

## حوكمة الشركات بين المفهوم ودور أصحاب المصالح

### Corporate Governance: Understanding the Concept and the role of Stakeholders

بوراس بودالية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة ابن خلدون تيارت (الجزائر)، (bourasboudaliya@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 16 جوان 2025؛ تاريخ المراجعة: 16 جوان 2025؛ تاريخ القبول: 23 جوان 2025

**ملخص:** تُعد حوكمة الشركات من المواضيع المحورية التي تحظى باهتمام واسع من قبل المؤسسات والمنظمات على المستويين الإقليمي والدولي، نظراً لدورها الحيوي في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الأساسية، ففهم الإطار النظري لمفاهيم الحوكمة يمثل نقطة انطلاق مهمة لأصحاب المصالح، غير أن هذا الفهم يظل غير كافٍ ما لم يُترجم إلى ممارسات عملية تتماشى مع التحديات الواقعية التي تواجهها المؤسسات، وتتمثل هذه التحديات غالباً في إدارة المخاطر المالية، وتعزيز السلوك الأخلاقي، وتطبيق مبادئ الحوكمة، لا سيما مبادئ الإفصاح والشفافية، بما يساهم في تعزيز فعالية التطبيق وتحقيق أداء مؤسسي متميز.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح مفهوم حوكمة الشركات وتحديد مختلف الأطراف المعنية بها، إذ يُفترض بالمؤسسات المعاصرة أن توازن بين أهدافها الاقتصادية من جهة، وبين متطلبات البيئة والمجتمع من جهة أخرى، باعتبار ذلك شرطاً أساسياً لاستدامتها، ولا يتحقق هذا التوازن إلا من خلال كسب ثقة أصحاب المصالح، عبر الاعتراف بدورهم، وضمان حمايتهم، وإشراكهم في صنع القرارات التي تمس مصالحهم، فهؤلاء يمثلون مورداً استراتيجياً يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ويدعم قدرتها على خلق قيمة مستدامة على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، أصحاب المصالح، مبادئ حوكمة الشركات.

تصنيف JEL: G38, M14, G34

**Abstract:** Corporate governance is a pivotal topic of widespread interest to institutions and organizations at the regional and international levels, given its vital role in guiding organizations toward achieving their primary objectives. Understanding the theoretical framework of governance concepts is an important starting point for stakeholders. However, this understanding remains insufficient unless it is translated into practical practices that align with the real challenges facing organizations. These challenges often include financial risk management, promoting ethical behavior, and implementing governance principles, particularly disclosure and transparency. This contributes to enhancing implementation effectiveness and achieving outstanding corporate performance.

This research paper aims to clarify the concept of corporate governance and identify the various stakeholders involved. Contemporary organizations are expected to balance their economic objectives on the one hand, and environmental and societal requirements on the other, as a prerequisite for their sustainability. This balance can only be achieved by gaining the trust of stakeholders by recognizing their role, ensuring their protection, and involving them in decision-making that affects their interests. These stakeholders represent a strategic resource that contributes to enhancing an organization's competitiveness and supporting its ability to create sustainable value in the long term.

**Keywords:** corporate governance, stakeholders, corporate governance principles.

**Jel classification:** G34, M14, G38

## I- تمهيد :

أصبحت حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي شهدت انتشاراً واسعاً في ميدان الإدارة، نظراً لأهميتها في دعم استدامة الشركات وتعزيز قيمتها لدى مختلف أصحاب المصالح، وقد أجمع الباحثون على أن الحوكمة تُعد من بين الاستثمارات الإستراتيجية القادرة على توفير مقومات النجاح، من خلال تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة، وتُعد مسؤولية الحوكمة مشتركة بين عدة أطراف، سواء على مستوى الفكر النظري أو الممارسة التنفيذية أو تشكيل الوعي الجماعي حولها، مما يجعل من تحقيق الصالح العام محوراً جوهرياً في منظومة الحوكمة. وتقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ والمكونات والعناصر التنظيمية التي تعمل بشكل تكاملي، وفق أسس وتوصيات ومعايير تهدف جميعها إلى ضبط أداء الإدارة، وتحسين ممارسات اتخاذ القرار داخل الشركة، بما يساهم في الحد من مظاهر الفساد المالي، الإداري، والمحاسبي. ويُعبّر مفهوم الحوكمة عن الإطار الهيكلي الذي تُصاغ ضمنه أهداف الشركة، مع تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وتفعيل أنظمة رقابة فعالة تضمن سلامة الأداء المؤسسي، ويشمل نظام الحوكمة الفعّال وضع حوافز مناسبة للإدارة، بما يضمن انسجام أفعالها مع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح، من أجل تحقيق أداء مستدام وعادل.

كيف تسهم حوكمة الشركات في تفعيل العلاقة ما بين أطراف التعامل (أصحاب المصالح)؟

### 1.1- الإطار النظري لحوكمة الشركات :

#### 1- نشأة حوكمة الشركات

تعود جذور حوكمة الشركات إلى أعمال Means و Berle سنة 1932، حيث كانا من أوائل من ناقشوا إشكالية فصل الملكية عن الإدارة في الشركات الحديثة، وقد شكّل هذا الطرح حجر الأساس لفهم التحديات الناجمة عن تباين المصالح بين المالكين (المساهمين) والمديرين التنفيذيين، مما استدعى تطوير آليات فعالة لحوكمة الشركات من أجل ردم هذه الفجوة المحتملة. وجاءت نظرية الوكالة لاحقاً لتسلط الضوء على المشاكل الناتجة عن تعارض المصالح بين مجلس الإدارة بوصفه "وكيلاً"، والمساهمين بوصفهم "أصلاً" مالكاً، وقد ساهم هذا التطور النظري في تعزيز الاهتمام بالحاجة إلى وضع إطار قانوني وتنظيمي يُسهم في حماية حقوق المساهمين والحد من الممارسات الانتهازية، كالتلاعب المالي أو القرارات الإدارية المنحازة لمصالح أعضاء مجلس الإدارة. (سليمان. 2009. ص 15)

ويُعد تعزيز الشفافية والرقابة والمساءلة من بين الأهداف الأساسية لحوكمة الشركات، باعتبارها أدوات تضمن توازن المصالح وتمنع إساءة استخدام السلطة داخل المؤسسة.

بدأ الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بشكل واضح منذ عام 1976، حين قام كل من Jensen و Meckling بتسليط الضوء على التحديات الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة، مؤكداً على أهمية الحوكمة كأداة للحد من المشكلات التي قد تنجم عن هذا الفصل، وقد تبعت هذا الطرح دراسات عديدة أكدت على ضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة، لما لها من دور في تعزيز ثقة المستثمرين بأعضاء مجالس الإدارة، وهو ما يساهم في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية على حد سواء، هذا الوعي المتزايد حفّز المشرعين والهيئات العلمية في مختلف الدول على إصدار مجموعة من التشريعات والتقارير التي تشجع الشركات على تبني مبادئ الحوكمة.

في الولايات المتحدة الأمريكية، ساهم تطور الأسواق المالية ووجود هيئات رقابية نشطة، كهيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC)، إلى جانب تطور مهنة المحاسبة والتدقيق، في ترسيخ أهمية الحوكمة وفرض التزامات واضحة على الشركات، خصوصاً تلك المدرجة في البورصات، لضمان الشفافية والرقابة.

وقد ساهم صندوق التقاعد العام لموظفي كاليفورنيا (CALPERS) بشكل كبير في ترسيخ هذا المفهوم، من خلال مبادراته لتعزيز حماية حقوق المساهمين وإبراز أهمية الحوكمة في تحسين أداء الشركات.

