القيام بدور المورد، يلاحظ: "بعض الأعضاء المستقلين لا يلعبون هذا الدور لأنهم يريدون الاحتفاظ باستقلاليتهم، بينما لا يلعب البعض الآخر منهم



هذا الدور إذا كانت لديهم شركات استشارية لأنهم يرون أن دور المورد أكثر مما هو مطلوب منهم ويفوق مسؤولياتهم". ويشرح (المستقل 4): "هؤلاء الأعضاء يفضلون أن يقوموا بهذا الدور من خلال شركاتهم الاستشارية، وهو أمر نظامي طالما قاموا بتقديم الإفصاحات اللازمة. ولكن، وبصراحة، هؤلاء قلة". ويؤكد (المستقل 4) بأن معظم المستقلين يقومون بهذا الدور دون وجود مصلحة مباشرة لهم: "في معظم الأحيان، يقوم المستقلين بالتضحية بمصالحهم الشخصية عند قيامهم بهذا الدور". ويقدم (المستقل 4) مثالا شخصيا يشرح من خلاله هذا الدور: استطعت أن أوفر للشركة مبلغ 7 مليون ريال في قرض بنكي باستخدام علاقتي. ولم تكن لي أي منفعة مباشرة. في الواقع، في تلك السنة، تنازل أعضاء المجلس وأنا معهم عن تعويضاتنا السنوية. لقد قمت بذلك لأنني أعلم أن هذا الأمر جيد بالنسبة لي على المدى الطويل. ولقد كان كذلك، حيث تمت دعوتي لأكون عضو مستقلا في مجلس إدارة آخر بعد فترة بسيطة".

في المقابل، وبالرغم من إشارته بأن الأعضاء المستقلين "متوسطي الفاعلية" عند لعب هذا الدور، فإن (غير التنفيذي 2) يشير إلى: "الأعضاء المستقلين، على الأقل من واقع تجربتي، لا يقومون بشكل فعال بممارسة هذا الدور". ويتفق مع هذا الرأي (التنفيذي 3) مع الإشارة إلى أن الأعضاء المستقلين لا يساهمون بشكل إيجابي عندما يقومون بهذا الدور: "وبالرغم من أن هذا الدور معقول جدا ومهم، إلا أن بعض الأعضاء المستقلين سلبيين. بعضهم لا يعرف منتجات الشركة بشكل جيد. ولكن، هذه ليست الحال في العادة، بعض المستقلين فعّالين جدا".

وعلى النقيض، يرى (التنفيذي 1) بأن الأعضاء المستقلين "غير فعّالين" عندما يلعبون دور المورد مع تأكيد على أنه من المتوقع أن يقوم العضو المستقل بتوظيف علاقاته لمصلحة الشركة: "إذا كان العضو المستقل يعرف أحدا ما، فإنه من المتوقع منه أن يتصل به".

بشكل مختصر، تشير النتائج إلى وجود توافق بين أفراد العينة حول فاعلية أعضاء مجلس الإدارة في القيام بدور المورد، ولكن بدرجة متفاوتة.

### ما هي العوامل التي تؤثر على فاعلية العضو المستقل في القيام بدور المورد؟

يستعرض هذا القسم نتائج المقابلات المتعلقة بالعوامل التي تؤثر على قدرة الأعضاء المستقلين في القيام بدورهم كمورد للشركة سواء بالسلب أو بالإيجاب. وكما هو الحال مع الأقسام السابقة، فإن النتائج الواردة في هذا القسم تنحصر على آراء الأشخاص الذين وافقوا على أهمية قيام العضو المستقل بدور المورد وهم 22 (81%)، وذلك من كامل العينة المكونة من 27 شخص (انظر جدول 2).

ولقد أسفر تحليل البيانات عن بروز خمسة عوامل رئيسية تؤثر في فاعلية الأعضاء المستقلين كمورد، وهي التشريعات، ودور كبار المساهمين، وتعاون الإدارة، والسمات الشخصية للعضو، والتعويضات غير الجيدة.

