



الحوكمة ليست لائحة واحدة... بل
منظومة قانونية متكاملة: هل تمتلك
شركتك جميع وثائق الحوكمة؟



الحوكمة ليست لائحة واحدة... بل منظومة قانونية متكاملة: هل تمتلك شركتك جميع وثائق الحوكمة؟

على مدار السنوات الأخيرة، أصبحت **الحوكمة (Corporate Governance)** من أكثر المصطلحات تداولاً في أوساط الشركات والمستثمرين والجهات التنظيمية، وأصبحت معياراً رئيسياً لتقييم كفاءة الشركات وقدرتها على النمو والاستدامة. فلم تعد الحوكمة مجرد مفهوم نظري أو متطلب تنظيمي يقتصر على الشركات المدرجة أو المؤسسات المالية، بل أصبحت إطاراً مؤسسياً تعتمد عليه الشركات بمختلف أحجامها لضمان حسن الإدارة، وتعزيز الشفافية، وإدارة المخاطر، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

ومع ذلك، لا يزال هناك اعتقاد شائع لدى عدد كبير من الشركات بأن تطبيق الحوكمة يبدأ وينتهي بإعداد **لائحة حوكمة للشركة** أو تشكيل **مجلس إدارة** ولجان منبثقة عنه. وفي الواقع، فإن هذا التصور يمثل أحد أكثر المفاهيم الخاطئة انتشاراً، لأنه يختزل منظومة الحوكمة بأكملها في وثيقة واحدة، بينما الحوكمة في حقيقتها هي منظومة قانونية وإدارية وتشغيلية متكاملة تتكون من مجموعة مترابطة من الأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات التي تنظم جميع جوانب عمل الشركة، بدءاً من مرحلة التأسيس، مروراً بإدارة العمليات اليومية، وانتهاءً بإدارة المخاطر وتسوية المنازعات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ولذلك فإن وجود لائحة حوكمة دون وجود بقية مكونات المنظومة يشبه وجود دستور لدولة دون قوانين تنظم عمل مؤسساتها أو تحدد صلاحياتها. فالحوكمة لا تتحقق بوجود وثيقة واحدة، وإنما تتحقق عندما تعمل جميع الوثائق والسياسات المؤسسية بصورة متكاملة ومتناسقة لتحقيق أهداف مشتركة تتمثل في الشفافية، والمساءلة، والامتثال، والكفاءة، والاستدامة.

ومن هذا المنطلق، فإن السؤال الحقيقي الذي ينبغي أن تطرحه كل شركة ليس: **"هل لدينا لائحة حوكمة؟"**، وإنما: **"هل تمتلك شركتنا منظومة حوكمة متكاملة تعكس أفضل الممارسات القانونية والإدارية؟"**

لماذا تفشل مشاريع الحوكمة داخل الشركات؟

رغم إدراك معظم الشركات اليوم لأهمية الحوكمة، إلا أن نسبة كبيرة من مشاريع الحوكمة لا تحقق النتائج المرجوة، ليس بسبب ضعف التشريعات أو نقص اللوائح، وإنما بسبب الطريقة التي يتم بها تطبيق الحوكمة داخل الشركات.

ففي كثير من الأحيان، تبدأ الشركات مشروع الحوكمة استجابةً لمتطلبات الجهة التنظيمية، أو استعدادًا لدخول مستثمر جديد، أو تمهيدًا للحصول على تمويل مصرفي، أو استعدادًا للإدراج في سوق المال. إلا أن المشروع ينتهي بمجرد إعداد عدد من اللوائح والسياسات دون أن ينعكس ذلك على طريقة إدارة الشركة أو آلية اتخاذ القرار أو توزيع المسؤوليات.

ويظهر ذلك بوضوح عندما تُسأل الإدارات التنفيذية عن آلية معالجة تعارض المصالح، أو عن الجهة المختصة بالموافقة على الاستثمارات، أو عن كيفية الإبلاغ عن المخالفات، أو عن مسؤولية كل لجنة من لجان مجلس الإدارة، فتكون الإجابات في كثير من الأحيان مبنية على الممارسة الشخصية أو الأعراف الداخلية، وليس على قواعد مكتوبة أو سياسات معتمدة.

