حوكمة الشركات

Corporate Governance

المحاضرة الرابعة

مبادئ حوكمة الشركات

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

المقدمة

الحوكمة ليست شعارًا أخلاقيًا ولا نظرية في الكتب فقط، بل هي **منظومة متكاملة من المبادئ والأسس التي تُطبَّق داخل المؤسسات** لضمان النزاهة والشفافية والكفاءة في الأداء الإداري، وتقوم هذه المبادئ على فكرة مركزية: أن نجاح أي شركة لا يتحقق عبر الإدارة وحدها، بل عبر **توزيع متوازن للسلطة والمسؤولية** بين جميع الأطراف ذات العلاقة. ومن هنا، وُضعت مجموعة من المبادئ التي تُعتبر الإطار العملي لأي نظام حوكمة ناجح، وأشهرها تلك التي أصدرتها **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)** ، والتي أصبحت مرجعًا عالميًا منذ عام 1999 وتم تحديثها في 2004 و2015 و2023.

الإطار المرجعي لمبادئ الحوكمة العالمية

تُعدّ مبادئ **OECD** الإطار الأكثر اعتمادًا عالميًا في مجال الحوكمة .وقد تم وضعها لتكون نموذجًا عامًا يمكن تكييفه مع خصوصية كل دولة .

أبرز ما يميز هذا الإطار أنه لا يفرض نموذجًا واحدًا، بل يقدّم **ستة محاور أساسية** تشكّل معًا الأركان الفكرية والتنظيمية لحوكمة الشركات:

- **ضمان الأساس الفعّال لإطار الحوكمة.**
- **حقوق المساهمين ومعاملتهم العادلة.**
- **دور أصحاب المصالح في الحوكمة.**
- **الإفصاح والشفافية.**
- **مسؤوليات مجلس الإدارة.**
- **الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (في التحديث الأخير 2023).**

الركيزة الأولى - الإطار المؤسسي الفعّال للحوكمة

تمثل هذه الركيزة البنية التحتية التي تقوم عليها جميع الممارسات الأخرى. فالأنظمة الجيدة لا يمكن أن تنجح في فراغ قانوني أو إداري هش .

يقصد بالإطار المؤسسي الفعّال هنا وجود **تشريعات واضحة، وهياكل تنظيمية قوية، وآليات رقابية مستقلة** تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة بعدالة على جميع الشركات.

ويشمل ذلك دور الجهات الرقابية، والمصارف، وأسواق الأوراق المالية، وهيئات المراجعة، التي يجب أن تعمل في انسجام لضمان الشفافية والمساءلة.

من الناحية الفكرية، تعبّر هذه الركيزة عن **المستوى المؤسسي للحوكمة**، أي أن المسؤولية لا تقع على الشركة فقط، بل على الدولة والمجتمع المالي أيضًا. فالبيئة القانونية هي التي تمنح الحوكمة قوتها، وتجعلها ثقافة عامة لا مبادرة تطوعية.

الركيزة الثانية - حماية حقوق المساهمين ومعاملتهم العادلة

تُعدّ هذه الركيزة جوهر الفكر الحوكمي منذ نشوء نظرية الوكالة.فالمساهم هو المالك الشرعي لرأس المال، ومن حقه أن تُدار أمواله بشفافية، وأن تُحمى حقوقه في مواجهة أي تعسف من الإدارة.

تشمل حقوق المساهمين ما يلي:

- المشاركة في القرارات الجوهرية مثل انتخاب مجلس الإدارة أو تعديل النظام الأساسي.
- الحصول على المعلومات الكاملة والمنتظمة عن أداء الشركة.
- ضمان عدالة توزيع الأرباح.
- سهولة بيع الأسهم أو تحويلها دون قيود غير مبرّرة.

وتؤكد هذه الركيزة على مبدأ **المعاملة المتكافئة**، أي أن جميع المساهمين – كبارًا وصغارًا – يجب أن يتمتعوا بحقوق متساوية دون تمييز أو تحيّز. وهذا المبدأ هو ما يمنع تركز السلطة في يد قلة من المساهمين ويعزّز الثقة العامة

من الناحية الفكرية، تمثّل هذه الركيزة تطبيقًا مباشرًا لمبدأ **العدالة distributive justice** في الاقتصاد، فهي تمنع الاحتكار الداخلي وتُكرّس فكرة أن الملكية لا تعني السلطة المطلقة، بل المسؤولية المشتركة.

الركيزة الثالثة - دور أصحاب المصالح

تُعدّ هذه الركيزة الامتداد الطبيعي لنظرية أصحاب المصالح فهي تُترجم ذلك الفكر إلى آليات مؤسسية ملموسة داخل الشركات. فتعترف الحوكمة الحديثة بأن الشركة ليست ملكًا للمساهمين وحدهم، بل تمثل نسيجًا اجتماعيًا معقّدًا يتألف من أطراف متعددة :العاملون، الموردون، العملاء، المجتمع المحلي، وحتى البيئة التي تعمل فيها الشركة. وتقتضي الحوكمة الرشيدة أن تُدار العلاقة مع هؤلاء بطريقة عادلة ومسؤولة، بحيث يشعر كل طرف أن الشركة توازن بين الربح والإنصاف.

