

عنوان البحث

حوكمة الشركات: هل هي ضرورة أم إجراء شكلي؟

إعداد الطالب/

صالح علي صالح البهلول العولقي

253000612

تاريخ النشر 2026/3/5

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

## مقدمة:

تعتبر حوكمة الشركات اليوم هي المحرك الاساسي لأي شركة تطمح للنجاح والاستمرار، فهي ببساطة قواعد اللعبة التي تنظم العلاقة بين الملاك والمديرين والموظفين، وبذلك تضمن أن تسير الأمور بوضوح وعدالة بعيداً عن العشوائية أو المصالح الشخصية في المنظمات والشركات .

ومع التطور الكبير في قوانين التجارة ، أصبح تطبيق الحوكمة مطلباً أساسياً من الجهات الرقابية. وهنا ظهرت فجوة في الواقع الإداري ، فبينما ترى بعض الشركات أن الحوكمة هي درع حماية وضرورة لتطوير العمل وزيادة الأرباح ، تكتفي شركات أخرى بتطبيقها على الورق فقط ، كإجراء شكلي لتجنب العقوبات أو لتحسين الصورة أمام الناس أو لضمان تطبيق بعض الاشتراطات لدخول هيئة سوق المال أو استلام شهادات محددة وتطبيق اجراءات حكومية لضمان الامتثال شكليا دون أن يكون لها أثر حقيقي في طريقة اتخاذ القرارات اليومية.

هذا البحث يهدف إلى مناقشة هذا الموضوع بوضوح ، لنعرف متى تكون الحوكمة ضرورة حقيقية تنقذ الشركة وتطورها، ومتى تتحول إلى مجرد أوراق وروتين لا فائدة منه.

وسنحاول من خلال هذا البحث توضيح كيف يمكن للإدارة الناجحة أن تجعل من الحوكمة أداة قوية للنمو وليس مجرد عبء إداري أو إجراء شكلي .

## مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال التالي :هل تساهم حوكمة الشركات فعلياً في حماية الشركة وتطوير أدائها الإداري، أم أنها أصبحت مجرد روتين قانوني يطبق شكلياً دون أثر ملموس .

تكمن الإشكالية الحقيقية في أن حوكمة الشركات صممت لتكون صمام أمان يحمي حقوق الملاك ويضمن شفافية الإدارة ، إلا أن الواقع العملي يطرح تساؤلاً مقلقاً :  
هل تحولت الحوكمة من ثقافة مؤسسية تهدف للتطوير، إلى قناع قانوني يستخدم فقط لاستيفاء المتطلبات التنظيمية ؟

### **. الصراع بين الواقع والروتين :**

هل تتبنى الشركات قواعد الحوكمة (مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة ولجان المراجعة ) كأدوات حقيقية لاتخاذ قرارات أفضل، أم أنها مجرد ديكور إداري لإعطاء صورة إيجابية أمام المستثمرين والجهات الرقابية ؟

### **. الاثر على الأداء الاداري :**

هل هناك علاقة طردية واضحة بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسن الكفاءة التشغيلية والمالية ، أم أن تعقيد الإجراءات البيروقراطية للحوكمة قد يعيق أحياناً سرعة اتخاذ القرار؟

## . فعالية الحماية :

في الازمات المالية والادارية ، هل تحقق الحوكمة الرقابة الفعالة التي تضمن نزاهة العمل وحماية حقوق ومكتسبات المنشأة ، أم أنها تظل عاجزة أمام تجاوزات القوى المؤثرة داخل الإدارة التي قد تجيد الالتفاف على القوانين ؟

ومن هنا , تبرز مشكلة الدراسة في فحص مدى فاعلية الحوكمة في أرض الواقع ، وهل تنجح حقاً في تحسين بيئة العمل وحماية الشركة ، أم تظل مجرد نصوص قانونية تطبق شكلياً ؟

فهل هي محرك للتنمية المستدامة داخل الشركة ، ام أنها عبء اداري وروتين قانوني يفتقر للأثر الملموس على أرض الواقع ؟

## أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تلمس المحرك الاساسي لاستدامة الشركات في وقتنا الحالي.

إذ لم تعد الحوكمة مجرد ممارسة إجرائيه شكلية ، بل تحولت إلى أداة استراتيجية حاسمة تضمن استمرار التنافسية والنمو في بيئة الأعمال في العصر الحديث وبين الشركات التي تنهار فجأة رغم قوتها المالية الظاهرية.