وتتفاقم هذه المشكلة مع نمو الشركة وتوسع أعمالها، حيث تصبح القرارات أكثر تعقيدًا، وتزداد المخاطر التشغيلية والمالية، وتتداخل الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وقد تنشأ خلافات بين الشركاء أو المساهمين نتيجة غياب إطار واضح ينظم الحقوق والواجبات وآليات اتخاذ القرار.

ولهذا فإن الحوكمة ليست مشروعًا لإعداد مستندات، وإنما مشروع لإعادة تنظيم الشركة قانونيًا وإداريًا بما يضمن وضوح المسؤوليات، وتوزيع الصلاحيات، وتعزيز الرقابة الداخلية، ورفع جودة القرارات، وتقليل المخاطر القانونية والتشغيلية.

الحوكمة تبدأ قبل إعداد لائحة الحوكمة

من الأخطاء المتكررة أن تبدأ الشركات مشروع الحوكمة بإعداد **لائحة حوكمة الشركة**، بينما في الحقيقة تبدأ الحوكمة منذ تأسيس الشركة ذاتها.

فالنظام الأساسي أو عقد التأسيس لا يُعد مجرد وثيقة لتسجيل الشركة، بل يمثل الوثيقة القانونية التي تُبنى عليها جميع مكونات الحوكمة اللاحقة، إذ يحدد الكيان القانوني للشركة، وأغراضها، ورأس مالها، وهيكلها الإداري، وصلاحيات الأجهزة المختلفة، وآليات اتخاذ القرارات الجوهرية .

وكلما كان النظام الأساسي أكثر دقة ووضوحًا، كان من الأسهل بناء منظومة حوكمة متماسكة تتناسب مع طبيعة الشركة وأهدافها الاستراتيجية. أما إذا كان النظام الأساسي قد أُعد بصورة تقليدية أو باستخدام نماذج عامة لا تراعي احتياجات الشركة، فإن بقية وثائق الحوكمة ستظل تعالج آثار هذه الفجوات بدلًا من أن تؤسس لنظام مؤسسي فعال.

ولهذا، فإن أول خطوة في أي مشروع حوكمة ناجح تتمثل في مراجعة الوثائق التأسيسية للشركة، والتأكد من توافقها مع هيكلها الحالي، ونشاطها، وخططها المستقبلية.

لائحة الحوكمة... الإطار الذي يربط جميع المكونات

تُعد لائحة حوكمة الشركة الوثيقة المركزية التي تجمع مختلف عناصر الحوكمة داخل إطار واحد، إلا أنها لا تمثل المنظومة بأكملها.

فوظيفة هذه اللائحة تتمثل في وضع المبادئ العامة التي تُدار من خلالها الشركة، وتحديد العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتنظيم أعمال اللجان، ووضع قواعد الرقابة الداخلية، والإفصاح، والشفافية، وإدارة المخاطر، وتحديد السياسات التي يجب اعتمادها داخل الشركة، بما يضمن التطبيق العملي لمبادئ الحوكمة .

ولهذا، فإن لائحة الحوكمة لا ينبغي أن تكون نسخة منقولة من شركة أخرى، لأن الحوكمة الفعالة لا تعتمد على النماذج الجاهزة، وإنما تُصمم بما يتناسب مع حجم الشركة، وطبيعة نشاطها، وهيكل ملكيتها، وعدد الشركاء أو المساهمين، ومستوى المخاطر التي تواجهها.

فالأئحة الناجحة هي التي تستطيع تحويل المبادئ العامة للحوكمة إلى قواعد عملية قابلة للتطبيق، وليست مجرد وثيقة تحفظ ضمن ملفات الشركة دون أثر حقيقي على إدارتها.

مجلس الإدارة لا يحقق الحوكمة بمفرده

من أكثر المفاهيم الخاطئة شيوعاً الاعتقاد بأن وجود مجلس إدارة يعني تلقائياً وجود حوكمة.

