

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

مقاربة سوسيوتنظيمية لمفهوم حوكمة الشركات

A Socio-Organizational Approach to Corporate Governance Concept

هيام رقيق*

جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2، (الجزائر)

houyem.reguigue@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2023/03/01

تاريخ القبول: 2023/02/01

تاريخ ارسال المقال: 2022/12/09

* المؤلف المرسل

الملخص:

انصرف اهتمام المؤسسات المعاصرة في العقدین الأخيرین إلى حوكمة الشركات باعتبارها أحد المداخل الأساسية للإدارة الرشيدة، وتوليد القيمة الاجتماعية؛ صحيح أن هذا المفهوم قد ارتبط أول ظهوره بالجهود الجادة لمكافحة الفساد وإضعاف شوكته وتجفيف منابعه، تحقيقاً للنجاحة الاقتصادية، غير أنه ما لبث أن غدا كذلك أسلوباً إدارياً ومنهجاً أخلاقياً تستمد منه المؤسسة شرعيتها الاجتماعية، وتمارس من خلاله مواظنتها الصالحة في الفضاء الاجتماعي؛ لاسيما بعد بروز اتجاهات حديثة في الفكر التنظيمي، ومواثيق دولية وأطر تشريعية وتنظيمية وطنية تنص على ضرورة تعزيز المعايير الأخلاقية في الممارسات الإدارية، وتفعيل آليات المسؤولية الاجتماعية، وإعادة تشكيل الإدارة الإنسانية للمؤسسات ومنظمات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات ; الإدارة الرشيدة ; المنهج الأخلاقي ; المسؤولية الاجتماعية ; الإدارة الإنسانية.

Abstract :

In the last two decades, the interest of contemporary institutions has turned to corporate governance as one of the main approaches to rational management and the generation of social value. It's true that this concept was first associated with serious efforts to combat corruption, weaken its strength and dry up its sources, in order to achieve economic efficiency, but it soon became a management style and an ethical method from which the institution derives its social legitimacy, and through which it exercises its good citizenship in the social space ; Especially after the emergence of recent trends in organizational thought, international charters and national legislative and regulatory frameworks that stipulate the necessity of strengthening ethical standards in administrative practices, activating social responsibility mechanisms, and reshaping the human management of institution and business organizations.

Keywords : Corporate Governance ; Rational Management ; Ethical Method; Social Responsibility ; Human Management.

مقدمة:

مضت أكثر من ثلاثين سنة على ظهور مفهوم الحوكمة، إلا أن صدها لا يزال يتردد إلى اليوم في الدوائر العلمية والأكاديمية، وفي المؤسسات العمومية والخاصة، وفي المنظمات المحلية والإقليمية والدولية؛ لدرجة أن البعض قد عدّه موضحة؛ فما من بحث أو ندوة أو مؤتمر أو خطاب سياسي إلا وتعرض له، كما تم إدراجه في البرامج والمقررات الدراسية الجامعية.

وعلى الرغم من الرواج الذي لقيه إلا أنه عرف تباينا واختلافا في مدلولاته ومعانيه باختلاف المفكرين والباحثين الذين تناولوه بالدراسة، إذ نظر إليه كل واحد منهم من منطلقاته العلمية والفكرية، غير أن هنالك إجماعا بينهم على أن "حوكمة الشركات" تعتبر من أهم الأساليب والآليات الإدارية الحديثة والمبتكرة لتطويق الفساد -بمختلف صورته- وإرساء دعائم الاحترافية والمهنية والإدارة الرشيدة. فمنذ ظهوره لأول مرة في كتابات البنك الدولي سنة 1989 وهو يرافق جهود الإصلاح والتطوير الإداري والفعالية التنظيمية ومكافحة الفساد المالي والإداري الذي استشرى في المؤسسات وخلف آثارا وخيمة على اقتصاديات الدول والحكومات.

ولأن الاهتمام بالجوانب الاقتصادية فحسب لم يعد يتواءم مع التوجهات الإدارية المعاصرة، ظهر مفهوم إداري حديث تأخذ فيه الممارسات الاجتماعية والأخلاقية قدرا متزايدا من الاعتبار عند تقييم أداء المؤسسات وتقييم قدراتها التنافسية، يتعلق الأمر بالحوكمة المسؤولة القائمة على فكرة دمج الأهداف الاقتصادية والغايات الاجتماعية والبيئية، الأمر الذي من شأنه أنسنة الإدارة وشرعنة وجود المؤسسة في نظر المجتمع؛ وبالتالي تعزيز الثقة بين مختلف أصحاب المصالح.