وتتجلى أهمية هذا البحث في النقاط التالية :

## **كشف الحقيقة الإدارية :**

تبرز أهمية الدراسة في محاولة الإجابة على سؤال يشغل بال الكثير من المستثمرين والمديرين:

هل نحن نطبق الحوكمة لأننا نؤمن بها كمنهج عمل ، أم لأننا مجبرون عليها نظامياً ؟  
هذا الكشف يساعد المنظمات على مراجعة سياساتها .

## **. حماية الاستثمارات :**

تكمن أهمية البحث في توضيح أن الحوكمة الحقيقية هي خط الدفاع الأول عن أموال الملاك وحقوق المساهمين ، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية المتلاحقة التي أثبتت أن الأنظمة الورقية لا تحمي الشركات من الفشل الإداري .

• التحول من الروتين إلى الإبداع :

تهدف هذه الدراسة إلى تغيير الصورة النمطية عن الحوكمة ك إجراءات روتينية معقدة وتعطيل للعمل ، وتحويلها إلى أداة إدارية مرنة تساعد في سرعة وجودة اتخاذ القرار.

• دعم بيئة الأعمال المحلية :

تأتي هذه الدراسة في وقت تشهد فيه بيئة الأعمال خاصة في المنطقة بشكل عام والمملكة بشكل خاص تحولاً كبيراً نحو العالمية ، خاصة مع رؤية 2030 التي تبناها ولي عهد المملكة حفظه الله مما يتطلب فهماً عميقاً للممارسات الإدارية الرصينة التي تتماشى مع الرؤى الطموحة للدول .

## أهداف الدراسة:

لا تهدف هذه الدراسة لمجرد رصد نصوص قانونية , بل تسعى لفك الشفرة بين ما يكتب في التقارير السنوية وما يحدث فعلياً داخل أروقة الشركات , وتنقسم أهدافنا الى ثلاثة محاور جوهرية :

### **أولاً : قياس القيمة المضافة والمكاسب الجوهرية :**

يهدف البحث في المقام الأول إلى كشف الأثر الفعلي للحوكمة في تطوير الشركة ، وتجاوز فكرة الالتزام الشكلي أو الصوري بالقوانين.

نحن نسعى لتوضيح كيف تساهم الحوكمة الفعالة في خفض تكلفة التمويل، وجذب المستثمرين، وتحسين جودة اتخاذ القرار وفقاً للصلاحيات المنصوص عليها في سياسات المنشأة.

فالحوكمة الحقيقية تعمل ك نظام إنذار مبكر يحمي الشركة من العثرات المالية قبل وقوعها، وهذا ما سنعمل على إثباته من خلال رصد الأثر الفعلي على الأداء .

### **ثانياً : تشخيص ظاهرة الالتزام الصوري وأسبابه :**

من أهم أهدافنا هو الغوص في عمق المشكلة : لماذا تتحول الحوكمة لدى بعض الشركات إلى عبء إداري؟ سنسلط الضوء على الأسباب التي تدفع بعض الإدارات لتحويلها إلى روتين شكلي، سواء كان ذلك بسبب ضعف الرقابة الداخلية، أو رغبة ذوي النفوذ في الحفاظ على مركزية القرار، أو حتى غياب الوعي بالجدوى الاقتصادية للحوكمة.

ففهم لماذا نفشل في التطبيق هو الخطوة الأولى نحو الإصلاح .

**ثالثا : بناء خارطة طريق لتحويل الحوكمة الى ثقافة :**

لا تتوقف الدراسة عند التشخيص , بل تهدف إلى تقديم حلول عملية للمديرين وصناع القرار.

نسعى لتقديم مقترحات تطبيقية تساعد على نقل الحوكمة من خانة التعقيدات القانونية إلى قلب ثقافة العمل.

الهدف هنا هو جعل النزاهة والشفافية ممارسة يومية يؤمن بها الموظف والمدير على حد سواء، مما يضمن استدامة الشركة ونموها في سوق يتسم بالمنافسة الشرسة التي لا تتساهل مع أي خلل اداري او ضعف في البناء التنظيمي .