في عام 1985، تم تأسيس لجنة تريديوي (Treadway Commission) بهدف دراسة أسباب التلاعب في التقارير المالية، وقد أصدرت هذه اللجنة أول تقاريرها عام 1987، حيث دعت إلى ضرورة وجود بيئة رقابية مستقلة وتعزيز التدقيق الداخلي والخارجي، مع التركيز على الإفصاح عن مدى فعالية نظم الرقابة الداخلية.

وفي عام 1999، أصدرت كل من بورصة نيويورك (NYSE) والرابطة الوطنية لتجار الأوراق المالية (NASD) تقريرًا مشتركًا يُعرف باسم تقرير الشريط الأزرق (Blue Ribbon Report)، ركز على الدور المحوري الذي يمكن أن تقوم به لجان التدقيق في تعزيز مبادئ الحوكمة داخل الشركات.

أما سنة 2002، فقد شهدت صدور قانون ساربانز-أوكسلي (Sarbanes-Oxley Act) عقب سلسلة من الانهيارات المالية الكبرى مثل "إنرون" و"وورلد كوم"، حيث ركّز هذا القانون على محاربة الفساد المالي والإداري من خلال تفعيل دور الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة وتوسيع صلاحيات لجان التدقيق.

وفي المملكة المتحدة، شكّل اختيار عدد من الشركات الأوروبية والأمريكية دافعًا لبورصة لندن لإنشاء لجنة كادبوري (Cadbury Committee) سنة 1991، التي ضمت ممثلين عن الصناعة البريطانية، وقد أصدرت اللجنة أول تقاريرها في عام 1992، والذي بيّن أهمية الحوكمة في استعادة ثقة المستثمرين، وضرورة الفصل بين صلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وعلى الرغم من أن توصيات التقرير لم تكن ملزمة قانونًا، إلا أن الشركات المدرجة كانت مطالبة بالإفصاح في تقاريرها السنوية عن مدى الالتزام بها، وفق مبدأ "الامتثال أو التوضيح".

وقد توالى بعد ذلك تقارير أخرى من لجنة كادبوري، مثل تقرير هامبل (Hampel Report, 1995)، وتقرييري Higgs و Smith عام 2003، والتي تناولت أدوار مجالس الإدارة، ولجان التدقيق، ونظم الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر.

كما ساهمت الأزمة الآسيوية عام 1997، وما تبعها من فضائح مالية في تايلند وماليزيا، في تسليط الضوء على ضعف التشريعات والرقابة، وأظهرت مدى الحاجة إلى إصلاحات عميقة تضمن الشفافية وتحمي حقوق المساهمين.

استجابة لذلك، اتجهت المؤسسات الدولية ك صندوق النقد الدولي (IMF)، والبنك الدولي (World Bank)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، إلى تعزيز مبادئ الحوكمة كوسيلة لضمان الشفافية ومكافحة الفساد المالي والإداري، وقد كانت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أول جهة دولية تصدر مبادئ موحدة لحوكمة الشركات عام 1999، والتي تم تحديثها عام 2004، وتركزت حول مجموعة من الإرشادات لتقوية حوكمة الشركات، وتحسين كفاءة الأسواق المالية، وتعزيز استقرار الاقتصادات العالمية، وقد تبنت هذه المبادئ كذلك المنظمة العالمية لهيئات تنظيم الأوراق المالية (IOSCO) كمعايير أساسية للحفاظ على نزاهة واستقرار أسواق رأس المال.

### الشكل 01: التطور التاريخي لحوكمة الشركات

السنة	الفعاليات	البلد
1931	بيرل ومينز ينشران عملهم الشهير " المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة"	الولايات المتحدة الأمريكية
1933	صدور أول تشريع لتنظيم سوق الأوراق المالية	الولايات المتحدة الأمريكية
1934	صدور قانون تفويض المسؤولية من أجل إنقاذ لجنة البورصات	الولايات المتحدة الأمريكية
1968	الإتحاد الأوروبي يتبنى أول قانون توجيهي للمؤسسات	الإتحاد الأوروبي
1987	صدور تقرير لجنة Treadway بشأن الاحتيال في التقارير المالية، والتأكيد على دور لجان المراجعة ووضع إطار للرقابة الداخلية	الولايات المتحدة الأمريكية
بداية التسعينات	اختيار عدد من الامبراطوريات التجارية مثل polly peck و max well مما دعا إلى تحسين ممارسات حوكمة المؤسسات	المملكة المتحدة
1992	لجنة كادبوري تنشر أول تقرير بعنوان "الجوانب المالية في حوكمة المؤسسات"	المملكة المتحدة
1994	نشر تقرير كينغ king يتضمن توصية بإصلاح مجالس الإدارة	جنوب إفريقيا
1994	صدور تقرير عن بورصة تورنتو عنوانه " أين كان المديرين؟ بحث المؤسسات الكندية على تضمين تقاريرهم السنوية مزيدا من المعلومات المتصلة بأساليب ممارسة حوكمة الشركات"	كندا
1994/	نشر تقرير Rutteman الرقابة الداخلية في التقارير المالية، Greenury "مكافأة التنفيذيين"	المملكة المتحدة
1995	وتقرير hample "حوكمة المؤسسات"	

1995	اعتماد قانون المساهمة الروسي	روسيا
1995	نشر تقرير فينو Vienot بشأن مسؤوليات واستقلالية المجالس	فرنسا
1995	إصدار الاتحاد الاسترالي لمديري الاستثمار بيان يتضمن معايير لمجالس الإدارة فيما يتصل بالإفصاح عن عملية اختيار كبار المديرين بالمؤسسات	استراليا
1995	تشكيل الشبكة العالمية لأساليب حوكمة المؤسسات International corporate governance بغرض ضمان تطبيق حوكمة المؤسسات في كافة الأسواق	المملكة المتحدة
1996	نشر تقرير Jaap peter بشأن أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات	هولندا
1996	اعتماد قانون سوق الأوراق المالية الروسي	روسيا
1998	نشر القواعد الموحدة لحوكمة المؤسسات	المملكة المتحدة
1999	OCED تنشر أول معايير دولية، مبادئ حوكمة الشركات	تضم مجموعة من الدول
1999	نشر توجيهات Turnbull في الرقابة الداخلية	المملكة المتحدة
2002	نشر القواعد الألمانية لحوكمة المؤسسات	ألمانيا
2002	أدى اختيار Enron وغيرها من فضائح المؤسسات إلى قانون Sarbanes-Oxley في الولايات المتحدة وأوروبا	الولايات المتحدة وأوروبا
2003	نشر تقرير Higgs عن الأعضاء غير التنفيذيين	المملكة المتحدة

المصدر: (القرشي، 2010. ص ص 42-43).