#### 1- التشريعات

تشير النتائج إلى أن للجانب التشريعي دور مهم في تحديد مدى فاعلية العضو المستقل في القيام بدور المورد. على سبيل المثال، يرى (المشرع 5) بأن "المتطلبات النظامية قد تعيق في بعض الحالات" ويستطرد بأن "هذا متوقع ومفهوم، باعتبار أن معظم هذه الإجراءات جاءت لتحمي استقلالية العضو المستقل، ولذلك فإنه ليس من الحكمة التخفيف من متطلبات حوكمة الشركات لتمكين الأعضاء المستقلين من النهوض بدور المورد" ويؤكد (المشرع 5) بأن عدم وجود دعم تشريعي لهذا الدور لا يعني عدم وجود هذا الدور على أرض الواقع: "بالرغم من أن المتطلبات النظامية قد تحد من إمكانية القيام بهذا الدور بعض الشيء، إلا أننا نرى أن هذا الدور شرعي إذا لم يكن هناك تأثير على استقلالية العضو المستقل". ويشاطره الرأي (المشرع 6) حيث يشير: "لا توجد هناك موانع نظامية تحد من قدرة العضو المستقل من لعب دوره كمورد للشركة، طالما تم القيام بهذا الدور وفقا للائحة حوكمة الشركات ودون الوقوع في أي تضارب للمصالح".

وبصفة عامة، فإن هذه النتائج تشير إلى الدور المهم الذي تلعبه التشريعات كعامل مؤثر في فاعلية الأعضاء المستقلين كمورد.

## 2- كبار المساهمين

في ظل غياب الإلزام التشريعي للقيام بدور المورد (انظر القسم 4.4.1)، فإن النتائج تشير إلى أن وجود كبار الملاك قد يكون العنصر الأهم في فاعلية العضو المستقل في القيام بدوره كمورد. فمثلاً، يؤكد (المشرع 6) بأن: "الملاك يثمنون دور المورد ولذلك فإنهم يسهلون على لأعضاء المستقلين قيامهم بهذا الدور". كما أشار (المشرع 4) بأن كبار الملاك عادة يختارون الأعضاء المستقلين الذي يستطيعون إضافة قيمة للمنشأة كمورد. عندما يتم اختيار العضو المستقل، يتأكد الملاك من أن العضو المستقل سيمثل قيمة مضافة للمجلس. وباعتبار أننا نرى أن قيام الأعضاء المستقلين بهذا الدور أمر مناسب، فإن الملاك يتأكدون من قدرة الأعضاء المختارين من أداء هذا الدور".

### جدول رقم (4)

إلى أي درجة توافق أو لا توافق على أنه يتم النظر إلى شبكة علاقات الأعضاء المستقلين عند اختيارهم؟

الإجابة	أفراد العينة			
	مستقل	غير تنفيذي	تنفيذي	مؤسسي
مرتفعة جدا	4	2	2	1
مرتفعة	1	1	0	3
متوسطة	0	2	1	0
منخفضة	0	0	0	1
منخفضة جدا	0	0	0	0
المجموع	5	5	3	4

المصدر: من إعداد الباحثين.

ولتعزيز الفهم حول مدى تأثير الملاك في فاعلية الأعضاء المستقلين في قيامهم بدور المورد، تم استقصاء آراء العينة عما إذا كانت شبكة علاقات العضو المستقل تؤثر على فرص ترشيحه. وتشير النتائج في (جدول 4) إلى أن أكثر من 95% يرون أن شبكة علاقات الأعضاء المستقلين تؤثر بشكل متوسط فأكثر في اختيارهم كأعضاء. في هذا السياق، يشير (التنفيذي 2) إلى أن: "100% من العمل في السعودية عبارة عن علاقات شخصية. في حالات كثيرة، تشهد مرشحين بسجل حافل من الإنجازات إلا أنهم لا يترشحون". ويتفق (المشرع 3) مع مسألة أن العلاقات الشخصية للعضو المستقل تساهم في ترشيحه: "بشكل عام، سيتم اختيار العضو المستقل بناء على شبكة علاقاته وهذا يسير باتجاهين: من يعرفهم العضو، ومن يعرفون العضو أيضا. لا أحد سيختار

عضو مستقل غير معروف". ويؤكد (المشرع 8): "ببساطة، عندما نتحدث عما نريد من العضو المستقل، بالإضافة لخبراته، فإن علاقاته يمكن أن تكون مفيدة للشركة. لذلك، فإن علاقاته يمكن أن تفتح أبواب مغلقة وتجلب فرص للشركة".