فالواقع أن مجلس الإدارة، مهما بلغت كفاءة أعضائه، لن يتمكن من أداء دوره بفاعلية إذا لم تكن هناك قواعد واضحة تنظم عمله وتحدد اختصاصاته وآلية اتخاذ قراراته.

وهنا تظهر أهمية **لائحة عمل مجلس الإدارة**، التي تحدد اختصاصات المجلس وصلاحياته، وآلية الفصل بين مسؤوليات المجلس والإدارة التنفيذية، وتنظم اجتماعاته، وآلية إعداد محاضر الاجتماعات، ومتابعة تنفيذ القرارات، وتحديد مسؤوليات رئيس المجلس وأمين السر، ومعالجة حالات تعارض المصالح، ووضع معايير تقييم أداء المجلس وأعضائه، وبرامج تدريبهم وتطويرهم المستمر.

الحوكمة تعني بناء منظومة رقابية وليس مجرد إدارة

لا تقوم الحوكمة على وجود إدارة قوية فقط، وإنما تقوم أيضاً على وجود منظومة رقابية فعالة تضمن سلامة القرارات، وكفاءة الأداء، وحماية مصالح الشركة.

ولهذا السبب، أصبحت اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة عنصراً أساسياً في منظومة الحوكمة الحديثة.

وتأتي في مقدمة هذه اللجان **لجنة المراجعة والمخاطر**، التي تضطلع بمراجعة التقارير المالية، وتقييم نظام الرقابة الداخلية، والإشراف على إدارة المخاطر، ومتابعة الالتزام بالأنظمة والسياسات، والمساهمة في مكافحة الغش والاختلاس والفساد. كما تمثل

حلقة الوصل بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي، وتسهم في تعزيز نزاهة المعلومات المالية وموثوقيتها .

كما تؤدي **لجنة الترشيحات والمكافآت** دورًا محوريًا في ضمان اختيار الكفاءات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة، ووضع معايير عادلة وشفافة للمكافآت، بما يحقق التوازن بين تحفيز الأداء وتعزيز المساءلة. وفي الشركات التي تعتمد على استثمارات أو توسعات مستمرة، قد يكون من الضروري إنشاء لجنة استثمار أو لجنة تنفيذية لضمان سرعة اتخاذ القرارات مع استمرار الرقابة المؤسسية .

ولا تتمثل أهمية هذه اللجان في مجرد وجودها، بل في وضوح اختصاصاتها، وآلية عملها، وحدود صلاحياتها، وآلية رفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة، وهو ما يستوجب إعداد لوائح مستقلة لكل لجنة بما يحقق التكامل بين جميع مكونات الحوكمة.

السياسات الداخلية... الحلقة الأكثر إهمالاً في تطبيق الحوكمة

إذا كانت اللوائح تحدد الهيكل المؤسسي للحوكمة، فإن السياسات الداخلية هي التي تحول هذا الهيكل إلى ممارسة يومية داخل الشركة.

ورغم ذلك، فإن الكثير من الشركات تمتلك لوائح تنظيمية متقدمة، لكنها تفتقر إلى سياسات واضحة تنظم المواقف العملية التي تواجه الإدارة والعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تفاوت القرارات، واختلاف الممارسات، وارتفاع مستوى المخاطر القانونية.

ومن أهم هذه السياسات **سياسة تعارض المصالح** التي تضع الضوابط اللازمة للإفصاح عن المصالح الشخصية ومنع تأثيرها على القرارات، و**سياسة الإبلاغ عن المخالفات** التي توفر قناة آمنة للإبلاغ عن التجاوزات، و**سياسة مكافحة الغش والاختلاس والفساد** التي تحدد آليات الكشف عن المخالفات والتحقيق فيها، و**سياسة أخلاقيات العمل والسلوك المهني** التي ترسخ معايير النزاهة والالتزام داخل الشركة. كما تشمل المنظومة **سياسة تنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح**.

وسياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها، وسياسة توزيع الأرباح، وغيرها من السياسات التي تنظم مختلف الجوانب التشغيلية والإدارية للشركة .

