



من السوق الحر إلى المسؤولية الاستراتيجية: كيف يعيد قانون المنافسة الفلسطيني الجديد رسم دور مجالس الإدارات؟

المحامية رند أبو فرحة

من السوق الحر إلى المسؤولية الاستراتيجية: كيف يعيد قانون المنافسة الفلسطيني الجديد رسم دور مجالس الإدارات؟

المحامية رند أبو فرحة

• المقدمة

تشهد بيئة الأعمال الفلسطينية تطورًا ملحوظًا في أنشطة التوسع، الاندماج، والاستحواذ، مما أدى إلى تغيير في هيكل السوق وتنامي القوة السوقية لبعض المنشآت. هذا الواقع فرض انتقالًا من منطق "السوق يوازن نفسه" إلى منطق "السوق يحتاج إطارًا تنظيميًا يضمن عدالة المنافسة".

وفي هذا السياق، جاء قرار بقانون رقم (11) لسنة 2025 بشأن المنافسة ليعيد رسم العلاقة بين حرية الاستثمار وحماية السوق، وليحوّل المنافسة من قضية اقتصادية إلى مسؤولية حوكمة تقع مباشرة على طاولة مجالس الإدارة.

• قانون المنافسة كإطار يحكم القرار الاستراتيجي للشركات

يهدف القانون إلى حماية وتعزيز المنافسة ومنع الممارسات التي تقيدها أو تضرّ بها، وإلى ضمان دخول وخروج الشركات إلى السوق بصورة متكافئة. وبالنسبة لمجالس الإدارة، لا يعني ذلك عبء تشريعي جديد، بل إدخال معيار جديد في القرار الاستراتيجي.

ما الذي يعنيه ذلك عمليًا لمجلس الإدارة؟

- أن يصبح "الأثر التنافسي" جزءًا من تقييم الاستثمارات والشراكات والتوسع.
- التأكد من الامتثال لمبادئ تحديد الأسعار وفق العرض والطلب، بعيدًا عن أي ممارسات إقصائية.
- دعم الإدارة التنفيذية للمجلس بتحليل يوضح ما إذا كانت القرارات المقترحة ضمن الحدود المقبولة ضمن قانون المنافسة.
- استخدام آليات الحوكمة وإدارة المخاطر لمراجعة وتوثيق كل قرار استراتيجي ذو أثر تنافسي محتمل.

لماذا يهم مجلس الإدارة؟

- المجلس هو الجهة التي تصادق على الاستراتيجيات وتتحمّل مسؤوليتها أمام المساهمين والجهات الرقابية.
- تجاهل الأثر التنافسي قد ينتج عنه مخاطر تنظيمية ومالية تؤثر على استدامة الشركة وخياراتها المستقبلية.
- الامتثال التنافسي أصبح عنصرًا من عناصر السمعة المؤسسية وثقة السوق بالشركة، وليس مجرد التزام قانوني.

• التركز الاقتصادي – مساحة للتوسع لكنها مراقبة

يتعامل القانون مع "التركيز الاقتصادي" باعتباره نشاطًا مشروعًا يضم الاندماج، الاستحواذ، نقل السيطرة، والإدارة المشتركة. لكنّه في الوقت ذاته يتطلب تنظيمًا مسبقًا لتقييم أثر هذه العمليات على توازن السوق. ما الذي يعنيه ذلك لمجالس الإدارة؟

على المجلس:

1. تقييم أثر أي توسّع هيكلي على المنافسة ← ليس فقط على الربحية أو الحصة السوقية.
2. تقدير مخاطر توليد قوة سوقية مفرطة ← حتى لو لم يكن الهدف احتكاريًا، الأثر قد يكون كذلك.
3. الالتزام بالإخطار والموافقة المسبقة ← وهي خطوة وقائية تحمي مجلس الإدارة قبل الشركة.

في هذه الحالة، يصبح السؤال أمام مجلس الإدارة ليس فقط: "هل الاندماج يحقق وفورات؟" بل أيضًا: "هل الاندماج سيخلق قوة سوقية يمكن أن تُفسر كتنقييد للمنافسة؟" هنا يتداخل القانون مع استراتيجية الشركة، ويصبح الامتثال جزءًا من التخطيط وليس من "المعالجة اللاحقة".

• التطبيق العملي لقانون المنافسة

ينعكس تطبيق القانون على طريقة عمل الأسواق وقرارات الشركات اليومية، من خلال الدور الرقابي والتحليلي الذي تمارسه دائرة المنافسة في وزارة الاقتصاد الوطني من خلال المتابعة المستمرة لسلوك السوق، وإجراء دراسات اقتصادية دورية لتحليل القطاعات المختلفة ورصد أي مؤشرات على وجود ممارسات تؤثر سلبًا على حرية المنافسة.