يتناول هذا المقال مفهوم حوكمة الشركات من منظور سوسيوتنظيمي يتجاوز التفكير الإداري التقليدي ضيق الأفق الذي يحصره في مكافحة الفساد وتوليد القيمة الاقتصادية، إلى اتجاه إستراتيجي أكثر شمولية واتساعا يتعاطى معه بوصفه مساهما رئيسا في توليد القيمة الاجتماعية التي تغطي مجالات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

المبحث الأول: تعريف الحوكمة:

ظهر مفهوم الحوكمة لأول مرة في كتابات البنك الدولي سنة 1989 لإرشاد الدول الإفريقية الواقعة جنوب الصحراء إلى كيفية تحقيق التنمية الإدارية ومحاربة الفساد، حيث تم الربط بين الكفاءة الإدارية الحكومية والنمو الاقتصادي. لينتج التركيز في بداية التسعينات على الأبعاد الديمقراطية للمفهوم "من حيث تدعيم المشاركة وتفعيل المجتمع المدني وكل ما يجعل من الدولة ممثلا شرعيا لمواطنيها." وهذا ما جعل للمفهوم بعدين: يؤكد البعد الأول على الجوانب الإدارية والاقتصادية، وهو ما اصطلح على تسميته بـ "حوكمة الشركات" - وهو موضوع هذا المقال - في حين يركز البعد الثاني على الجانب السياسي، وهو ما أطلق عليه "الحكم الراشد".⁽¹⁾

برزت أهمية الحوكمة عقب سلسلة الفضائح والانهيارات المالية التي طالت كبرى الشركات في دول شرق آسيا، الولايات المتحدة الأمريكية، أمريكا اللاتينية وروسيا في أواخر تسعينات القرن المنصرم وبداية الألفية الثالثة، والتي كشفت تلاعب منظمات الأعمال في قوائمها المالية بالتواطؤ مع شركات المحاسبة والتدقيق العالمية؛ على غرار ما قامت به الشركتين الأمريكيتين العملاقين « Enron » (المختصة في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي)، و« Worldcom » (للاتصالات). وهو ما حدا بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD إلى إصدار مجموعة من القواعد المتعلقة بحوكمة الشركات الخاصة سنة 2004، وحوكمة الشركات العمومية سنة 2005 لحماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة والمديرون التنفيذيون خدمة لمصالحهم، كونهم المتحكمين في زمام الأمور في الشركة. (2)

المطلب الأول: التنوع الدلالي لمفهوم حوكمة الشركات:

يعد مصطلح "حوكمة الشركات" الذي يقابله في اللغة الإنجليزية « Corporate Governance » مصطلحا حديثا في اللغة العربية، وقد اختلف الكتاب والباحثون في البداية على ترجمته، حيث تأرجحوا بين عدد من التسميات على غرار حوكمة الشركة، حاكمية الشركة، حكمانية الشركة، التحكم المشترك، التحكم المؤسسي، الإدارة المجتمعية، الشركة الرشيدة، إدارة شؤون الشركة، الحكم الصالح للشركة... إلى أن استقر رأي المجمع العلمي المصري على "حوكمة الشركات" بناءً على جملة من الأسانيد اللغوية والعلمية. (3)

والحقيقة أن الحوكمة من المفاهيم التي لم تلقَ بعد اجماعا على تعريفها في مختلف الأدبيات التي تناولتها، ومردّ هذا الأمر اختلاف الزوايا الفكرية التي انطلق منها كل باحث؛ فهنالك الزوايا الاقتصادية، والإدارية، والاجتماعية، والقانونية، والمحاسبية، والسياسية؛ مع ذلك يمكن إيراد بعض التعاريف التي وجدنا بها قواسم مشتركة تساعدنا على الإحاطة بأبعاد هذا المفهوم وتوضيح مختلف دلالاته.

