



جامعة  
المنارة  
MANARA UNIVERSITY

# حوكمة الشركات Corporate Governance

المحاضرة الثالثة  
النظريات التفسيرية لحوكمة الشركات

جامعة المنارة - كلية إدارة الأعمال - د. عباس رشيد كعده

حين ندرس حوكمة الشركات، لا يكفي أن نفهم مبادئها ومعاييرها التنظيمية، بل يجب أن نفهم **الفكر الذي وُلدت منه**. فالقواعد الإدارية لا تُبنى في الفراغ، بل تستند إلى نظريات تفسّر سلوك الإنسان داخل المنظمة: لماذا يتخذ المدير قرارًا معينًا؟ ولماذا قد يتعارض ما تفعله الإدارة مع ما يريده المالك أو المجتمع؟

هذه الأسئلة الفكرية هي التي أفرزت ما يُعرف بـ **النظريات التفسيرية للحوكمة**، وهي الأطر الفكرية التي تحاول تفسير العلاقات داخل الشركة: **العلاقة بين المالك والمدير، وبين الشركة والمجتمع، وبين المؤسسة والبيئة المحيطة بها**.

وتُعتبر هذه النظريات الأربعة الأساس الذي يقوم عليه كل نظام حوكمة في العالم اليوم:

- نظرية الوكالة (Agency Theory)
- نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders Theory)
- نظرية الشرعية (Legitimacy Theory)
- النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

### أولاً: النشأة

تعود جذور نظرية الوكالة إلى التحولات الكبرى في الشركات المساهمة خلال القرن العشرين، خصوصاً عندما توسّعت الشركات وأصبح المالك منفصلاً عن المدير الذي يدير المورد المالي.

هذا التحول كشف مشكلة مركزية تتكرر عبر الشركات:

وجود تفاوت في المصالح وفي المعلومات بين الطرف الذي يملك الأصول (المساهم) والطرف الذي يديرها (المدير التنفيذي).

وظهرت النظرية بشكلها الأكاديمي المنهجي في أعمال **Jensen & Meckling (1976)**.

حيث قدّم إطاراً نظرياً يفسّر الانحراف الممكن في سلوك المدير بسبب اختلاف دوافعه، ووضع الأسس لتحليل العلاقة التعاقدية بين المالك والوكيل، ومحاولة تحديد الوسائل التي تضمن تقليل السلوك غير المتوافق مع مصلحة الشركة.

- **العلاقة التعاقدية بين الأصل والوكيل:** تقوم على تفويض المالك للمدير بإدارة الشركة نيابة عنه، وهو تفويض يستلزم وجود آليات لضبط الأداء وضمان الالتزام بواجبات الوكالة.
- **عدم تماثل المعلومات: (Information Asymmetry)** المدير يمتلك معلومات تفصيلية عن العمليات اليومية والإدارة، بينما يملك المساهم معلومات محدودة، مما يمنح المدير قدرة أكبر على اتخاذ قرارات قد لا تكون شفافة.
- **تضارب المصالح: (Conflict of Interest)** يظهر عندما يسعى المدير لتحقيق منافع شخصية، مثل تعظيم مكافآته أو توسيع سلطته، حتى ولو كان ذلك على حساب ربحية الشركة أو مصلحة المساهمين.
- **تكاليف الوكالة: (Agency Costs)** مجموعة التكاليف التي يتحملها المالك لضمان التزام المدير، وتشمل:
  - تكاليف الرقابة الداخلية - تكاليف التدقيق المستقل - تكاليف ربط المكافآت بالأداء - تكاليف متابعة السلوك التنفيذي وضبطه

## ثالثاً: الانتقادات

- تركّز النظرية على علاقة واحدة فقط داخل الشركة (المالك-المدير) وتتجاهل الأطراف الأخرى ذات الأهمية.
- تفترض سلفاً أن المدير يميل إلى الانحراف عن مصلحة الشركة، وهو افتراض لا ينطبق في جميع الحالات.
- تقدّم تفسيراً اقتصادياً بحثاً ولا تمنح وزناً كافياً للعوامل الأخلاقية والاجتماعية والسلوكية.
- تتعامل مع الحوكمة بمنطق السيطرة والضبط، مما يجعلها إطاراً محدوداً في المؤسسات ذات البنية التعاونية.

## نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)

### أولاً: النشأة

ظهرت هذه النظرية في الثمانينات كردّ فكري على محدودية نظرية الوكالة، التي رأت أن هدف الشركة هو تعظيم مصالح المساهمين فقط. غير أن الواقع الاقتصادي والاجتماعي أظهر أن الشركات تعمل ضمن شبكة واسعة من الأطراف، وأن نجاحها يتوقف على قدرتها على خلق قيمة لجميع هذه الأطراف.

طرح **Freeman (1984)** الأساس الفكري لهذه النظرية، مبيّناً أن الشركة ليست مؤسسة اقتصادية فقط، بل وحدة اجتماعية تتفاعل مع مجتمع محيط بها، وأن تجاهل مصالح أي طرف يمكن أن يهدد استمراريتها ويؤثر على أدائها.

## ثانيًا: المفاهيم الأساسية

- **تعريف أصحاب المصالح:** الأطراف التي تتأثر بقرارات الشركة أو تؤثر في قدرتها على العمل، وتشمل العاملين، الدائنين، المجتمع، البيئة، العملاء، والسلطات التنظيمية.
- **التوازن بين المصالح: (Balancing Interests)** تتطلب النظرية أن تعترف الشركة بحقوق جميع الأطراف، وأن تعمل على تحقيق توازن بين مصالحهم لضمان الاستمرارية والعدالة المؤسسية.
- **القيمة المشتركة: (Shared Value)** هو المفهوم الذي يرى أن الشركة تحقق نجاحًا مستدامًا عندما تبني قيمة اقتصادية واجتماعية معًا، وليس عندما تركز على الربح فقط.
- **العلاقة المتبادلة:** تؤكد النظرية أن مصالح الأطراف مترابطة، وأن الإضرار بطرف واحد ينعكس سلبًا على الأداء العام للشركة.

## ثالثًا: الانتقادات

- صعوبة تحديد الأولويات عند تعارض مصالح الأطراف المختلفة.
- غياب إطار عملي واضح يحدد كيفية توزيع الحقوق والمسؤوليات.
- إمكانية إساءة استخدام المفهوم لتبرير قرارات غير مريحة بحجة الجانب الاجتماعي.
- قد تؤدي كثرة الأطراف إلى تشتيت الإدارة وإبطاء عملية اتخاذ القرار.

## نظرية الشرعية (Legitimacy Theory)

### أولاً: النشأة

ظهرت هذه النظرية ضمن العلوم الاجتماعية والتنظيمية لتفسير علاقة الشركة بالمجتمع الذي تعمل ضمنه، وتحديد العوامل التي تجعل المجتمع يعتبر الشركة "مقبولة" أو "غير مقبولة".

يعود الأساس الفكري إلى **Suchman (1995)**، الذي وضع إطاراً يفسر كيف تعتمد الشركات على "الشرعية الاجتماعية" بوصفها شرطاً لاستمرارية النشاط، وأن فقدان الشرعية قد يؤدي إلى خسائر تهدد وجود الشركة.

## ثانيًا: المفاهيم الأساسية

- **الشرعية:(Legitimacy)** حالة يعترف فيها المجتمع بأن سلوك الشركة يتوافق مع قيمه ومعاييرها وتوقعاته.
- **العقد الاجتماعي:(Social Contract)** فكرة أن المجتمع يمنح الشركة الحق في العمل، مقابل احترامها للقوانين والقيم وحماية البيئة وحقوق الأفراد.
- **الإفصاح الاجتماعي والبيئي:** اعتماد الشركة تقارير توضح أثرها الاجتماعي والبيئي، بهدف تعزيز صورتها والتأكيد على التزامها بالقيم المشتركة.
- **إدارة الانطباع:(Impression Management)** الجهود التي تبذلها الشركة لإعادة بناء صورتها بعد الأزمات وإظهار نفسها كمنظمة ملتزمة ومسؤولة.