ولا تقتصر أهمية هذه السياسات على تحقيق الامتثال، وإنما تسهم أيضًا في توحيد آلية اتخاذ القرار، وتقليل الاجتهادات الفردية، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى الثقة بين الشركة والمستثمرين والعلماء والجهات الرقابية.

ماذا يحدث عندما تغيب وثائق الحوكمة؟

قد لا تظهر آثار غياب وثائق الحوكمة في المراحل الأولى من عمر الشركة، خاصة إذا كان عدد الشركاء محدودًا أو كانت الإدارة تتركز في يد المؤسس. إلا أن هذه الفجوات تبدأ في الظهور تدريجيًا مع توسع النشاط، وزيادة عدد الموظفين، ودخول مستثمرين جدد، أو ارتفاع حجم المخاطر والالتزامات.

وعندها تتحول المسائل التي كان يمكن تنظيمها بسياسة أو لائحة داخلية إلى نزاعات قانونية أو قرارات متعارضة أو خسائر مالية كان بالإمكان تجنبها. ومن أبرز الآثار التي تترتب على غياب منظومة الحوكمة المتكاملة:

- عدم وضوح توزيع الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
- تضارب الاختصاصات وتأخر اتخاذ القرارات الجوهرية .
- ضعف الرقابة الداخلية وغياب آليات المساءلة .
- ارتفاع احتمالات الغش والاختلاس وسوء استخدام الصلاحيات .
- غياب قنوات آمنة للإبلاغ عن المخالفات وحماية المبلغين .
- زيادة النزاعات بين الشركاء أو المساهمين نتيجة عدم وجود قواعد مكتوبة تحكم العلاقة بينهم .
- انخفاض ثقة المستثمرين والبنوك والجهات التمويلية في الشركة .

- صعوبة استقطاب الاستثمارات أو إتمام عمليات التمويل أو الاندماج والاستحواذ .
- ارتفاع المخاطر القانونية والتنظيمية الناتجة عن ضعف الامتثال .
- تراجع قدرة الشركة على النمو المستدام بسبب غياب إطار مؤسسي واضح لإدارة الأعمال .

ومن هذا المنطلق، لم تعد الحوكمة خيارًا إداريًا أو ترفًا تنظيميًا، بل أصبحت إحدى أهم الأدوات التي تعتمد عليها الشركات لبناء مؤسسات قادرة على النمو، وإدارة المخاطر، وتعزيز ثقة المستثمرين، وتحقيق الاستدامة في بيئة أعمال تتسم بسرعة التغير وارتفاع المتطلبات التنظيمية.

الحوكمة ليست مشروعًا قانونيًا... بل مشروعًا استراتيجيًا

من الأخطاء الشائعة داخل العديد من الشركات النظر إلى الحوكمة باعتبارها مسؤولية الإدارة القانونية وحدها، أو اعتبارها مشروعًا يهدف إلى إعداد مجموعة من اللوائح والسياسات لاستيفاء متطلبات الجهات التنظيمية. إلا أن هذا المفهوم لا يعكس الدور الحقيقي للحوكمة في المؤسسات الحديثة.

فالواقع أن الحوكمة تمثل **مشروعًا استراتيجيًا** يشارك في بنائه جميع أطراف الشركة، بدءًا من الملاك أو المساهمين، مرورًا بمجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، ووصولًا إلى جميع الإدارات التشغيلية والرقابية. فالإدارة القانونية تضع الإطار التشريعي والتنظيمي، بينما يحدد مجلس الإدارة الرؤية والتوجهات الاستراتيجية، وتتولى الإدارة التنفيذية تنفيذ تلك السياسات، في حين تمارس اللجان المتخصصة دورها الرقابي لضمان الامتثال وتحقيق الكفاءة وإدارة المخاطر.

ولهذا السبب، فإن نجاح الحوكمة لا يقاس بعدد اللوائح التي أصدرتها الشركة، وإنما بمدى انعكاس تلك اللوائح على ثقافة المؤسسة وطريقة اتخاذ القرار داخلها. فكل قرار

استثماري، أو مالي، أو تشغيلي، أو متعلق بالموارد البشرية، يجب أن يصدر في إطار واضح من الصلاحيات والاختصاصات والضوابط والسياسات المعتمدة.