1- التعريف اللغوي:

اتفق فقهاء اللغة على أن لمصطلح الحوكمة جذورا في اللغة العربية، "فقد ورد الفعل الثلاثي (حَكَمَ) في كل من المعجم الوسيط والمعجم الوجيز بمعنى: قضى، فيقال حكم له وحكم عليه، وحكم بينهم. و(احتكم) الخصمان إلى الحاكم، أي رفعاً خصومتهم إليه. و(احتكم) في الشيء والأمر، أي تصرف فيه كما يشاء. و(تحكّم) أي استبد، و(الحاكم) هو من نُصّب للحكم بين الناس. و(الحكمة) هي معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم." (4)

أما في اللغة الإنجليزية فاشتقت كلمة « Governance » من الفعل (Govern) الذي يعني: "الحكم من خلال سلطة، كما يعني أيضا إدارة شؤون دولة أو منظمة. وترتبط الكلمة الإنجليزية بمعاني السيطرة، والتوجيه والإرشاد." (5)

2- التعريف الاصطلاحي: يحدد مفهوم الحوكمة في العادة من خلال مدخلين:

2-1 المدخل الأول: مدخل المساهمين:

وهو المدخل الذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين، بمعنى زيادة أرباحهم.⁽⁶⁾ ويتم تبرير هذا الاهتمام في نموذج الحوكمة التقليدي بنظرية "حقوق الملكية" التي تنص على أن للمساهمين الحق المتبقي في اتخاذ القرار، حيث يفترض أنهم يتحملون المخاطر المتبقية المتعلقة بعدم اليقين بشأن تحصيل الإيرادات. يقود هذا التصور إلى اعتبار الحوكمة نظاما يختص بتنظيم العلاقات بين المديرين والمساهمين.⁽⁷⁾

* عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين."

* أما مؤسسة التمويل الدولية فعرّفتها بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والرقابة على أعمالها."⁽⁸⁾

* وتعرّف الحوكمة كذلك وفق هذا المدخل بأنها: "المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي الواقعي والقانوني لإدارة الشركة والإشراف عليها."⁽⁹⁾

2-2 المدخل الثاني: مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة:

تعرض المدخل الكلاسيكي الذي نظر إلى الحوكمة نظرة ضيقة إلى النقد، فمساهمة رأس المال في تشكيل الإيرادات التنظيمية هي في أحسن الأحوال مساهمة جزئية فقط، فالقيمة التي تولّدها المؤسسة تعتمد أيضا على عوامل أخرى للإنتاج، وتنشأ بشكل رئيس من الميزة التنافسية المحققة من الكفاءات المحورية المميزة التي نجحت المؤسسة في تعبئتها واستثمارها لفائدة التنظيم؛ سواء تعلقت بالمديرين أو بالموظفين وحتى تلك المتعلقة بأصحاب المصالح الآخرين (الموردون، العملاء، البنوك، الحكومة...)⁽¹⁰⁾ ومن ثم برز مدخل ثانٍ يهتم بتحقيق مصالح كل المتعاملين مع الشركة.⁽¹¹⁾

نورد فيما يأتي جملة من تعريفات حوكمة الشركات وفقا لهذا المدخل:

* هي: "مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة."⁽¹²⁾

* كما تعرّف بأنها: "نظام القواعد والممارسات والعمليات والضوابط والقرارات التي يتم بموجبها إدارة وتوجيه الشركة والرقابة عليها للموازنة بين مصالح العديد من أصحاب المصلحة (المساهمون، المديرون التنفيذيون في الإدارة العليا، العملاء، الموردون، الممولون، الحكومة والمجتمع)."⁽¹³⁾

* ويرى فيها تعريف آخر: "كل الإطار المؤسسي والسلوكي الخاص بالمديرين، بدءا من تعيينهم وتحديد مهامهم وصولا إلى مراقبة أعمالهم والقرارات التنظيمية التي يتخذونها، إلى درجة أنه يمكن تعريف الحوكمة بأنها: إدارة الإدارة."⁽¹⁴⁾

* ويذهب فريق آخر إلى القول بأنها: "نظام للإدارة سواء كانت إدارة عامة أو خاصة، يشمل مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات الهادفة إلى تحقيق التوافق والتوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة وتوزيع المسؤوليات والحقوق فيما بينهم ضمن إطار عام من الشفافية والافصاح والمساواة في الفرص. أي وضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن إدارة الشركة" (15)