## تساؤلات الدراسة :

يسعى هذا البحث إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

إلى أي مدى تمثل حوكمة الشركات ضرورة إدارية حقيقية لتعزيز الأداء ، ومتى تتحول إلى مجرد إجراء شكلي لاستيفاء المتطلبات القانونية ؟  
وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو المفهوم الحقيقي لحوكمة الشركات من منظور إداري ؟ بهدف توضيح المعنى بعيداً عن التعقيدات القانونية .
2. ما هي المكاسب الفعلية (الإدارية والمالية) التي تجنيها الشركة عندما تتعامل مع الحوكمة كضرورة ملحة؟
3. ما هي المؤشرات التي تدل على أن الحوكمة في المنظمة هي تطبيق شكلي فقط؟ مثل تعارض المصالح الخفي ، أو صورية مجالس الإدارة .
4. ما هي المعوقات الإدارية والثقافية التي تمنع الشركات من التحول من الالتزام الورقي إلى التطبيق الفعلي للحوكمة ؟
5. كيف يمكن صياغة نموذج إداري يضمن تحويل الحوكمة إلى ثقافة عمل يومية تساهم في نمو الشركة ؟

ان الهدف من طرح هذه التساؤلات يتجاوز الرصد النظري للمفاهيم الاكاديمية , ليركز بشكل مباشر على تحليل الفجوة القائمة بين الأطر التنظيمية والممارسات الفعلية في بيئة الاعمال .

وتتمحور الاشكالية حول جدوى الالتزام الشكلي بمبادئ الحوكمة , فهل يضمن وجود الهياكل الرقابية والسياسات المكتوبة حماية المؤسسة من المخاطر ؟

ام ان الفاعلية الحقيقية ترتبط بمدى التزام الادارة العليا بتفعيل تلك السياسات وتحويلها الى واقع .

ان استقصاء هذه الجوانب سيسهم في تفسير التباين في أداء الشركات , حيث يظهر بوضوح كيف تتجح بعض المنظمات في تجاوز الأزمات بفضل حصانة نظامها الإداري في حين تواجه شركات اخرى الانهيار بالرغم من تبنيها لأدلة حوكمة نموذجية تفتقر إلى التنفيذ الفعلي على أرض الواقع.

## فروض الدراسة :

### **الفرضية الأولى:**

يساهم تطبيق حوكمة الشركات كضرورة إدارية في تعزيز كفاءة الأداء التشغيلي وتقليل الهدر المالي.

### **الفرضية الثانية:**

يؤدي الالتزام الشكلي فقط بقواعد الحوكمة إلى ضعف الرقابة الداخلية وزيادة احتمالية وقوع الأزمات الإدارية.

### **الفرضية الثالثة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قناعة الإدارة العليا بالحوكمة وبين التحول من التطبيق الشكلي إلى التطبيق الفعلي.

### **الفرضية الرابعة :**

يساهم الالتزام الفعلي بسياسات الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد الإداري، وتعزيز هيكلية صناعة القرار داخل الشركة.

### الدراسات السابقة:

يتناول هذا القسم استعراضاً لأبرز الأبحاث العلمية التي ناقشت موضوع حوكمة الشركات، حيث تم اختيار مجموعة من الدراسات التي ركزت على أثر الحوكمة في الأداء الإداري والمالي.

ومن خلال الاطلاع على هذه الدراسات، يظهر بوضوح اهتمام الباحثين بتأصيل مفهوم الحوكمة كأداة للرقابة.

إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ناقشت بعمق الجانب الشكلي أو الامتثال الصوري في التطبيق، وهو ما يسعى البحث الحالي لتسليط الضوء عليه، ليكون مكماً لما بدأه الباحثون السابقون ولكن من زاوية نقدية واقعية .

• أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع ( دراسة تطبيقية على شركة العثيم)إعداد: الباحث/ عبدالله بن شمس السليمان بتاريخ 2025-5-5 .

• أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية : دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالمملكة لعام 2023 – 2024 الباحثين / حنان عبدالله نذير، احمد التويجري .

• ما هي معايير الحوكمة وكيف يمكن تحقيقها؟ مصطفى قطب .

• مقاله بعنوان حوكمة الشركات: الأهداف والعناصر والنماذج والمبادئ وكيفية التطبيق وفقًا للائحة السعودية في موقع بكة بتقديم خدمات التعليم .

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### **1. نظرية الوكالة (Agency Theory):**

وهي المنطلق الأساسي للبحث، حيث تفترض وجود فجوة أو تعارض في المصالح بين الملاك والمديرين.