## 2- تعريف حوكمة الشركات

لقد حاز مصطلح حوكمة الشركات اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين الأكاديميين، والمحللين الماليين، والممارسين في حقل الإدارة والمالية، وذلك بالنظر إلى دوره المركزي في معالجة إشكالية الوكالة التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين الإدارة والملاك. ورغم هذا الاهتمام الكبير، إلا أن التوصل إلى تعريف موحد لمفهوم حوكمة الشركات ظل أمرًا صعبًا، نتيجة لاختلاف الزوايا التي يُنظر من خلالها إلى هذا المفهوم، ومع توسع الأسواق المالية وتزايد ترابطها، إلى جانب التطور المستمر للأدوات المالية، أصبح مجال الحوكمة أكثر شمولاً وتعقيداً، مما أدى إلى تنوع التعاريف وتعدد التفسيرات المرتبطة بها. ومن أبرز التعاريف المعتمدة، ما ورد عن مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، والتي عرّفت حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (طارق، 2009، ص، 03). ويُفهم من هذا التعريف أن حوكمة الشركات تمثل إطارًا منظمًا للتوجيه والرقابة على نشاط الشركات، يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية وحماية حقوق أصحاب المصلحة، بما يسهم في تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. قدّم السيد أدريان كادبوري تعريفًا مرجعيًا لحوكمة الشركات في تقريره الشهير الصادر سنة 1992، والمعروف باسم تقرير كادبوري (Cadbury Report)، حيث عرّف حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي تُدار وتُراقب به الشركات". وقد شدد التقرير على أن مجالس الإدارة هي الجهة المسؤولة بالدرجة الأولى عن حوكمة شركاتها، في حين يتمثل دور المساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين الخارجيين، والتأكد من وجود هيكل حوكمة فعال ومناسب يضمن حسن التسيير والرقابة. كما أشار التقرير إلى أن من صميم مسؤوليات مجلس الإدارة:

- وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة؛
- توفير القيادة والإشراف اللازمين لتحقيق تلك الأهداف؛

- مراقبة الأداء؛

- وإعداد التقارير للمساهمين طيلة فترة ولايتهم.

وأكد كادبوري على ضرورة التزام مجالس الإدارة بالقوانين والتشريعات المعمول بها، والعمل بما يخدم مصالح المساهمين، أي أعضاء الجمعية العامة، من منطلق الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة. (هوام، نوفمبر 2011، ص 3).

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في تحديثها لسنة 2004 حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، إذ يوضح ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات كمجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب العلاقة، كما يضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، ويحدد الأهداف والاستراتيجيات الضرورية لمراقبة وتقييم الأداء (OECD, 2004)", نفاً عن (البنك الدولي، 2003، ص 3).

في هذا السياق، تؤكد الحوكمة على أهمية شبكة العلاقات التي تربط بين الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، كما تقدم إطاراً عاماً يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة، وتحديد الوسائل الكفيلة بتحقيقها، إلى جانب مراقبة وتقييم الأداء لضمان الامتثال والكفاءة.

وفي السياق العربي، قدم كل من عبد الوهاب علي وشحاته السيد تعريفاً متكاملاً لهذا المفهوم، حيث عرفا حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط (Discipline)، الشفافية (Transparency)، والعدالة (Fairness)، وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تفعيل سلوك الإدارة في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، بما يحقق أفضل المنافع لكافة الأطراف ذات العلاقة والمجتمع ككل" (عبد الوهاب، شحاتة، 2007/2006، ص 17).

انطلاقاً من هذه التعريفات، يمكن القول إن حوكمة الشركات تمثل أداة استراتيجية تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل بطريقة تُراعي حقوق ومصالح جميع الأطراف ذات الصلة، وهي بذلك تركز على تعميق الرقابة، وتعزيز الشفافية، وترسيخ المسؤولية والمساءلة داخل المؤسسة. ويمكن تلخيص الخصائص المشتركة لتعريفات الحوكمة في النقاط التالية:

- ✓ تُعنى بوضع قوانين ومعايير تضمن الضبط والتحكم الإداري؛
- ✓ تُركز على العلاقات التفاعلية بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والملاك، والمساهمين، وباقي أصحاب المصالح؛
- ✓ تسعى إلى حماية حقوق المساهمين، وضمان معاملة عادلة لجميع أصحاب العلاقة.

### 3- أهمية حوكمة الشركات

تكمن أهمية حوكمة الشركات في الجوانب التالية: (سامي، 2009، ص 16)

- ✓ تعزيز الاستقلالية والحياد في أداء العاملين على مختلف المستويات التنظيمية داخل الشركة، بما يضمن تجنب تضارب المصالح، ويعزز الموضوعية في اتخاذ القرارات؛
- ✓ الحد من الأخطاء الإدارية والمحاسبية من خلال الاعتماد على أنظمة رقابية وقائية وقائية، تركز على منع حدوث الأخطاء بدلاً من الاكتفاء بالكشف عنها بعد وقوعها، الأمر الذي يساهم في تقليل التكاليف المترتبة على المعالجة اللاحقة؛
- ✓ تحقيق أقصى استفادة من أنظمة الرقابة الداخلية عبر تطوير أدوات المتابعة والتقييم، وربطها مباشرة بالأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة؛
- ✓ ضمان استقلالية وموضوعية المدققين الخارجيين من خلال توفير بيئة قانونية وتنظيمية تحول دون تأثيرهم بضغط مجلس الإدارة أو أي أطراف أخرى داخلية في الشركة؛
- ✓ مكافحة الفساد المالي والإداري بمنع نشوئه من الأساس، واتخاذ تدابير صارمة تحول دون إعادة ظهوره في بيئة العمل المؤسسية؛
- ✓ ترسيخ قيم النزاهة والشفافية والاستقامة في سلوك جميع العاملين، بدءاً من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وصولاً إلى باقي الموظفين في أدنى مستويات الهيكل التنظيمي؛
- ✓ رفع كفاءة استخدام الموارد المالية من خلال التكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربطه بالعائد الإنتاجي، بما يساهم في ترشيد القرارات الاستثمارية والتشغيلية؛

✓ تعزيز مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير والكشوف المالية، بما يضمن للمساهمين وأصحاب المصالح الاطلاع على معلومات دقيقة وحديثة تسهم في دعم قراراتهم.

#### 4- أهداف حوكمة الشركات

تُعد حوكمة الشركات إحدى الركائز الأساسية في إدارة الشركات المعاصرة، إذ تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تضمن الاستدامة والشفافية وتعزيز ثقة المتعاملين مع الشركة، ومن أبرز هذه الأهداف:

**حماية حقوق المساهمين:**

تتمثل في ضمان تسجيل ملكيتهم للأسهم بدقة، وتمكينهم من ممارسة حقوقهم الأساسية كالمشاركة في انتخاب مجلس الإدارة، والحصول على معلومات مالية وإدارية دقيقة وفي الوقت المناسب، إضافةً إلى ضمان حقهم في استلام الأرباح السنوية.

**تحقيق العدالة والمساواة:**

من خلال الاعتراف بحقوق جميع أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة (Stakeholders) ، مع العمل على تحقيق المساواة بين المساهمين، سواء كانوا من داخل الشركة أو من خارجها، دون تمييز أو تحيز.

#### حماية مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالشركة:

ويشمل ذلك الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع المحلي، عبر تعزيز روح الانتماء والولاء، وتوفير بيئة عمل تحفز الكفاءة وتحترم الحقوق.

#### ضمان تدفق المعلومات وسلامة قنوات الاتصال:

تهدف الحوكمة إلى توفير معلومات دقيقة وملائمة وموثوقة لجميع الأطراف، مع الحرص على دعم أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية، وتطبيق القوانين والمعايير ذات الصلة لضمان نزاهة العمليات المؤسسية.

#### تحديد الاستراتيجية العامة للشركة:

حيث تساعد آليات الحوكمة في رسم الاتجاهات الاستراتيجية عبر تحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، لضمان تحقيق التنافسية والاستمرارية في الأسواق.