وبشكل مختصر، فإن كبار المساهمين يؤثرون في فاعلية العضو المستقل في النهوض بهذا الدور من خلال اختياره ابتداءً والتأكد من امتلاكه لشبكة علاقات واسعة. ومن ثم، فإن هذا الأمر يحفز الأعضاء المستقلين على القيام بهذا الدور.

## 3- الإدارة

أظهر تحليل نتائج المقابلات أن لتعاون الإدارة دور مهم في تمكين العضو المستقل من القيام بدوره كمورد بفاعلية. حيث يشير (المستقل 5) بأن "تعاون الإدارة يلعب دوراً مهماً هنا". ويتفق معه (غير التنفيذي 5) حين يشير "وجود رئيس تنفيذي جيد أمر مهم"، كما يشرح بشكل أوسع كيف يمكن للإدارة أن تمكن الأعضاء المستقلين من القيام بهذا الدور: "لنفرض أن العضو المستقل قد لعب دور المورد لتسهيل مهمة أو حل مشكلة ما. الرئيس التنفيذي هو من سيتابع الأمر. ولذلك، فالرئيس التنفيذي إما يبني على جهود العضو المستقل أو ينسفها".

كما يلفت (المشرع 8) النظر حول قدرة الإدارة على التأثير على قدرة العضو المستقل في القيام بهذا الدور من خلال السيطرة على المعلومات ذات الصلة في الشركة: "إن وفرة المعلومات مهمة هنا. كلما استطاع معرفة المزيد عن الشركة، كلما استطاع تسخير علاقاته لمصلحة الشركة". كما تناول (غير التنفيذي 7) الاحتمالية المنخفضة في عدم رغبة الإدارة في التعاون مع العضو المستقل للقيام بهذا الدور بسبب أنه قد يشير إلى ضعف الإدارة: "لا يوجد ما يعيق الأعضاء المستقلين من القيام بهذا الدور، إلا في حالات قليلة عندما تشعر الإدارة بعدم الارتياح لأنه قد يشير إلى عدم فاعلية الإدارة في القيام بدور المورد والذي يعتبر دور الإدارة بالدرجة الأولى".

وبعبارة مختصرة، تشير النتائج لأهمية تعاون الإدارة لتمكين الأعضاء المستقلين من القيام بدور المورد بشكل فعال.

#### 4- السمات الشخصية للعضو المستقل

أظهر تحليل نتائج المقابلات أن لسمات العضو المستقل دور مهم في تمكينه من القيام بدوره كمورد بشكل فعال. حيث يشير (غير التنفيذي 1) إلى: "هذا يعتمد على شخصية العضو المستقل. متى ما كان لدى العضو المستقل شبكة علاقات اجتماعية قوية ستزداد قدرته على القيام بهذا الدور". ويتفق مع هذا الرأي (المستقل 4): "هنا لا توجد عوامل باستثناء التمتع بعلاقات شخصية جيدة". ولهذا السبب، أكد (التنفيذي 1) بأن ملاك الشركة يجب أن ينظروا في العلاقات الشخصية للعضو المستقل في عملية الاختيار: "السمات الشخصية للعضو المستقل جوهرية. يجب أن يختار الملاك فقط الأعضاء الذين يستطيعون إضافة قيمة للمنشأة". كما يؤكد (المؤسسي 4) على أهمية أن يتمتع العضو المستقل "بعلاقات مع البيئة الخارجية".

ويتقاطع مع هذا الرأي تأكيد (غير التنفيذي 4) على أن سمة الاستقلالية التي يتمتع بها العضو المستقل تمكنه من التواصل بسهولة مع الجهات التشريعية: "لدى الأعضاء المستقلين علاقة جيدة مع الجهات التشريعية لأنهم ينظرون إليه على أنه يتمتع بمستوى أعلى من النزاهة من بقية أعضاء المجلس مثل التنفيذيين وغير التنفيذيين". ويرى (التنفيذي 2) بأهمية سمعة العضو المستقل وتأثيرها على التعامل مع الجهات التشريعية: "يعتمد هذا بشكل كبير على شخصية العضو المستقل. أيضا، وجود علاقة جيدة مع الجهات التشريعية أمر محوري، خصوصا إذا كان العضو التنفيذي معروفا بأمانته وحسن نواياه".