* الحوكمة هي أيضا: "مفهوم أُسس حول المهام والقيم، وهي نظام تم وضعه لتسيير ورقابة الشركة على المدى الطويل لحماية حقوق ومصالح المساهمين وبقية أصحاب المصالح، كما توفر إطارا لرقابة الإجراءات الإستراتيجية المتخذة والاستخدام المناسب للموارد من أجل فعالية الأداء؛ فهي تحدد من يراقب ماذا؟ وكيف يمارس هذه الرقابة؟ أي تحدد القواعد والممارسات التي يجب اتباعها ومدونات السلوك وفقا للحالات التي تعرض للشركة." (16)

* أما ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائرية فعرفها بأنها: "فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة بضمان استدامة وتنافسية المؤسسة، وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك." (17)

نستنتج من هذه التعاريف أن حوكمة الشركات هي نظام يضمن التسيير العقلاني للمؤسسة من خلال ممارسة الرقابة على مختلف الموارد والعمليات بهدف ترشيد الإدارة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، أي ضمان جودة وتميز الأداء، مع الحرص على تحقيق التوافق والتوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة، فضلا عن التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية، الأخلاقية والقانونية.

ويذهب (James Chen) إلى أنه نظرا إلى كون حوكمة الشركات توفر إطارا لتحقيق أهداف الشركة فإنها تشمل عمليا كل مجال من مجالات الإدارة؛ بدءا من خطط العمل والضوابط الداخلية، وصولا إلى قياس الأداء وسياسات الإفصاح. (18)

إذًا، لا خلاف في أن المدخل الثاني هو الأعم والأشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة الشركات لأنه يركز على البيئة الخارجية للمؤسسة، طالما أن هذه الأخيرة لديها شبكة واسعة من المصالح والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية المشتركة مع قوى بيئية متنوعة. (19)

كما يرى (John Pitseys) أن الحوكمة لا تتعلق بالأداء السليم للمؤسسة فحسب، بل ترتبط أيضا بجودة عمل المؤسسات في الفضاء الاجتماعي، حيث ينصب التفكير حول كيفية إشراك الفاعلين بشكل أفضل في عملية صنع القرار. لا شك في أنها أسلوب إداري « Une technique de gestion » ونموذج عمل مستوحى من النموذج البيولوجي الذي يجب أن يراعي في تشغيله شفافية وسيولة العلاقات التي تشكل داخل التنظيم، ولكنها تشير أيضا إلى أسلوب الإدارة الاجتماعي الذي يقوم على أساس بناء علاقة ثقة بين مختلف الشركاء... وهذا ما

يجعلها نمطا من الإدارة والشرعية الاجتماعية للقاعدة، لأن ثقة الفاعلين في العمليات تقوم على الشعور بأنها مبررة أو على الأقل لا تتعارض مع مصالحهم.⁽²⁰⁾

وعليه، ما على الشركات الراغبة في الاستفادة من الشرعية في نظر المجتمع والاستمرار في الوجود إلا أن تكون مسؤولة اجتماعيا أكثر من أي وقت مضى، بحيث تأخذ في الاعتبار نتائج نشاطها داخل وخارج الشركة.⁽²¹⁾ تأسيسا على ما سبق، نخلص إلى أن الحوكمة هي: نظام رقابي يضمن الإدارة الرشيدة للمؤسسة لتحقيق أهداف ومصالح الفاعلين المعنيين (أصحاب المصالح) بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة، ضمن إطار من النزاهة، العدالة والشفافية.

المطلب الثاني: شمولية مفهوم حوكمة الشركات:

أورد الباحث (R. A Rohdes) ستة توجهات لمفهوم الحوكمة، تتميز بالتكامل والشمولية؛ الأمر الذي أثرى ووسع دلالات المفهوم. وكلما تم التعاطي مع الحوكمة في إطار شمولي، تحققت الإدارة الرشيدة والفعالية التنظيمية.

1- الاتجاه الأول: هو اتجاه الحد من التدخل الحكومي وضغط النفقات للوصول إلى ما يعرف "بدولة الحد الأدنى" مما سيفضي إلى توسيع المساحة المخصصة لآليات السوق والتنافس في الاقتصاد.