بالإضافة إلى ما سبق تسعى الحوكمة إلى تحقيق الأهداف التكاملية والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وترشيد استخدام الموارد؛
- ✓ مكافحة الغش وتضارب المصالح عبر إرساء أنظمة رقابية فعالة، ومعايير أخلاقية صارمة في السلوك الإداري والمالي؛
- ✓ مراقبة أداء أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لضمان المساءلة والشفافية في اتخاذ القرارات؛
- ✓ تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات ضمن هيكل الحوكمة، لضمان وضوح العلاقات بين مجلس الإدارة، المساهمين، والإدارة التنفيذية؛
- ✓ وضع قواعد وإجراءات تنظيمية تُسهم في ضبط سير العمل داخل الشركة، وتدعم تحقيق أهدافها بأعلى درجات الكفاءة والمصداقية.

#### 5- مبادئ حوكمة الشركات

تُعد حوكمة الشركات نظاماً متكاملًا من المبادئ والإجراءات التي تنظم العلاقة بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، مساهميها، وأصحاب المصالح، وقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 2004 مبادئ دولية بهذا الخصوص، تركز على تجارب الدول الأعضاء وغير الأعضاء، إضافةً إلى إسهامات البنك الدولي، وتتمثل أبرز هذه المبادئ فيما يلي: (عبد الملك، 2008، ص 49)

#### أ. وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

ينبغي أن يتسم إطار الحوكمة بالوضوح والشفافية، ويهدف إلى تعزيز كفاءة وشفافية الأسواق المالية، مع الالتزام بسيادة القانون، وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات بين مختلف الهيئات التنظيمية والإشرافية والتنفيذية.

#### ب. حماية حقوق المساهمين

على نظام الحوكمة أن يضمن للمساهمين حقوق ملكية واضحة تشمل:

الحق في تسجيل ونقل ملكية الأسهم؛

الحق في المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة؛

الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛

الحق في الحصول على الأرباح؛

الحق في الاطلاع على المعلومات الجوهرية في الوقت المناسب وبشكل منتظم.

#### ت. المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن تتم معاملة جميع المساهمين، بمن فيهم صغار المساهمين والمستثمرين الأجانب، على قدم المساواة، دون تمييز، مع توفير آليات لضمان حقوقهم في الحصول على المعلومات والمشاركة الفعالة.

#### ث. دور أصحاب المصالح

ينبغي أن تعترف الحوكمة بحقوق أصحاب المصالح (مثل الموظفين، الموردين، العملاء، والمجتمع)، وتُشجّع على تعاونهم مع الشركة، بما يعزز أداء المؤسسة ويحقق التنمية المستدامة، إضافة إلى منحهم حق الوصول إلى المعلومات الضرورية.

#### ج. الإفصاح والشفافية

يتوجب على الشركات الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة الجوانب الجوهرية لأنشطتها، مثل:

الأداء المالي والتشغيلي؛

الأهداف الاستراتيجية؛

الهيكل الإداري وأعضاء مجلس الإدارة؛

الأجور والمكافآت الممنوحة للإدارة العليا؛

السياسات والهيكل المتعلقة بالحوكمة المؤسسية.

#### ح. جودة المعلومات والتقارير

يجب أن يتم إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاحات وفقاً لمعايير الجودة المحاسبية والمالية الدولية، ومراعاة متطلبات المراجعة الداخلية والخارجية، لضمان تدقيق موضوعي وشفاف للقوائم المالية والتقارير السنوية.

#### خ. مسؤوليات مجلس الإدارة

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية التوجيه الاستراتيجي للشركة، ومراقبة الأداء التنفيذي، مع ضمان المساءلة أمام المساهمين، وتبني هيكل فعالة تضمن الرقابة، تقييم المخاطر، والتقيّد بالقوانين والمعايير الأخلاقية.

#### 6- خصائص حوكمة الشركات

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بسلوك كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة، من إدارة ومساهمين ومجالس الإدارة وأصحاب المصالح، ويتطلب ذلك توفر مجموعة من الخصائص التي تشكل دعائم هذا النظام، والتي تهدف إلى ضمان حسن الإدارة، تقليل المخاطر، ومحاربة الفساد الإداري والمالي. وتتمثل أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

(ريجاوي، 2008، ص 56)

#### الشفافية (Transparency)

تعني توفير صورة حقيقية وواضحة عن كافة أنشطة الشركة، بما يعزز الثقة والمصداقية، ويشمل ذلك الإفصاح المالي وغير المالي في الوقت المناسب، وضمان وصول المعلومات الدقيقة لجميع الأطراف المعنية.

#### المسؤولية (Responsibility)

يقصد بها تحديد الهيكل التنظيمي بوضوح، وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل الشركة، بما يضمن محاسبة أصحاب القرار وتحميلهم مسؤولية النتائج التي تترتب عن قراراتهم وأفعالهم.

#### المساءلة (Accountability)

تعني وجود آلية واضحة لمحاسبة المديرين التنفيذيين والإدارة العليا على أدائهم، وتبرير قراراتهم أمام مجلس الإدارة والمساهمين، ما يعزز الانضباط المؤسسي ويمنع إساءة استخدام السلطة.

### الوضوح (Clarity)

ضرورة أن تكون القوائم المالية والتقارير المعدّة مفهومة، دقيقة، وعادلة وهذا يتطلب التزام الإدارة ولجان التدقيق بتوفير تقارير ذات محتوى واضح ومتناسق يسهل على المستخدمين استيعابه.

### الاستقلالية (Independence)

تهدف إلى الحد من تضارب المصالح، وتبدأ من تشكيل مجلس الإدارة بشكل متوازن وتعيين لجان مستقلة، وصولاً إلى اختيار مراجع حسابات خارجي مستقل يتسم بالكفاءة والمهنية، لضمان مصداقية التقارير المالية.

### العدالة (Fairness)

تعني تحقيق المساواة والإنصاف بين جميع المساهمين بصرف النظر عن حجم حصصهم أو جنسيتهم، مع ضمان عدم تفضيل أي فئة على أخرى في المعاملة أو الحصول على المعلومات.

### 7- ركائز حوكمة الشركات

تشكل الركائز التالية الأساس الذي تقوم عليه الحوكمة، بما يضمن تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات، وحماية أصولها، وتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، وتمثل هذه الركائز في: (حماد، 2008، ص 49)

#### أ. السلوك الأخلاقي

يقوم هذا الركن على تعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية في كافة أنشطة الشركة ويشمل:

- احترام قواعد السلوك المهني؛
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك حماية البيئة؛
- السعي لتحقيق مصالح جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة (موظفين، مساهمين، عملاء).

#### ب. الرقابة والمساءلة

يتحقق ذلك من خلال تفعيل دور مختلف الجهات الرقابية مثل:

- الجهات الرقابية العامة: كهيئات السوق المالية، البنوك المركزية، ومصالح تنظيم الشركات؛
- الجهات الرقابية المباشرة: مثل مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المراجعين الداخليين والخارجيين؛
- الأطراف الأخرى: مثل المورد، الدائنين، المقرضين، والعملاء.

#### ج. إدارة المخاطر

تتمثل هذه الركيزة في وضع نظام فعال لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تواجه الشركة، من خلال:

- تعزيز الإفصاح عن المخاطر؛
- تحديد درجات عدم اليقين؛
- تمكين أصحاب المصالح من الاطلاع على معلومات دقيقة حول البيئة التي تعمل بها المؤسسة.