إجمالا، فإن النتائج تشير إلى أهمية السمات الشخصية للعضو المستقل في تحديد مدى فاعليته كمورد للشركة.

#### 5- التعويضات

أظهر تحليل المقابلات أن لتعويضات الأعضاء المستقلين دور رئيسي في تحفيزهم للقيام بدور المورد بفعالية. إذ يشير (المستقل 7) إلى أن: "أحد العوامل التي تعيق العضو المستقل من النهوض بهذا الدور هو التعويضات المنخفضة". ويشرح العضو: "مثلا، يكون المستقل عضوا في مجلس الإدارة ويحضر أكثر من 12 اجتماع في السنة. ومعظم هذه الاجتماعات تتعلق بأعمال الدور الاستراتيجي أو الدور الرقابي. وفي النهاية يأخذ تعويضات عادية وكأنه حضر 4 اجتماعات فقط".

ويتفق مع هذا الرأي (التنفيذي 1) ويشير إلى أن التعويضات تؤثر على فاعلية العضو المستقل في القيام بدور المورد: "ينبغي أن تكون هناك تعويضات مناسبة إذا كنا نريد من الأعضاء المستقلين القيام بالعمل المطلوب منهم. ولذلك، الأسهل دائما هو القيام بالحد الأدنى من العمل لأن التعويضات واحدة للجميع".

وبشكل مجمل، فإن التعويضات تؤثر على أداء الأعضاء المستقلين في النهوض بدور المورد.

#### الملخص والتوصيات

بالنظر إلى أهمية مجالس الإدارة وأعضائها المستقلين كأدوات مهمة لتجويد حوكمة الشركات، وبسبب وجود تباين نظري حول طبيعة دور العضو المستقل في المجلس، ووجود قصور معرفي حول الأدوار التي يقوم بها الأعضاء المستقلين في السياق السعودي، فقد سعت هذه الدراسة إلى بحث دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين كمورد للشركة في السياق السعودي.

ولتحقيق هدف الدراسة، تم إجراء 29 مقابلة مع أعضاء مجالس إدارات في الشركات السعودية ومشروعين. وبيّنت النتائج وجود توافق حول مناسبة قيام الأعضاء المستقلين بدور المورد وأنه أمر مرغوب فيه لأسباب عدّة من منظور أفراد العينة، كما تم استعراض وجهات النظر المخالفة لهذا الرأي. كما أشارت النتائج إلى وجود ثلاثة طرق يتم من خلالها القيام بدور المورد وهي استخدام العلاقات لتخفيف آثار التحديات الخارجية، والمساهمة في إيجاد تحالفات طويلة الأمد، وتسهيل الحصول على الفرص الخارجية. وبيّنت النتائج أيضا أن الأعضاء المستقلين فعالين في النهوض بدور المورد، وأن فاعليتهم تتأثر بالتشريعات ومدى مرونتها، وبكبار المساهمين ومدى اختيارهم للأعضاء المناسبين للقيام بهذا الدور، وإلى إدارة المنشأة ومدى تعاونها لتمكينهم من القيام بهذا الدور، وإلى سمات العضو المستقل كممكن للقيام بهذا الدور، وإلى نظام التعويضات.