وقد أثبتت التجارب العملية أن الشركات التي تنظر إلى الحوكمة باعتبارها جزءًا من استراتيجيتها المؤسسية تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو المستدام، وإدارة الأزمات، واستقطاب الكفاءات، وجذب المستثمرين، والحفاظ على سمعتها في السوق. أما الشركات التي تتعامل مع الحوكمة باعتبارها مجرد التزام شكلي، فإنها غالبًا ما تواجه تحديات كبيرة عند التوسع أو الحصول على التمويل أو الدخول في شراكات استراتيجية.

الحوكمة وعلاقتها بجذب المستثمرين والتمويل

لم تعد الحوكمة اليوم مجرد مطلب تنظيمي، بل أصبحت أحد أهم المعايير التي يعتمد عليها المستثمرون، وصناديق الاستثمار، والبنوك، ومؤسسات التمويل عند تقييم الشركات.

فعندما يدرس المستثمر الدخول في شركة، فإنه لا ينظر فقط إلى قوائمها المالية أو حجم أرباحها، وإنما يسعى إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الجوهرية، منها:

- هل توجد منظومة واضحة لاتخاذ القرارات؟
 - هل الصلاحيات موزعة بصورة تمنع إساءة استخدامها؟
 - هل توجد آليات فعالة لإدارة المخاطر؟
 - هل تتمتع الشركة بدرجة مناسبة من الشفافية والإفصاح؟
 - هل توجد سياسات تعالج تعارض المصالح وتحمي حقوق المساهمين؟
 - هل تملك الشركة نظامًا واضحًا للرقابة الداخلية والامتثال؟
- كلما كانت إجابات هذه الأسئلة أكثر وضوحًا، ارتفعت ثقة المستثمر في الشركة، وانخفضت المخاطر المرتبطة بالاستثمار فيها.

ولهذا السبب، أصبحت تقارير **الفحص القانوني النافي للجهالة (Legal Due Diligence)** لا تقتصر على مراجعة العقود والتراخيص، وإنما تمتد لتقييم مستوى الحوكمة المؤسسية، ومدى اكتمال اللوائح والسياسات، وكفاءة مجلس الإدارة، وفعالية منظومة الرقابة الداخلية.

ومن هنا، فإن الحوكمة لم تعد عنصرًا لتحسين الإدارة فقط، بل أصبحت أحد أهم عوامل زيادة القيمة السوقية للشركات، وتعزيز قدرتها على جذب التمويل وإبرام الصفقات الاستثمارية.

الحوكمة عملية مستمرة وليست مشروعًا ينتهي

من الأخطاء التي تقع فيها بعض الشركات الاعتقاد بأن مشروع الحوكمة ينتهي بمجرد اعتماد اللوائح والسياسات من مجلس الإدارة أو الجمعية العامة.

إلا أن الحقيقة أن الحوكمة عملية ديناميكية تتطور باستمرار مع تطور الشركة.

فعندما تتوسع الشركة، أو تدخل أسواقًا جديدة، أو تستحدث نشاطًا جديدًا، أو تستقبل مستثمرين جدد، أو تعيد هيكلة أعمالها، فإن منظومة الحوكمة يجب أن تتطور هي الأخرى بما يتناسب مع هذه المتغيرات.

كما أن تحديث اللوائح والسياسات بصورة دورية يعد أحد أهم مؤشرات نضج الحوكمة داخل الشركة، لأن الأنظمة التي كانت مناسبة قبل خمس سنوات قد لا تكون قادرة على معالجة المخاطر الحالية أو مواكبة المتطلبات التنظيمية الجديدة.

ولهذا، فإن أفضل الممارسات العالمية تقوم على إجراء مراجعة دورية لمنظومة الحوكمة بالكامل، بهدف تقييم مدى فعاليتها، ورصد الفجوات التنظيمية، وتحديث الوثائق بما يحقق التوافق مع التشريعات السارية وأهداف الشركة الاستراتيجية.