### 2.I- الحوكمة وأصحاب المصالح :

في ظل الثورة الصناعية ساد اتجاه يعتبر أن تعظيم الأرباح يمثل المصلحة العليا، حيث كانت المصلحة الفردية تُعد بمثابة المصلحة العامة للمجتمع، غير أن هذا التوجه تطور لاحقاً ليصبح مبدأ مفاده أن مصلحة المؤسسة تعكس مصلحة المجتمع، مما أدى إلى تبرير العديد من الممارسات على حساب مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة، ومع بداية القرن التاسع عشر، برزت الدعوات المنادية بضرورة الحد من هذه الظاهرة من خلال التركيز على البعد الإنساني والاجتماعي للنشاط الاقتصادي، وبدأ يظهر توجه جديد يولي أهمية متزايدة لمصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، بدءاً من العاملين ثم العملاء، فالموردين والموزعين، والمنافسين، وصولاً إلى المجتمع ككل، ومن هذا المنطلق، تُعد المؤسسة التي تتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع من المؤسسات التي تلتزم بأخلاقيات العمل وتتبنى مبادئ الحوكمة الرشيدة.

#### تعريف أصحاب المصالح

يمثل أصحاب المصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة، كأعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين والعاملين واتحادات العمال والمساهمين ومراقبي الحسابات، ويلاحظ أن مصالح هؤلاء قد تختلف أو تتعارض في بعض الأحيان، فمثلاً يهتم الدائنون بقدرة الشركة على السداد، بينما ينصب اهتمام الموظفين والعاملين على قدرة الشركة على الاستمرار في النشاط، كما يُقصد بأصحاب المصلحة أيضاً الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من بنوك وموردين وعملاء.

ظهر مصطلح "أصحاب المصلحة" لأول مرة عام 1936 في اجتماع عقده معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة، حيث تم تعريفهم على أنهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل" (Edward, Reed, 1983, P.89)، وعُرفوا لاحقًا من قبل فريمان وآخرين بأنهم "الجماعات أو الأفراد الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بإنجازات وأهداف المؤسسة" (Yoen, 2005, P.6)، وبالتالي يمكن القول إن صاحب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية هو كل فرد أو جماعة، سواء كان شخصًا طبيعيًا أو معنويًا، حاليًا أو مستقبليًا، يملك علاقة تعاقدية صريحة أو ضمنية مع المؤسسة، وله تأثير مباشر أو غير مباشر في نشاطها وأهدافها.

### تصنيف مجموعات أصحاب المصالح

يُصنّف أصحاب المصالح عادةً حسب نوع العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة، وهو ما يسمح بتمييزهم إلى مجموعتين رئيسيتين:

#### أ. المجموعات الرئيسية من أصحاب المصالح

تشمل هذه الفئة جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة والمتميزة بالمؤسسة، وتُعتبر أطرافًا حاسمة في تحقيق أهدافها، ومن أبرزها: المساهمون: يُعدّون من أهم أصحاب المصالح نظرًا لامتلاكهم حقوق ملكية في أصول المؤسسة، ما يمنحهم الحق في الحصول على جزء من الأرباح حسب نوع أسهمهم.

العملاء: يمثلون الطرف المستفيد من السلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويمثل الطلب الذي يصدر عنهم المحرك الرئيسي لوجود واستمرارية المؤسسة.

الموردون والموزعون: يُعتبر الموردون مصدرًا أساسيًا لمدخلات المؤسسة، وتقوم علاقتها بهم على الثقة المتبادلة، كما يعتمد تسويق المنتجات على شبكة فعالة من الموزعين، الذين يُعدّون عنصرًا حاسمًا في سلسلة القيمة.

العمال: تشمل جميع الأجزاء من إداريين وتقنيين وغيرهم، إذ يعتبر العامل مصدرًا أساسيًا للقيمة المضافة في المؤسسة، تتجاوز مصلحة العامل مجرد الأجر إلى توفير بيئة عمل ملائمة وتدريب فعال وتحفيز مجزٍ، وتشمل هذه الفئة كذلك المدراء والمسيرين باعتبارهم أجزاء، وإن اختلفت أوضاعهم التعاقدية.

المجتمع المحلي: يتأثر السكان القاطنون في محيط المؤسسة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ما يجعلهم ضمن الفئة الأساسية لأصحاب المصالح.

#### ب. المجموعات الثانوية من أصحاب المصالح

تضم هذه الفئة الأفراد أو الجماعات الذين لا يعتبرون أطرافًا حاسمة في تحقيق الأهداف المباشرة للمؤسسة، إلا أنهم قد يتأثرون بشكل غير مباشر بالنشاط الاقتصادي لها، وتشمل هذه المجموعة:

المنافسون: يشملون المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع الصناعي، ويشكلون إحدى القوى الخمس في نموذج بورتر للتنافسية، حيث تؤثر المؤسسة وتتأثر بهم.

الحكومات: تشمل الجهات التنظيمية وصانعي السياسات، من خلال القوانين واللوائح التي تفرضها على الشركات، ما يجعلها أحد الأطراف الفاعلة في بيئة العمل.

الدائنون: كحاملو السندات والممولين الذين لا يمتلكون حصة ملكية ولكن لديهم حقوق مالية، ويختلفون عن المساهمين من حيث تحملهم للمخاطر ونسبة العوائد.

البيئة والطبيعة: تشمل الموارد الطبيعية كالماء والهواء والتربة، وقد زاد الاهتمام بهذه الفئة في ظل تنامي الوعي البيئي، وتأثير النشاط الاقتصادي على الصحة العامة والبيئة.

المنظمات غير الحكومية: تؤدي دورًا رقابيًا ومناصرًا في قضايا مختلفة، كحقوق العمال أو حماية البيئة، وتؤثر على سمعة المؤسسة وصورتها العامة. وسائل الإعلام والجمهور: تمارس وسائل الإعلام دورًا ضاغطًا باتجاه تعزيز الشفافية والإفصاح لدى المؤسسات، ما يجعلها طرفًا مؤثرًا في الرأي العام. الأجيال السابقة واللاحقة: تشمل مؤسسي المؤسسات الكبرى كأصحاب مصلحة تاريخيين، إضافة إلى الأجيال القادمة التي أصبحت تحظى باهتمام خاص ضمن إطار التنمية المستدامة والعدالة بين الأجيال.

### 1- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

تُعدّ حوكمة الشركات إطارًا تنظيميًا يتأثر بدرجة كبيرة بمجموعة من الأطراف الرئيسية التي تلعب دورًا جوهريًا في نجاح أو فشل تطبيق قواعد الحوكمة، حيث تتقاطع مصالح هذه الأطراف وتتشابك مسؤولياتها بما ينعكس على أداء الشركة وشفافيتها واستدامتها، ووفقًا لما أشار إليه سليمان (2006، ص 20)، فإن هذه الأطراف الأربعة تشمل:

## 1. المساهمون (Shareholders)

يشكل المساهمون حجر الأساس في رأس مال الشركة من خلال امتلاكهم للأسهم، ويهدفون إلى تعظيم القيمة السوقية للشركة على المدى الطويل لضمان استمرارية النشاط مقابل الحصول على عوائد مناسبة على استثماراتهم، ويملك المساهمون حقاً أساسياً يتمثل في اختيار أعضاء مجلس الإدارة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية حماية حقوقهم وتمثيل مصالحهم، ويُعد حسن اختيار المساهمين لممثلهم في مجلس الإدارة خطوة محورية في ضمان إدارة رشيدة للشركة، إذ يساهم ذلك في تحقيق أهدافهم ضمن الأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم عمل المؤسسة