## توصيات البحث

- بالاستناد على النتائج الواردة تفصيلاً في الجزء 4، فإن هذه الدراسة تقدم العديد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تجويد حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، وهي كما يلي:
- 1- تشير النتائج إلى القيمة الكبيرة التي يمكن أن يقدمها الأعضاء المستقلين كمورد، ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أهمية النظر إلى هذا الدور عند استقطاب أعضاء جدد، مع التأكد من أن قيامهم بهذا الدور لا يتعارض مع نهوضهم بأدوار أخرى إشرافية ورقابية. وفي هذا الصدد، توصي هذه الدراسة بإعداد إرشادات عامة تساهم في تمكين الأعضاء المستقلين من النهوض بهذا الدور دون الإخلال بالأدوار والمتطلبات التشريعية الأخرى.
  - 2- تؤكد الدراسة على أهمية الحفاظ على استقلالية العضو المستقل، خصوصاً وأن التشريعات واللوائح الداعمة لاستقلالية أعضاء مجالس الإدارة لا تؤثر بشكل سلبي على دورهم كمورد للشركة. ومن ثم، فإن الحفاظ على هذه الاستقلالية يعزز من فاعلية العضو المستقل من خلال تمكينه من النهوض ببقية الأدوار دون التأثير على دوره كمورد للشركة.
  - 3- تؤكد الدراسة على أهمية دور رئيس مجلس الإدارة وكبار الملاك في تعزيز روح الفريق داخل المجلس، وعلى أهمية دعم الإدارة التنفيذية للأعضاء المستقلين من خلال تزويدهم بالمعلومات بشكل مستمر والحفاظ على مستوى مرتفع من الشفافية. ومن شأن ذلك تعزيز فرصة قيام الأعضاء المستقلين بدور المورد، مما يعزز من أداء الشركة وقيمتها على المدى الطويل. في هذا السياق، فقد أكدت المادة الخامسة والعشرون من لائحة حوكمة الشركات على أهمية عقد الاجتماعات الدورية بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كما أشارت المادة السابعة والعشرون من اللائحة على أن التأكيد على التعاون وتبني النقد البناء بين المجلس بأعضائه المستقلين والإدارة التنفيذية من صلب اختصاصات ومهام رئيس مجلس الإدارة.
  - 4- حددت المادة الثامنة عشرة من لائحة حوكمة الشركات شروط عضوية مجلس الإدارة وهي القدرة على القيادة، الكفاءة، القدرة على التوجيه، المعرفة المالية، واللياقة الصحية. وتؤكد هذه الدراسة على أهمية النظر في السمات الشخصية للأعضاء المستقلين المحتملين، والتركيز عليها من قبل لجنة الترشيح والمكافئات باعتبارها أحد العوامل المهمة التي تعزز من فرص قيام الأعضاء المستقلين بدور المورد.

## حدود البحث واتجاهاته المستقبلية

ركز هذا البحث على استكشاف دور العضو المستقل كمورد للشركة باستخدام عدد كبير من المقابلات كأداة لجمع البيانات، الأمر الذي ساهم في الإنراء المعرفي وإعطاء فهم عميق لطبيعة هذا الدور في السياق السعودي. إلا أن هناك فرصة بحثية تتمثل في إعادة هذه الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبالرغم من أن هذه المنهجية لا تتسم بذات العمق الذي تتسم به المقابلات، إلا أنها توسع من نطاق المشاركة في الدراسة وهو ما يمكن أن يُثري المعرفة من خلال استقاء الآراء من شريحة أوسع من الممارسين في السوق.

## المراجع

- المحمودي، مودة (2021) "دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد في شركات المساهمة في المملكة العربية السعودية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. المجلد 5 العدد 6، ص 91-78.
- Alamri, M. (2014). *Corporate Governance and the Board of Directors in Saudi-listed Companies*. University of Dundee.
- Al-Harkan, A. (2005). *An Investigation into the Emerging Corporate Governance Framework in Saudi Arabia*. Cardiff Business School.
- Al-Malkawi, H.N.; Pillai, R. and Bhatti, M. I. (2014). "Corporate Governance Practices in Emerging Markets: The Case of GCC Countries", *Economic Modelling*, 38, pp. 133-141.
- Arslan, M. & Alqatan, A. (2020). "Role of Institutions in Shaping Corporate Governance System: Evidence from Emerging Economy", *Heliyon*, 6 (3), e03520
- Barriball, K. L. & While, A. (1994). "Collecting Data Using a Semi-Structured Interview: A Discussion paper", *Journal of Advanced Nursing-Institutional Subscription*, 19 (2), 328-335
- Chen, J. and Roberts, R. (2010). "Toward a More Coherent Understanding of the Organization-Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research", *Journal of Business Ethics*, 97 (4), pp. 651-665. doi: 10.1007/s10551-010-0531-0.
- Choi, J.; Park, S.; Yoo, S. and Korea, C. (2007) "The Value of Outside Directors: Evidence from Corporate Governance Reform in Korea", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 42 (4), pp. 941-962.
- Collis, J. & Hussey, R. (2013). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Macmillan International Higher Education.
- Daily, C.M. and Schwenk, C. (1996). "Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces?", *Journal of Management*, 22 (2), pp. 185-208.
- Davis, J. H.; Schoorman, F. D. and Donaldson, L. (1997) "Toward a Stewardship Theory of Management", *The Academy of Management Review*, 22 (1), pp. 20-47.
- Falgi, K. I. (2009). *Corporate Governance in Saudi Arabia: A Stakeholder Perspective*. University of Dundee.
- Flick, U. (2004). *Triangulation in Qualitative Research. A Companion to Qualitative Research*, 3, 178-183. London: Sage
- Gashgari, R. (2017). *Exploring the Implications of Corporate Governance Practices and Frameworks for Large-Scale Business Organisations: A Case Study on the Kingdom of Saudi Arabia*. Brunel University, London.
- Hillman, A. J.; Cannella, A. A. and Paetzold, R. L. (2000). "The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change", *Journal of Management Studies*, 37 (2), pp. 235-256.
- Issa, A. (2017). "The Factors Influencing Corporate Social Responsibility Disclosure in the Kingdom of Saudi Arabia", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(10), pp. 1-19.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976). "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305-360.
- McLeod, J.; Shilbury, D. & Ferkins, L. (2021). "Board Roles in Scottish Football: an Integrative Stewardship-resource Dependency Theory", *European Sport Management Quarterly*, 21 (1), 39-57. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1699141>