الحكومة هنا تأتي كضرورة لتنظيم هذه العلاقة وضمان أن المدير الوكيل يعمل لمصلحة الشركة وليس لمصلحته الشخصية، وهذا ما سيفسر لنا لاحقاً لماذا قد يلجأ البعض لـ الحكومة الشكلية .

### **2. نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory) :**

التي تنظر للحكومة كضرورة لحماية حقوق الجميع (موظفين، عملاء، موردين، ومجتمع) وليس فقط المساهمين، مما يعزز من فكرة الحكومة كضرورة لاستدامة العمل.

### **3. مدخل الإدارة الاستراتيجية:**

حيث يتم التعامل مع الحكومة كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وليس مجرد إجراء قانوني معزول، مما يساعد في تحويلها من إجراء شكلي إلى ثقافة مؤسسية .

## المنهجية وطرق البحث:

### **منهجية الدراسة: الاقتراب النقدي من واقع الحوكمة**

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي برؤية نقدية ، حيث لا يقف البحث عند حدود رصد القواعد القانونية أو المبادئ النظرية ، بل يسعى لتفكيك العلاقة الجدلية بين النصوص الممارسة ، وتتمثل المسارات النقدية للمنهجية في الآتي :

#### **1. نقد أدبيات الامتثال (الجانب الوصفي) :**

سيعمل الباحث على استعراض أطر الحوكمة ليس كمسلّمات تقنية، بل كأدوات تنظيمية تخضع للتأويل.

سيتم فحص كتيبات الحوكمة واللوائح الرسمية بعين ناقدة، لبيان كيف يمكن لهذه النصوص أن تُصاغ بطريقة تمنح شرعية قانونية لإجراءات قد تفتقر إلى العدالة الإجرائية أو الشفافية الفعلية.

#### **2. تحليل الفجوة التطبيقية (الجانب التحليلي النقدي) :**

ينصب التركيز هنا على تحليل المسافة الفاصلة بين ما تعلنه الشركات في تقاريرها السنوية وبين ما تمارسه في غرف صناعة القرار.

المنهج النقدي هنا يطرح تساؤلات حول:

مَن المستفيد الحقيقي من بقاء الحوكمة في إطارها الشكلي؟

كيف يتم استغلال ثغرات اللوائح لتعزيز مركزية القرار تحت غطاء مؤسسي؟

هل لجان الرقابة هي أدوات تصحيحية أم مجرد ديكور تنظيمي لاستكمال المتطلبات النظامية؟

### 3. استكشاف سلطة الإدارة مقابل الرقابة الضميرية :

يتبنى البحث رؤية نقدية لفلسفة د. محسن الخضيرى، من خلال اختبار مدى صمود الرقابة الضميرية أمام إغراءات النفوذ والمصالح الضيقة.

البحث هنا ينتقد الركون إلى الأنظمة الورقية، معتبراً إياها خدعة إدارية إذا لم تقترن بإرادة حقيقية للتغيير الثقافي داخل المؤسسة .

### 4. منهجية المقارنة النقدية:

سيعتمد البحث على مقارنة حالات لشركات ناجحة إدارياً مقابل شركات متعثرة، ليس لرصد الفوارق المالية فحسب، بل لتحليل الفشل الأخلاقي والتنظيمي في الشركات التي تملك أفضل الورقيات وتسقط في أول اختبار للأزمة.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأنسب لطبيعة الظواهر الإدارية والقانونية، وذلك من خلال المسارين التاليين :

1. الجانب الوصفي (النظري) : ويتم من خلاله رصد وتوصيف الأطر الفكرية والتشريعية لحوكمة الشركات، بالاعتماد على الكتب والمراجع العلمية (مثل فلسفة الخضيرى في الرقابة الضميرية) والأنظمة واللوائح الرسمية ، وذلك لبناء قاعدة معرفية صلبة لما يجب أن يكون عليه نظام الحوكمة المثالي.

2. الجانب التحليلي (التطبيقي) : ينتقل البحث من النص إلى الواقع، حيث يتم تحليل ممارسات الشركات لبيان الفجوة بين اللوائح المكتوبة والتطبيق الفعلي.

يهدف هذا التحليل إلى استنتاج مدى فاعلية الحوكمة كأداة تطوير حقيقية، أو كشفها كإجراء روتيني شكلي، مع التركيز على دور قناعة الإدارة العليا في نجاح هذا التحول.