## 2. مجلس الإدارة (Board of Directors)

يُعتبر مجلس الإدارة الجهة الرقابية العليا في الشركة، وهو المسؤول عن تعيين المديرين التنفيذيين وتفويضهم بإدارة النشاط اليومي، مع الاحتفاظ بدور إشرافي ورقابي على أديانهم، كما يتولى المجلس مسؤولية رسم السياسات العامة للشركة وتحديد استراتيجياتها الأساسية، إلى جانب السهر على ضمان حماية حقوق المساهمين وتحقيق توازن بين مختلف المصالح، ويعد دور مجلس الإدارة محورياً في تفعيل قواعد الحوكمة وضمان الشفافية والمساءلة داخل الشركة

## 3. الإدارة التنفيذية (Management)

تمثل الإدارة التنفيذية الجهة المسؤولة عن التسيير الفعلي للشركة وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي يحددها مجلس الإدارة. وتقوم الإدارة بمتابعة الأداء وتقديم التقارير الدقيقة والمنتظمة للمجلس، وتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المالية وزيادة ربحية الشركة، كما تضطلع الإدارة بدور مركزي في ضمان تدفق المعلومات والإفصاح عنها بشكل شفاف، ما يعزز الثقة لدى المساهمين ويكرس مبدأ المساءلة، وبمكّم كونها حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وباقي المتعاملين مع المؤسسة، فإن حسن اختيار الكفاءات داخل الإدارة ينعكس مباشرة على جودة الأداء ومدى تجسيد تطلعات المساهمين

## 4. أصحاب المصالح (Stakeholders)

تشمل هذه الفئة مجموعة متنوعة من الأطراف التي تربطها بالشركة مصالح مباشرة أو غير مباشرة، ومن أبرزهم: الدائنون، الموردون، الموظفون، العملاء، وحتى المجتمع المحلي، وتكمن أهمية هذه الأطراف في الدور الفعّال الذي تؤديه في دورة حياة المؤسسة، حيث يشارك هؤلاء في تنفيذ الأنشطة التشغيلية المختلفة ويمثلون ركائز أساسية في العملية الإنتاجية والخدمية، ومن الضروري التعامل مع هذه الأطراف بقدر عالٍ من المسؤولية والمصداقية، لا سيما أن تعارض مصالحهم قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء العام، فعلى سبيل المثال، قد يؤدي تقديم معلومات غير دقيقة إلى الممولين إلى تقويض فرص التمويل المستقبلي، مما يؤثر على استمرارية الاستثمار ويضعف القدرة التخطيطية للشركة، وبالتالي فإن العلاقة التفاعلية بين هذه الأطراف تعد أحد المحددات الأساسية لفعالية نظام الحوكمة المعتمد في المؤسسة

## 2- أصحاب المصلحة وتطلعاتهم

يُعدّ الحديث عن إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة مدخلاً أساسياً لفهم تطور هذا المفهوم في الفكر الإداري، حيث تعود جذوره إلى إسهامات فكرية مبكرة لكل من آدم سميث (1759) و Berle و Means (1932) و Barnard (1938)، غير أن ظهوره كمفهوم متكامل يرجع إلى اجتماع عقد سنة 1936 في معهد ستانفورد للأبحاث بالولايات المتحدة الأمريكية، ومنذ ذلك الحين، تطور المفهوم عبر تخصصات متعددة وأخذت كل منها تقدم قراءتها الخاصة لطبيعة ومكانة أصحاب المصلحة في المؤسسة.

وحسب ما أشار إليه Freeman ، فإن المهمة الجوهرية لإدارة المؤسسة تكمن في التعرف على كل فئة من فئات أصحاب المصلحة وتحديد طريقة التعامل المثلى معها بما يضمن التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ويحقق أهداف المؤسسة، ويمكن تصنيف مطالب أصحاب المصلحة إلى فئتين رئيسيتين: داخلية وخارجية. (سليمان، 2006، ص ص 377-379)

## أ- مطالب الأطراف الداخلية

**القوى العاملة:** تمثل هذه الفئة العمود الفقري للمؤسسة، إذ تعمل على تنفيذ الأنشطة التشغيلية وتحقيق الأهداف الإنتاجية، وتنتظر بدورها من المؤسسة تلبية حاجاتها الأساسية، سواء الطبيعية مثل الغذاء والسكن أو النفسية مثل الاحترام والتقدير والرضا الوظيفي، وتمثل أهم مطالب

هذه الفئة في توفير بيئة عمل ملائمة تتيح فرصاً للترقية والتطور المهني، وتقديم أجور عادلة تعكس الجهد المبذول، فضلاً عن ضمان التغطية الصحية والاجتماعية للعاملين.

**المساهمون:** يُعد المساهمون من أبرز أصحاب المصلحة، إذ يستثمرون أموالهم في رأس مال المؤسسة ويتربحون عوائد مالية مناسبة، وتمثل مطالبهم في حماية أموالهم وضمان الحصول على الأرباح في مواعيدها المحددة، بالإضافة إلى ضرورة إحاطتهم علمًا بالاستراتيجية العامة للمؤسسة ومستوى تنفيذها، وقياس المساهمون أداء المؤسسة وفق مؤشرات مثل نمو الأسواق والابتكار والمنافسة والعدالة في التعامل.

### ب- مطالب الأطراف الخارجية

● **العملاء:** يُعد العملاء المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة واستمرارها مرهون بقدرتها على تلبية متطلباتهم وتوقعاتهم، وتمثل مطالب العملاء في الحصول على السلع والخدمات المطلوبة في الوقت المناسب وبأسعار ملائمة، مع الالتزام بمستوى مقبول من الجودة، إضافة إلى الرد على استفساراتهم بشكل فعال، إن إخفاق المؤسسة في الوفاء بهذه المطالب قد يؤدي إلى فقدان العملاء وتحولهم نحو المنافسين، ما يقلص من الحصة السوقية للمؤسسة.

● **الموردون:** يلعب الموردون دورًا مهمًا في توفير المدخلات اللازمة لنشاط المؤسسة، وينتظرون في المقابل الالتزام بسداد الفواتير في آجالها المحددة لضمان استمرارية العلاقة التجارية، ويتوقف استقرار سلسلة التوريد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الموردين.

● **الحكومة:** تُعد السلطات الحكومية من الأطراف الأساسية التي تؤثر على المؤسسة من خلال القوانين والتشريعات والتنظيمات التي تحكم النشاط الاقتصادي، وتنتظر الحكومة من المؤسسة الالتزام التام بالقوانين المعمول بها، إلى جانب أداء الواجبات الجبائية المتمثلة في الضرائب والرسوم.

● **المنافسون:** في ظل الأسواق المفتوحة، تواجه المؤسسة منافسة متعددة الأوجه تشمل السعر والجودة والخدمات، ورغم الطابع التنافسي، يتوقع المنافسون من المؤسسة احترام حقوقهم في الابتكار والتطوير، والامتناع عن استخدام أساليب غير مشروعة تضر بمنافسيها وتخل بقواعد المنافسة الشريفة.

● **النقابات والاتحادات:** تمثل هذه الهيئات صوت العمال ومطالبهم داخل المؤسسة، وتعمل على ضمان حقوقهم في الأجر العادل، واستقرار العمل، وإتاحة فرص التدريب والترقية، في المقابل، تطالب النقابات العمال بالالتزام بواجباتهم تجاه المؤسسة، بما يسهم في خلق توازن وظيفي وتحقيق المناخ التنظيمي المناسب.