2- الاتجاه الثاني: اتجاه التركيز على منظمات الأعمال الخاصة، وعلى استخدام مفهوم حوكمة الشركات على وجه الخصوص. وتمارس الحوكمة وفقا لهذا الاتجاه من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا "وتشير إلى العلاقات بين ثلاث أطراف أساسية هي: المساهمون (رأس المال)، الخبرة (الإدارة) والعاملون (العمل)" وذلك بهدف تحديد الاتجاه والأدوار في المؤسسة. يتسم هذا الاتجاه بالرحابة كونه يضم مختلف أصحاب المصالح ولا يقتصر على المساهمين فحسب.

3- الاتجاه الثالث: يعبر عنه بالإدارة الحكومية، الهدف من ورائه هو استعمال أساليب إدارية معاصرة على شاكلة: التمكين، المعرفة، الثقافة الشاملة، القيم الإبداعية، وطرق قياس الأداء الحديث... وغيرها.

4- الاتجاه الرابع: "يربط بين الحوكمة ومنظومة القيم الديمقراطية، أين تبرز الشرعية والمساءلة والمنافسة وتشجيع القطاع الخاص واللامركزية وتعظيم دور منظمات المجتمع المدني في الرقابة والمساءلة."

5- الاتجاه الخامس: يتم التركيز في هذا الاتجاه على التفاعل الرسمي وغير الرسمي لجموع المؤثرين في البيئة التنظيمية، إذ لم تعد الدولة هي الفاعل الوحيد في رسم السياسات العامة، بل أصبحت فاعلا من بين فاعلين آخرين.

6- الاتجاه السادس: يركز هذا الاتجاه على "إدارة مجموعة الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة والمؤسسات"، وبهذا يكون هذا الاتجاه أعم وأشمل من مجرد الحديث عن الحكومة أو الحديث عن الأعمال والقطاع الخاص.

يرى كل من (Komiya & Masaoka) أن "تطبيق منهج الحوكمة قد يعبر عن خصوصية وتفرد في ضوء المنظور الاجتماعي والسياسي المؤطر لعمل المؤسسات، وبذلك يصبح هذا المنهج رؤية ونظاما خاصا بكل بلد من البلدان ومؤسسته".⁽²²⁾

كما ذهب (N. Gopalsamy) إلى أن "الحوكمة الشاملة مفهوم أوسع من مجرد الإدارة الشاملة للشركات، وأنها تتوسع لتضم إنشاء منهج إداري شفاف وكفء يستطيع وضع أهداف متوازنة، وبذلك فإن العمليات الهيكلية والتقييم والرقابة يؤطرها هذا المنهج بغرض تحقيق الإستراتيجيات والأهداف الرئيسة لإرضاء أصحاب المصالح".⁽²³⁾ يواجه المسكرون بنحو متصاعد واجبا مزدوجا: توليد قيمة مالية فورية للمساهمين وأصحاب المصالح من جهة، وتوليد قيمة شاملة ومستدامة من جهة ثانية، وهذا ما يلزمهم إتقان النماذج الانتقائية من المجالات الاقتصادية والقانونية، وكذا من المجالات الاجتماعية والأخلاقية. إن مواءمة قراراتهم وخطبهم وسلوكياتهم مع معايير المسؤولية الاجتماعية للشركات يعني إعادة تشكيل نظام الحوكمة الخاص بهم. فلم يعد الاهتمام بالجوانب الاقتصادية فقط مناسباً مع التوجهات الإدارية الجديدة، فالحوكمة المسؤولة تحتم على مديري الشركات الحرص على دمج الأهداف الاقتصادية مع المقاصد الاجتماعية والبيئية.⁽²⁴⁾

كما أن مفهوم الحوكمة في معناه الأعم يمتد ليشمل جميع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الحريضة على تحقيق رفاه الفرد والمجتمع، سواء كانت مؤسسات إنتاجية أو خدمية، ولا يقف عند الشركات المدرجة في الأسواق المالية والخاضعة لرقابتها فحسب.⁽²⁵⁾ كما أن أهداف الشركة لا يجب أن تتوقف عند مجرد تحقيق الربحية، بل يجب أن تمارس المواطنة الصالحة من خلال تغطية مجالات الوعي البيئي والسلوك الأخلاقي والحوكمة الرشيدة.⁽²⁶⁾

المبحث الثاني: أهداف ومبادئ حوكمة الشركات:

المطلب الأول: أهداف حوكمة الشركات:

ذهب كل من عطا الله خليل ومحمد العشماوي إلى أن الحوكمة تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- "تحسين وتطوير إدارة الشركة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية [فعالة] وضمن اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناءً على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛"
- تجنب حدوث الأزمات المالية لما لها من تأثيرات سلبية على الاقتصاد الوطني؛
- ضمان تحقيق الدولة لأفضل العوائد على استثماراتها، مما يخفض من معدلات البطالة ويتيح فرص العمل، وبالتالي تحسين معدلات النمو الاقتصادي؛
- رقابة الأداء التشغيلي والإستراتيجي بالشركة؛
- "تحسين كفاءة وفعالية الشركات وضمن استمرارها ونموها في عالم الأعمال؛"

- تقييم أداء أعضاء الإدارة العليا وتعزيز نظم مساءلتهم لرفع درجة الثقة بقراراتهم؛
- "تمكين الشركات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب أكبر عدد من المستثمرين المحليين والأجانب، وذلك من خلال بناء ورفع درجة الثقة بها"؛
- غرس وتعزيز مشاعر الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة.⁽²⁷⁾

ويرى (John Pitseys) أن الأدبيات الوفيرة التي تناولت المفهوم بالدراسة قد حاولت تفسير وكذا تأسيس وتتمين أسلوب إداري أقل تعقيدا وأكثر مرونة وأقل توجيهها وأكثر مشاركة وانتشارا وأقل تكنوقراطية؛ فالهدف من الحوكمة هو أولا وقبل كل شيء تحسين إدارة الإدارات بدلا من اقتراح نمط جديد للإدارة الديمقراطية.⁽²⁸⁾

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات:

هي أربعة مبادئ أساسية تضمن الإدارة الرشيدة للمؤسسة، وتحقيق الفعالية التنظيمية:

1- الشفافية:

من أهم مبادئ حوكمة الشركات، ويقصد بها "الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلا للتحقيق والرؤية السليمة."⁽²⁹⁾ كما تعني: "توفير المعلومات الموثوقة المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات وضمن وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة للمعلومات". إن استرشاد المؤسسات بهذا المبدأ يعني التزامها "بمبدأ الحق في المعرفة فيما يتعلق بإيصال المعلومات إلى أصحاب العلاقة... سواء كان بالوسائل المرئية، المسموعة، المطبوعة أو الإلكترونية." ومن أهم المعلومات التي يفصح عنها:

- مبادئ المؤسسة، رسالتها، أهدافها ومنظومتها القيمية؛
- هيكلها التنظيمي؛
- الشراكات والائتلافات والتعاقدات التي تقوم بها المؤسسة؛
- "التقارير المالية الإدارية السنوية والتي يجب أن تشمل على الأقل: الموازنة، ملخصا عن نتائج التدقيق والجهة التي قامت به، الموارد المالية من المانحين أو غيرهم وسبل صرفها، ملخصا عن نتائج اجتماعات مجلس الإدارة والهيئة العامة ماعدا الأمور التي تصنف بأنها سرية؛"
- إجراءات التوظيف وإدارة المشتريات؛
- الأنشطة الحالية والمستقبلية للمؤسسة؛
- التوزيع الجغرافي لنشاط المؤسسة.⁽³⁰⁾

إذًا، على المؤسسة الالتزام "بمتطلبات الإفصاح الواردة في القوانين والأنظمة والتعليمات، سواء فيما يتعلق بالإفصاح اليومي عن الأمور الجوهرية، أو الإفصاح الدوري عن البيانات المالية"، وذلك للتأكد من سلامة القرارات المتخذة من طرف أصحاب القرار، وكذا من أجل الحد من حالات الاحتيال والفساد وإطلاق الشائعات.