- Mizruchi, M. S. and Stearns, L. B. (1994). "A Longitudinal Study of Borrowing by Large American Corporations", *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), pp. 118-140.
- Solomon, J. (2013). *Corporate Governance and Accountability*. Chichester, West Sussex: John Wiley and Sons, Inc.
- Lang, J. R. and Lockhart, D. E. (1990). "Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Patterns", *The Academy of Management Journal*, 33 (1), pp. 106-128.
- Li, P.; Parsa, S.; Tang, G. and Xiao, J. Z. (2012). "Is There an Expectations Gap in the Roles of Independent Directors? An Explorative Study of Listed Chinese Companies", *British Journal of Management*, 23 (2), 206-222
- Patrick, E. A.; Paulinus, E. C. and Nympha, A. N. (2015). "The Influence of Corporate Governance on Earnings Management Practices: A Study of Some Selected Quoted Companies in Nigeria", *American Journal of Economics, Finance and Management*, 1(5), pp. 482-493.
- Silverman, D. (2019). *Interpreting Qualitative Data*. Sage Publications Limited.
- Westphal, J. D. and Zajac, E. J. (1995). "Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection", *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), pp. 60-83.
- Zattoni, A.; McNulty, T. & Douglas, T. (2013). *Developing Corporate Governance Research Through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies Corporate Governance: An International Review*, 21 (2), 183-198.

## Corporate Directors as a Resource to the Firm: Evidence from Saudi Arabia

**Dr. Wadhaah I. Al-Mubarak**

Assistant Professor

Finance Department, School of Business

King Faisal University

**Dr. Ayth I. Al-Mubarak**

Assistant Professor

Accounting Department, School of Business

King Faisal University

aymubarak@kfu.edu.sa

### ABSTRACT

Despite the increasing interest on the board of directors as one of the most effective tools for corporate governance, it is not clear how these directors function and what are their roles. This research aims to study the resource role of independent board directors (IDs) within the Saudi context. To achieve this goal, 29 semi-structured interviews were conducted. The results indicate that there is a consensus on the appropriateness of IDs performing this role, with some opposing views that were discussed.

Further, the results points to three channels through which IDs perform this role. These channels are utilizing their relationships to overcome external threats, contributing to the formation of long-lasting alliances, and facilitating ceasing external opportunities. Moreover, the findings indicate that IDs are effective in this role, and that regulations, large shareholders, management, personal characteristic of the IDs, and their compensations influence this effectiveness.

Overall, these findings enrich corporate governance literature, and provide corporations and regulators with a deep insight into the resource role of IDs in Saudi Arabia, while recommending putting further emphasis on the importance of considering this role when selecting directors.

**Keywords:** *Corporate Governance, Board Members, Independent Directors, Resources Dependency Theory, Semi-structured Interviews.*