### 3- أصحاب المصلحة المنصوص عليهم في حوكمة الشركات

أبرزت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في معاييرها الخاصة بحوكمة الشركات أهمية الدور الذي يلعبه أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة، مؤكدة على ضرورة احترام حقوقهم القانونية، وتوفير آليات فعالة لمشاركتهم في الرقابة على أداء الشركة، فهؤلاء يمثلون أطرافاً رئيسية في تحديد كيفية عمل الشركات وصنع قراراتها، مما يجعل إشراكهم ضرورة أساسية في منظومة الحوكمة السليمة، وقد نصت المبادئ الدولية لحوكمة الشركات الصادرة عن المنظمة في أبريل 2004 على ما يلي: (المنيف، 2006، ص 401)

- ✓ ينبغي أن ينص إطار قواعد الحوكمة على احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون، وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بهدف خلق فرص العمل وتعزيز استمرارية الشركات القوية ماليًا؛
- ✓ يجب توفير آليات مناسبة لتعويض أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم؛
- ✓ تشجيع مشاركة العاملين في تحسين الأداء المؤسسي؛
- ✓ ضمان إيصال المعلومات إلى أصحاب المصالح بشكل دوري وفي الوقت المناسب؛
- ✓ السماح للعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح بالتواصل بحرية مع مجلس الإدارة للإبلاغ عن التصرفات غير القانونية أو المخالفة لأخلاقيات العمل دون أن يؤدي ذلك إلى الإضرار بهم؛
- ✓ تعزيز كفاءة الهيكل المؤسسي لحماية حقوق الدائنين من خلال تطبيق فعال للقوانين ذات الصلة.

#### 4- أسلوب التواصل مع أصحاب العلاقة والإجراءات المرتبطة

يتعين على المؤسسات أن تطبق منهجيات واضحة وشفافة في إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح، حيث تتجلى أهمية هذه العلاقة في تأثيرها المباشر على استدامة المؤسسة وقدرتها على تحقيق الربحية على المدى الطويل، ووفقاً لما ورد في [U.S. State Department's Economic Perspectives (tp:usinfo.state.gov)]، فإن هناك عددًا من المبادئ والإجراءات الواجب اتباعها:

- ✓ من الخطأ الشائع الاعتقاد بوجود تعارض بين هدف تحقيق الربح وهدف الاهتمام بأصحاب العلاقة كالعاملين والدائنين والعملاء والمجتمع والبيئة، بل إن النزاهة والشفافية والمحاسبة تسهم في تعزيز سمعة المؤسسة وجذب الاستثمارات، وتكسيها ميزة تنافسية مستدامة؛
- ✓ تعتمد المؤسسات على أصحاب المصالح لتوفير مدخلات الإنتاج بشكل منتظم، وانقطاع هذه السلسلة يؤدي إلى اضطراب في العمليات الإنتاجية والقدرة التسويقية، مما يهدد البقاء في السوق؛
- ✓ المؤسسات التي تدرك أهمية العاملين كأصل بشري حيوي، وتوفر لهم رواتب مناسبة وتدريبًا فعالاً، تحظى بقوة عاملة ملتزمة وقادرة على التكيف مع التحديات ورفع الجودة؛
- ✓ يجب مراقبة حالات تضارب المصالح داخل المؤسسة، لا سيما بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين، والحد من إساءة استخدام الأصول؛
- ✓ تكليف أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يتمتعون بالكفاءة والحيادية لتقييم القضايا الحساسة كالتقارير المالية والتعيينات والمكافآت؛
- ✓ توفير قنوات معلومات فعالة تضمن إتاحة البيانات الضرورية للمستخدمين في الوقت المناسب وبشكل عادل وتكلفة اقتصادية؛
- ✓ الإفصاح عن الأنشطة المالية السابقة والحالية والمتوقعة، بما يعزز الثقة ويشجع المواطنين وأصحاب العلاقة على التفاعل البناء مع سياسات الشركة؛
- ✓ تعزيز التعاون مع أصحاب العلاقة يخلق الثروة ويوفر فرص العمل ويحافظ على الاستقرار المالي للمؤسسة؛
- ✓ التعامل بنزاهة ودمج أصحاب العلاقة في استراتيجيات المؤسسة يقلل من فرص فرض شروط قاسية عليهم أو انسحابهم من التعاقدات، لأنهم يدركون ارتباط مصالحهم بأداء المؤسسة؛
- ✓ يمكن للمؤسسة زيادة أرباحها من خلال استثمارها في البنية التحتية المحلية وبرامج التعليم والتدريب، ما يدفع المجتمع المحلي لتوفير بيئة أعمال مواتية للمؤسسة؛
- ✓ يتوجب على الإدارة الإفصاح السنوي عن السياسات الاجتماعية والبيئية والصحية والمهنية، وضمان أن تكون هذه السياسات واضحة وغير مضللة؛
- ✓ صياغة قواعد سلوك مهني بالتشاور مع العاملين تتضمن ضوابط التعامل والتفويض والإعلان عن السياسات والمعايير الصحية والمهنية؛
- ✓ وضع نظام رقابي داخلي لمتابعة مدى الالتزام بهذه القواعد؛
- ✓ تحميل مجلس الإدارة مسؤولية أداء الشركة أمام المساهمين وأصحاب العلاقة، خصوصاً في مجالات مثل الاستراتيجية، والمخاطر، والتعويضات، والأداء، والمحاسبة؛
- ✓ السماح لمجلس الإدارة بإنشاء لجنة مستقلة للتواصل مع أصحاب العلاقة؛
- ✓ عقد دورات تدريبية للمسؤولين عن إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح؛
- ✓ تقديم تعهدات إضافية لأصحاب العلاقة تأخذ بعين الاعتبار آرائهم في القرارات الاستراتيجية؛
- ✓ إشراك الجهات الدائنة في ممارسات الحوكمة، خاصة في سياقات الإفلاس أو إعادة الهيكلة؛
- ✓ تنظيم حملات توعية تهدف إلى تعريف أصحاب العلاقة بمبادئ الحوكمة، مما يسهم في زيادة الثقة وجذب الاستثمارات.

#### 5- أسلوب حل النزاعات مع أصحاب العلاقة والإجراءات

إن من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات السليمة معالجة النزاعات المحتملة التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح بفعالية وسرعة، وذلك من خلال إنشاء آليات داخلية واضحة وشفافة.

وقد أوصت الأدبيات المتخصصة، مثل ما ورد عن AccountAbility UK، بضرورة تأسيس لجنة مختصة بالتواصل مع أصحاب العلاقة لتسوية النزاعات في مراحلها الأولى. وفي حال عدم نجاح هذه اللجنة في الوصول إلى تسوية مقبولة، يُسمح بتصعيد النزاع إلى مجلس تحكيم داخلي مستقل يتولى مسؤولية فض المنازعات بطريقة موضوعية تضمن العدالة لجميع الأطراف.

### 1. آليات داخلية مقترحة للتعامل مع النزاعات:

اللجنة المختصة بحل النزاعات: تنشئ من قبل مجلس الإدارة، ويطلب من أصحاب المصالح التوجه إليها أولاً قبل اتخاذ أية خطوات تصعيدية؛ مجلس التحكيم الداخلي: يُلجأ إليه فقط بعد فشل اللجنة الأولى في تحقيق التسوية. يجب أن يتمتع هذا المجلس بالاستقلالية التامة، وأن يضم خبرات قانونية وإدارية ومالية لضمان معالجة النزاع من جميع جوانبه.