ومن تطبيقات هذه الركيزة:

- وضع سياسات عمل عادلة تحمي حقوق الموظفين وتمنع التمييز.
- الالتزام بمعايير السلامة والبيئة في الإنتاج.
- تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية من خلال مبادرات تنموية تخدم المجتمع.
- الالتزام بالعقود والشفافية مع الموردين والعملاء.

هذه الركيزة تعبّر عن البعد **الإنساني والاجتماعي للحوكمة**، فهي تربط الأداء المؤسسي بالقيم الأخلاقية، وتجعل من العدالة الاجتماعية جزءًا من استراتيجية الشركة.

الركيزة الرابعة - الإفصاح والشفافية

الشفافية هي روح الحوكمة وجوهرها .بدونها، تصبح كل المبادئ الأخرى مجرد شعارات لا معنى لها. ويقصد بالإفصاح أن تُقدَّم جميع المعلومات الجوهرية المتعلقة بأداء الشركة، وهيكل ملكيتها، وحوكمتها، ومخاطرها المالية، بطريقة واضحة ومفهومة ومحدثة بانتظام.

لا تهدف الشفافية إلى إرضاء الفضول، بل إلى تمكين الأطراف المختلفة من اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على حقائق لا على تخمينات .فالمستثمر يقرر الاستثمار بناءً على المعلومات الموثوقة، والمجتمع يبني ثقته على الصدق في البيانات.

تُشير منظمة OECD إلى أن الإفصاح الجيد يجب أن يشمل:

- البيانات المالية الدقيقة والمراجعة من جهة مستقلة.
- تقريرًا سنويًا عن سياسات الحوكمة.
- الإفصاح عن المصالح الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة.
- بيانًا حول المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركة.

الشفافية ليست مجرّد إجراء محاسبي، بل هي **قيمة حضارية** تعبّر عن صدق المؤسسة مع نفسها ومع جمهورها .ولهذا يُقال إن الحوكمة تبدأ حين "تخرج المعلومات من الجدران المغلقة إلى فضاء المجتمع."

الركيزة الخامسة - مسؤوليات مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة "العقل الاستراتيجي" للشركة، وهو المسؤول عن رسم السياسات والإشراف على التنفيذ وضمان التوازن بين المصالح .وفي فلسفة الحوكمة، لا يُنظر إلى المجلس كرمز للسلطة بل كرمز للمسؤولية والرقابة العليا.

تشمل مسؤوليات المجلس:

- تحديد الرؤية الاستراتيجية والسياسات العامة للشركة.
- تعيين المدير التنفيذي ومتابعة أدائه ومساءلته عند الضرورة.
- تشكيل لجان فرعية (لجنة المراجعة، لجنة المخاطر، لجنة المكافآت).
- مراقبة النزاهة في إعداد التقارير المالية.
- حماية حقوق جميع المساهمين وأصحاب المصالح.

ينبغي أن يتمتع أعضاء المجلس بالكفاءة والاستقلالية، وأن يكونوا متنوعين من حيث الخبرة والخلفية، لأن تنوع الفكر هو الضمانة ضد الانغلاق أو التحيّز. وهكذا، فإن مجلس الإدارة هو **حارس بوابة الحوكمة** داخل المؤسسة، ونجاحه أو فشله يحدد فعالية النظام بأكمله.

الركيزة السادسة - الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (تحديث 2023)

في التحديث الأخير لمبادئ OECD ، أُضيفت هذه الركيزة تأكيدًا على أن الحوكمة لم تعد مقتصرة على الإدارة المالية، بل تشمل **البعد المستقبلي للمسؤولية المؤسسية**.

وتعني الاستدامة أن توازن الشركة بين أهداف الربحية من جهة، وحماية البيئة والمجتمع من جهة أخرى. حيث لم تعد المؤسسات الحديثة تُقاس فقط بمؤشرات النمو المالي، بل أيضًا بمؤشرات **الاستدامة البيئية والاجتماعية**.**(ESG)**

ويشمل ذلك:

- الحد من البصمة الكربونية والانبعاثات الضارة.
- إدارة الموارد الطبيعية بكفاءة.
- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.
- تطبيق ممارسات العمل الأخلاقية والشفافية في سلاسل التوريد.

بهذا المفهوم، تصبح الحوكمة **أداة لتحقيق التنمية المستدامة**، فهي تربط بين الاقتصاد والأخلاق والبيئة في منظومة واحدة متكاملة.

تحدث عن العلاقة التكاملية بين مبادئ حوكمة الشركات

رغم أن مبادئ حوكمة الشركات تبدو منفصلة، إلا أنها في الواقع مترابطة بشكل عضوي :فالشفافية تُعزّز العدالة بين المساهمين، والعدالة تُقوّي ثقة أصحاب المصالح، والثقة تُرسّخ شرعية الشركة في المجتمع، والشرعية تفتح لها طريق الاستدامة .وهكذا، تتحول الحوكمة إلى **دائرة تكاملية** تُعيد إنتاج الثقة من خلال المسؤولية والعدالة والمساءلة.

وتطبيق مبدأ واحد بمعزل عن الآخر لا يكفي، لأن الحوكمة ليست نصوصًا تُطبّق بل **ثقافة متكاملة تُمارس**.