وتُعَدّ المنشآت في حالة مخالفة لأحكام قانون المنافسة عندما تنخرط في ممارسات أو ترتيبات من شأنها التأثير على آليات السوق التنافسية أو الإخلال بتوازنها، سواء من خلال:

- اتخاذ إجراءات تؤدي إلى تقييد دخول منافسين جدد أو الحدّ من قدرتهم على العمل.
- تحقيق مزايا اقتصادية لفئة محددة أو فرض سياسات تسعير مقيّدة تُضعف تنوع الخيارات المتاحة وتحدّ من قدرة السوق على تقديم بدائل متعددة من حيث الجودة والسعر، بما يقوّض الطبيعة المفتوحة والتنافسية للسوق ويؤثر بصورة غير مبرّرة على القدرة الشرائية وتوازن العلاقة بين المنتجين والمستهلكين.

فجوهر الحماية التنافسية يقوم على بقاء السوق مفتوحًا ومتعدد المستويات، بحيث تتوافر بدائل متنوعة أمام المستهلكين، ويظل التوازن قائمًا بين مصالح المنتجين وحقوق المستهلكين دون تأثيرات مصطنعة أو ممارسات مقيّدة.

أما على مستوى الرقابة، فتتمثل آلية التطبيق في المتابعة المستمرة لبنية السوق وسلوك الفاعلين فيه من خلال التحليل الاقتصادي والدراسات القطاعية. **ويصبح السؤال المحوري عند تقييم أي ممارسة: هل تضر بالمنافسة أو تُضعف الخيارات المتاحة أمام المستهلك؟** فإذا تبيّن وجود أثر سلبي أو حتى احتمال جدي لحدوثه، تتدخل دائرة المنافسة من خلال التحقيق والدراسة والتوصية باتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة.

• مجلس الإدارة بين النمو والامتثال التنافسي

انسجامًا مع أهداف القانون، أصبح على مجالس الإدارة توسيع مساحة مسؤوليتها باتجاه تقييم الأثر التنافسي للقرارات، لا فقط دفع النمو وتعظيم الربحية.

وذلك للأسباب الآتية:

- لأن القانون يربط التركيز الاقتصادي بسلوك الشركة في السوق.
- ولأن قرارات التركيز تقع أصلًا ضمن صلاحيات المجلس.
- ولأن عدم الامتثال لا يؤثر سلبًا على الشركة فقط، بل على سمعتها وثقة المستثمرين.

يجب على مجلس الإدارة أن يسأل الأسئلة الصحيحة قبل اتخاذ القرار، وليس بعده. وبناءً على ذلك، بات من الضروري أن يطوّر المجلس خلال عملية صنع القرار:

- (1) **معيار الأثر التنافسي للقرار** أي السؤال: هل القرار سيقلل المنافسة أو يرفع الحواجز أو يمنح الشركة قوة سوقية لا يمكن مبررتها؟
- (2) **معيار الامتثال الوقائي** أي التفكير في المخاطر قبل أن تتحول إلى مساءلة أو عقوبة أو منع تنظيمي.
- (3) **معيار الحوكمة المتسقة** أي إدماج قواعد المنافسة ضمن منظومة إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.

دور الأعضاء غير التنفيذيين يصبح حاسمًا هنا، نظرًا لدورهم في الرقابة والتقييم المستمر والتحقق من وجود إجراءات حوكمة فعّالة تضمن رقابة حقيقية على المخاطر المرتبطة بالمنافسة، بينما تشكل لجنة التدقيق مساحة لمتابعة الامتثال ورفع التوصيات اللازمة للمجلس.

خاتمة: الوعي المبكر هو ميزة تنافسية

عدم الامتثال لأحكام قانون المنافسة لا يقتصر على المخاطر التنظيمية فحسب، بل ينتج عنه تبعات قانونية قد تشمل العقوبات والغرامات والإجراءات التصحيحية. وفي بعض الحالات، قد يمتد نطاق المسؤولية إلى إجراءات جزائية وطلبات تصويب أوضاع وإزالة المخالفات خلال مدد محددة.

لذلك، أصبح الوعي بقواعد المنافسة جزءًا لا يتجزأ من الحوكمة، وأداة فعّالة لإدارة المخاطر، وليس قيدًا على حرية الاستثمار. فالشركات التي تُدرج اعتبارات المنافسة ضمن عملية صنع القرار الاستراتيجي لا تحمي نفسها فحسب، بل تعزز ثقة السوق بها، وتبني نموذجًا للنمو المستدام القائم على الكفاءة والشفافية.

في هذا الإطار، لا يُعد قانون المنافسة تحديًا جديدًا أمام مجالس الإدارة، بل فرصة لإعادة صياغة الدور القيادي للمجلس بما ينسجم مع متطلبات السوق الحديثة. فالمجلس الواعي لا ينتظر التدخل التنظيمي، بل يسبق إليه بالفهم والتخطيط، ويحوّل الامتثال إلى ميزة تنافسية حقيقية تعزز موقع الشركة اليوم، وتحمي مستقبلها غدًا.



ANDERSEN®