### 2. لجان مختصة بأصحاب المصالح داخل الشركة:

لجنة العاملين (أو لجان العمال): تُعنى بجميع القضايا المتعلقة بالموظفين، خصوصاً ما يتصل بالرواتب والتعويضات. ويجب تعيين عضو من مجلس الإدارة ليتولى التواصل المباشر مع هذه اللجنة؛

لجنة الأجور والمزادات: تتخصص في إعداد السياسات الخاصة بالأجور وتقييم هيكل الأجور بما يضمن العدالة والتحفيز؛

لجنة الالتزام القانوني: تضمن امتثال المؤسسة للتشريعات والقوانين ذات الصلة، بما فيها حقوق أصحاب المصالح؛

لجنة علاقات المساهمين وأصحاب المصالح: تنسق السياسات الخاصة بالتواصل والشفافية مع مختلف الفئات المرتبطة بالمؤسسة، سواء كانوا مستثمرين أو موردين أو ممثلين عن المجتمع المحلي.

### 3. أدوار محددة لبعض أصحاب المصالح:

حملة السندات: بإمكانهم تشكيل مجموعة تمثيلية تدعى "جماعة حملة السندات"، ويحق لهم تعيين ممثل قانوني يحضر الجمعيات العامة السنوية للشركة، ويعرض توصياتهم على مجلس الإدارة، وإن كان لا يمتلك حق التصويت. كما يحق لهم الاطلاع على الوثائق الرسمية والتقارير؛  
العاملون كمساهمين: بدأت بعض الشركات تنفيذ برامج ملكية أسهم للعاملين والمديرين التنفيذيين، ما يخولهم نفس الحقوق في الحصول على المعلومات كما هو الحال مع باقي المساهمين.

### 4. لجان فض المنازعات والتوفيق:

لجنة فض المنازعات: تتشكل برئاسة عضو مستقل من مجلس الإدارة وتضم في عضويتها ممثلين قانونيين وماليين وإداريين، تتولى النظر في أي نزاع يخص أصحاب العلاقة وتسعى لتسويته ودياً قبل اللجوء إلى الوسائل القضائية.

أثر الاهتمام بأصحاب العلاقة على الأداء المؤسسي

إن العلاقة بين الاهتمام بأصحاب المصالح وتحقيق الربحية ليست علاقة تعارضية، بل علاقة تكاملية، فالممارسات الجيدة لحوكمة الشركات التي تدمج أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرار وتضع آليات عادلة لحل النزاعات تسهم بشكل كبير في تحقيق استدامة الأرباح على المدى الطويل. وقد أظهرت الدراسات طويلة المدى أن الشركات التي تحقق أداءً ماليًا مستمرًا وناجحًا هي تلك التي تركز على القيم المؤسسية والعلاقات المستقرة مع أصحاب المصالح، لا على الأرباح قصيرة الأجل فقط، فبناء الثقة، والعدالة، والشفافية يؤدي إلى بيئة أعمال أكثر استقرارًا وقدرة على التكيف والنمو.

## II - الخلاصة :

تُعد حوكمة الشركات إطارًا تنظيميًا وهيكلًا يهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة، من مساهمين، ومجلس إدارة، وإدارة تنفيذية، وأصحاب مصالح خارجيين كالموردين والدائنين والمجتمع المحلي، ويكتسي هذا الإطار أهمية بالغة ليس فقط على مستوى الأداء الداخلي للمؤسسة، بل يتعداه ليشكل ركيزة أساسية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساهم في ضمان استقرار النظام الاقتصادي والمالي، ويعزز من ثقة المستثمرين، ويحسن من جودة المعلومات المالية، وهو ما يؤدي في المحصلة إلى تحسين مناخ الاستثمار المحلي والدولي، وقد اتسع مفهوم الحوكمة ليشمل الأسواق المالية، إذ أصبحت العديد من البورصات العالمية تشترط التزام الشركات المدرجة بمعايير الحوكمة كأحد شروط القيد واستمرار التداول، مثلما هو معمول به في بورصة لندن، ونيويورك، وناسداك، وغيرها من الأسواق.

كما تُظهر التجارب الدولية أن فعالية مبادئ الحوكمة لا تتحقق بمجرد سنها أو الإعلان عنها، بل تتوقف بشكل كبير على مدى الالتزام الفعلي بتطبيقها، ومدى استعداد الفاعلين الاقتصاديين لتبني ثقافة الحوكمة في سلوكهم التنظيمي والإداري، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا عبر إيمان

حقيقي من قبل القائمين على إدارة الشركات والمؤسسات المالية، والجمعيات المهنية، ومراقبي الحسابات، والمساهمين أنفسهم، بجدوى هذه القواعد وآثارها الإيجابية على أنشطة الشركة وعلى السوق المالية ككل.

فمن دون هذا الاقتناع الجماعي بضرورة الحوكمة كمنهج إداري وأخلاقي، تبقى النصوص والمبادئ حبيسة الورق، ولا تنفذ آثارها في الواقع المؤسسي، لذا من الضروري العمل على نشر ثقافة الحوكمة من خلال التعليم والتكوين، وتفعيل أدوار الهيئات الرقابية، وتقديم حوافز ملموسة للمؤسسات التي تلتزم بها، بما يضمن تكريس مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والالتزام بالقوانين في بيئة الأعمال.

#### - الإحالات والمراجع :

1. عبد الله على أحمد القرشي. (2010). دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية، كلية التجارة وإدارة الأعمال. جامعة حلوان. مصر.
2. النواس رافد عبيد. (2000). أثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات - نموذج مقترح-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . جامعة بغداد المجلد 14. العدد 40.
3. محمد مصطفى سليمان. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري -دراسة مقارنة-، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
4. يوسف محمد طارق. (2009). حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات. منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية. مصر.
5. جمعة هوام. (22 و 23 نوفمبر 2011). حوكمة المؤسسات ومتطلبات حماية البيئة، ملتقى دولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة.
6. البنك الدولي. (2003). تقرير التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي، واشنطن.
7. عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاته. (2007/2006). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.
8. مجدي محمد سامي. (2009). دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. جامعة الإسكندرية.
9. أحمد رجب عبد الملك. (2008). دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية- دراسة تحليلية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. المجلد 45. العدد 1. الإسكندرية.
10. مها محمود رمزي ربحاوي. (2008). الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات: حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 24. العدد 01. دمشق.
11. طارق عبد العال حماد. (2008). حوكمة الشركات-شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب والمتطلبات. الدار الجامعية. مصر.
12. محمد مصطفى سليمان. (2006). حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والإداري. الدار الجامعية، الإسكندرية.
13. إبراهيم عبدالله المنيف. (2006). حوكمة الشركات - مهام وواجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة. المدير للنشر. الرياض.
14. R. Edward Freeman, david L reed.(1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review. vol 27 n° 3. the regents of the university of California
15. Yvon Pesqueux,( 2005) . Stakeholders in perspective. Corporate Governance The International Journal of Business in Society. vol. 5. n°2. EABIS and EFMD.
16. Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid.(2006). The Stakeholder Theory. Stakeholder Theory of the MNC.
17. Michael e. porter. (1985). competitive strategy techniques for analyzing industries an competitors. the free press
18. tp:usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/welcome.htm
19. www.accountability.org.uk.



## كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

بوراس بودالية (2025)، حوكمة الشركات بين المفهوم ودور أصحاب المصالح، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 11 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص. 61-47.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا ل **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Algerian Review of Studies in Accounting and Finance is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.