## أدوات الدراسة :

### **1. أداة البحث المكتبي (المنهج الوثائقي):**

وتتمثل في مراجعة وتحليل الوثائق الرسمية، واللوائح الصادرة عن الجهات الرقابية، والتقارير السنوية للشركات، بالإضافة إلى الدراسات السابقة والكتب المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري وفهم معايير الحوكمة المثالية.

### **3. أداة تحليل المحتوى:**

سيقوم الباحث بتحليل تقارير الحوكمة لبعض الشركات المختارة ، لمقارنة الممارسات المعلنة بالواقع الإداري الملموس ، واستخراج المؤشرات التي تدل على التطبيق الفعلي أو الشكلي.

## حدود الدراسة :

### 1. الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على الجوانب الإدارية والقيادية لحوكمة الشركات، مع التركيز على دور الحوكمة في جودة اتخاذ القرار والرقابة الإدارية، ولن تتوسع الدراسة في الجوانب المحاسبية المعقدة أو التفاصيل القانونية الصرفة إلا فيما يخدم الجانب الإداري.

### 2. الحدود البشرية :

تستهدف الدراسة آراء وتوجهات المديرين ، ورؤساء الأقسام ، وأعضاء مجالس الإدارة، بالإضافة إلى المشرفين الإداريين، كونهم الفئة الأكثر احتكاكاً بتطبيق الحوكمة على أرض الواقع.

### 3. الحدود المكانية :

تُركز الدراسة بشكل أساسي على الشركات العاملة في السوق السعودي (أو يمكنك تخصيصها لقطاع معين مثل شركات الطاقة أو المساهمة المغلقة)، وذلك نظراً لتوافر الأنظمة واللوائح الحديثة الصادرة عن الجهات الرقابية في المملكة.

### 4. الحدود الزمنية :

يتم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2026م، وتعتمد على مراجعة اللوائح والتقارير الصادرة في السنوات الخمس الأخيرة لضمان حداثة المعلومات.

### المراجع:

. كتاب حوكمة الشركات للدكتور محسن محمد الخضير يتناول :

#### الرقابة الضميرية والوازع الذاتي:

يرى الخضير أن القوانين وحدها لا تحمي الشركات ما لم يتم تفعيل الرقابة الضميرية لدى القيادات والموظفين. فالحوكمة عنده تبدأ من الداخل (الرقابة الذاتية) قبل أن تكون مفروضة من الخارج (الرقابة التنظيمية) .

#### الحوكمة كأداة للصحة والسلامة المهنية:

يربط الكتاب بشكل مبتكر بين الحوكمة وبين توفير بيئة عمل آمنة وعادلة، معتبراً أن الحفاظ على العنصر البشري وسلامته هو جزء أصيل من مسؤولية مجلس الإدارة وجوهر الحوكمة الرشيدة.

#### الشفافية في مواجهة العولمة الاجتياحية:

في ظل الانفتاح الاقتصادي الكبير (العولمة)، يشدد الخضير على أن الشفافية والافصاح ليسا مجرد خيار، بل هما درع واقى يحمي الشركات الوطنية من الانهيار أمام المنافسة العالمية الشرسة .

- دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية د. عيد بن حامد الشمري يتناول المستند دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات .
- لائحة حوكمة الشركات (هيئة السوق المالية السعودية) :مرجع لا غنى عنه لفهم ما يجب أن يكون عليه التطبيق النظامي.
- مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وهي المرجع العالمي الأول الذي يوضح فلسفة الحوكمة وأهدافها.
- نظام الشركات السعودي الجديد : (2023/2024) توضيح مسؤوليات المديرين ومجالس الإدارة.
- كتاب حوكمة الشركات - د. طارق عبد العال حماد : يعتبر من أضخم المراجع العربية، ويتناول جوانب الإفصاح والشفافية بعمق.
- كتاب الحوكمة المؤسسية في الفكر الإداري والمالي - د.محمد مصطفى سليمان يركز هذا الكتاب على الجانب الإداري، وهو مفيد جداً لربط الحوكمة باتخاذ القرار.
- كتاب حوكمة الشركات ومعاييرها الدولية - د. خالد الخطيب .
- دراسة معوقات تطبيق حوكمة الشركات :