هل شركتك تمتلك منظومة حوكمة متكاملة؟

بعد استعراض أهم عناصر الحوكمة، قد يكون من المناسب أن تطرح شركتك على نفسها عددًا من الأسئلة الجوهرية:

- هل تعكس الوثائق القانونية الحالية طبيعة نشاط الشركة وحجمها؟
- هل توجد لوائح مستقلة تنظم عمل مجلس الإدارة واللجان المختلفة؟
- هل تعتمد الشركة سياسات واضحة لمعالجة تعارض المصالح والإبلاغ عن المخالفات؟
- هل توجد منظومة فعالة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية؟
- هل تتم مراجعة اللوائح والسياسات بصورة دورية؟
- وهل تطبق هذه الوثائق عمليًا، أم أنها مجرد مستندات محفوظة في ملفات الشركة؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تمثل نقطة البداية لأي مشروع حوكمة ناجح، لأن الهدف الحقيقي ليس امتلاك عدد كبير من الوثائق، وإنما بناء منظومة متكاملة تعمل جميع عناصرها بتناغم لتحقيق أهداف الشركة وتعزيز استدامتها.

وفي بيئة أعمال تتسم بسرعة التغير، وارتفاع متطلبات المستثمرين، وتشدد الجهات التنظيمية، أصبحت الحوكمة أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها الشركات. فهي لا تحمي الشركة من المخاطر القانونية والتنظيمية فحسب، بل تعزز قدرتها على التوسع، وجذب الاستثمارات، والحصول على التمويل، والمحافظة على استدامة أعمالها على المدى الطويل.

كيف يمكن أن يساعدك فريق ICG ؟

في ظل التطورات التنظيمية المتسارعة، لم تعد الحوكمة خيارًا، بل أصبحت أحد الركائز الأساسية لبناء شركات قوية وقادرة على النمو وجذب الاستثمارات. ومن هذا المنطلق، يقدم **ICG** حلولًا قانونية متكاملة لمساعدة الشركات على تصميم وتطوير وتطبيق منظومة حوكمة مؤسسية تتوافق مع أفضل الممارسات الدولية والمتطلبات النظامية، مع مراعاة طبيعة كل شركة وقطاع أعمالها وأهدافها الاستراتيجية.

تشمل خدماتنا على وجه الخصوص:

- إجراء **Governance Gap Assessment** لتقييم مستوى الحوكمة الحالي وتحديد الفجوات القانونية والتنظيمية .
- إعداد ومراجعة النظام الأساسي، ولوائح الحوكمة، ولوائح مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه .
- إعداد السياسات المؤسسية، بما في ذلك سياسات تعارض المصالح، والإبلاغ عن المخالفات، وأخلاقيات العمل، وإدارة المخاطر، والامتثال، وغيرها من السياسات التنظيمية .
- تصميم أطر الحوكمة المناسبة للشركات العائلية، والشركات الناشئة، والشركات المساهمة، والمجموعات الاستثمارية .
- تقديم الاستشارات القانونية المتعلقة بمسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وحوكمة الشركات، وإدارة المخاطر المؤسسية .
- دعم الشركات في الاستعداد لجولات الاستثمار، والفحص القانوني النافي للجهالة (Legal Due Diligence) ، وعمليات الاندماج والاستحواذ، من خلال بناء منظومة حوكمة تعزز ثقة المستثمرين والجهات التمويلية .
- تقديم الدعم القانوني المستمر لضمان تحديث منظومة الحوكمة ومواكبتها للتطورات التشريعية وأفضل الممارسات .



في ICG، لا نقتصر على إعداد اللوائح والسياسات، بل نعمل مع عملائنا كشريك قانوني واستراتيجي لبناء منظومات حوكمة فعالة وقابلة للتطبيق، تسهم في تعزيز الامتثال، وإدارة المخاطر، ودعم النمو المستدام، ورفع جاهزية الشركات لمتطلبات المستثمرين والجهات التنظيمية.

للتواصل مع فريقنا

 **+20 103 643 7035**

 **Secretariat@icg-online.com**