## ثالثًا: الانتقادات

- قد يؤدي التركيز على الشرعية الشكلية إلى اعتماد الشركات على الخطاب الإعلامي أكثر من الإصلاح الفعلي.
- يصعب قياس مفهوم الشرعية بصورة دقيقة بسبب تغير القيم المجتمعية عبر الزمن.
- قد يتم استخدام الإفصاح البيئي والاجتماعي كوسيلة لإخفاء مشكلات داخلية.
- النظرية تركز على صورة الشركة أكثر من أدائها الفعلي.

## النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

### أولاً: النشأة

تبلورت هذه النظرية في ثمانينات القرن العشرين لتفسير تشابه الهياكل التنظيمية بين الشركات، حتى عندما تعمل في بيئات مختلفة جداً. يرى **DiMaggio & Powell (1983)** أن المؤسسات تسعى إلى التوافق مع الضغوط المؤسسية، وليس فقط مع المتطلبات الاقتصادية، مما يؤدي إلى تشابه نماذج الحوكمة والممارسات التشغيلية.

- **الضغط الإلزامي: (Coercive Pressure)** تتعرض الشركات لضغوط قانونية وتنظيمية تجبرها على اعتماد ممارسات محددة.
- **الضغط التقليدي أو المحاكاة: (Mimetic Pressure)** تلجأ الشركات إلى تقليد الشركات الأخرى ذات السمعة الجيدة، خاصة في حالات عدم اليقين.
- **الضغط المهني: (Normative Pressure)** ينتج عن المؤسسات المهنية مثل نقابات المحاسبين والمدققين، التي تحدد معايير سلوك وممارسات موحدة.
- **البحث عن القبول المؤسسي:** تسعى الشركات إلى أن يُنظر إليها بوصفها تمثل للمعايير المتوقعة، لضمان الاعتراف بها وزيادة ثقة المستهلكين والمستثمرين.

## ثالثًا: الانتقادات

- تركّز النظرية على الامتثال الشكلي دون تقييم فعالية القرارات.
- قد تؤدي إلى تقليد غير مدروس للممارسات السائدة دون فهم ملاءمتها للشركة.
- لا تفسّر اختلاف أداء الشركات رغم تشابه هيكلها.
- تهمل العوامل التنافسية والاقتصادية في اختيار نماذج الحوكمة.

تُظهر النظريات الأربع أن حوكمة الشركات ليست مفهوماً أحادي البُعد، بل منظومة فكرية متعددة المستويات. كل نظرية لا تُلغي الأخرى، بل تُضيف إليها زاوية تفسيرية مختلفة، وبمجموعها يتكون الفهم الحديث لكيفية عمل الشركات وكيف تُدار وكيف تُراقب.

• **نظرية الوكالة (Agency Theory)** تقدّم الأساس الاقتصادي الداخلي للحوكمة، حيث تفسر العلاقة المعقدة بين المالك والمدير، وتوضح كيف تؤثر المعلومات وتضارب المصالح في كفاءة الإدارة وحقوق المساهمين.

• **نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)** تتجاوز النظرة الاقتصادية الضيقة، وتُدخل البعد الاجتماعي-التشاركي، مبيّنة أن استقرار الشركة مرتبط بعلاقاتها مع الأطراف التي تعتمد عليها في بيئتها الداخلية والخارجية.

• **نظرية الشرعية (Legitimacy Theory)** تضيف مستوى جديداً من الفهم، هو العلاقة بين الشركة والمجتمع من حيث القيم والمعايير الأخلاقية. تشرح كيف يرتبط استمرار الشركة بقدرتها على الحفاظ على "القبول الاجتماعي".

• **النظرية المؤسسية (Institutional Theory)** توضح كيف تنتشر ممارسات الحوكمة بين الشركات، وكيف تتحول المبادئ الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية إلى أنماط سلوكية وقواعد مهنية وقانونية تُطبّق على نطاق واسع.

عند جمع المقاربات الأربع، يتشكّل إطار شامل يربط بين

الاقتصاد، والسلوك الاجتماعي، والأخلاق، والبيئة المؤسسية.