كما يفضل "الإفصاح عن المسؤوليات الاجتماعية للمساهمين والعاملين في الشركة والمتعاملين معها بشكل واضح وغير مضلل، وذلك من أجل تحسين سمعتها وصورتها وعلاقتها مع جميع أصحاب المصالح".⁽³¹⁾

"إن قضية الشفافية وتوفير المعلومات تمثل جوهر الحوكمة وتعزيز المساءلة، فتوفر المعلومات وسهولة الحصول عليها أمر أساس لاقتصاديات السوق والمنافسة... كما تعتبر ضرورة كبرى في محاولات الإصلاح الإداري، وعاملاً مساعداً في مكافحة الفساد".⁽³²⁾

وفي هذا الإطار يقول الرئيس التنفيذي لشركة "أن. سي. أروبية"، وهي من الشركات الجزائرية التي حسّنت ممارساتها في مجال حوكمة الشركات عبر عملية تدريجية أفادت أداءها ونموها: "إذا تمت إدارة الأموال بصورة غامضة، فإن هذا يؤدي إلى توتر داخلي مع هؤلاء الذين يديرون التدفقات المالية. وإذا لم تكن تدفقات العوائد تمتاز بالشفافية فلن يمكن الحفاظ على استدامة الرؤية الاقتصادية ومستقبل الشركة... لو لم نقم بتنفيذ سياسة حوكمة رشيدة للشركات تركّز على الشفافية، ولو لم نضع إستراتيجية للاتصالات المنظمة مع مختلف أصحاب المصالح - بما في ذلك الأسرة- لما تمكنا من إدارة نمونا السريع".⁽³³⁾

انطلاقاً مما سبق نخلص إلى أن جوهر الشفافية هو تدفق وانسياب المعلومات الضرورية لأصحاب المصالح، الأمر الذي يتيح لهم الاطلاع المباشر على العمليات والإجراءات والمعلومات المرتبطة بمصالحهم. هذه المعلومات التي تساعد على فهم ورقابة ما يجري في الشركة أو المؤسسة، ومن ثم التأكد من مدى كفاءة الإدارة في تسيير واستثمار أموالهم والمحافظة عليها، أي أنها بمثابة آلية لتقييم مستوى أداء المؤسسة.

وما دامت الشفافية هي كشف المعلومات والحقائق والقرارات للأطراف المعنية (أصحاب المصالح) وتجنب الغموض والتكتم والسرية والتعتيم، والاستعداد للمناقشة وتبادل الآراء بمنتهى الحرية والانفتاح في أجواء من الصدق والأمانة، فإن لتطبيقها - ولا ريب - أكبر الأثر في تعزيز آليات الرقابة الذاتية لدى المسؤولين.

وللشفافية القائمة على الوضوح، الإفصاح، الصراحة والعلنية دور كبير في إرساء مشاعر الثقة في أوساط أصحاب المصالح، كما أنها تسيير جنباً إلى جنب مع مبدأ المساءلة؛ فهما مبدآن مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ويكفل تحقيق العدل والرشد الإداري.

2- تحمل المسؤولية:

المسؤولية هي: "واجب اتخاذ القرارات وتحمل نتائجها." (34) وتهدف أنظمة الحوكمة من وراء إقرار هذا المبدأ إلى رفع درجة الحس بالمسؤولية لدى كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ليتصرف كل عضو بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. (35) وتحمل المسؤولية يلزم المديرين بالنهوض بتبعات السلطة المفوضة إليهم، وباستخدامها من أجل إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بشرف واستقامة ونزاهة.

3- المساءلة:

تعني "وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة." كما يقصد بها أيضا: "المقدرة على تقديم شرح وتفسير أو إجابة عن التصرفات أو الأداء، أو السلوك أو الواجبات الخاصة بالمؤسسة أو بعضو فيها (سواء مجلس الإدارة أو الموظفين)." (36) وبهذا المعنى يكون للمساهمين الحق في مساءلة الإدارة التنفيذية عن أداؤها، وهذا حق يكفله لهم القانون وأنظمة الحوكمة. كما يضمن مبدأ المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة، ومسؤولية المجلس أمام المساهمين. (37) يمكن القول أن المساءلة تلزم المسؤولين بتقديم كشف حساب لأصحاب المصالح عن نتائج المسؤوليات التي أسندت إليهم، وكذا تقديم توضيحات عن كيفية استخدام صلاحياتهم وقيامهم بواجباتهم. بمعنى أن المسؤول يقدم شرحا وتفسيرا وتبريرا لمن يسأله بخصوص السياسات التي سطرها والقرارات التي اتخذها والأهداف التي حققها، مع تحمل عواقب وتبعات أفعاله وقراراته. وتذهب مرفت جمال الدين إلى أن هنالك ثلاثة شروط أساسية تضمن فعالية المساءلة في ممارسات الحوكمة: * ضرورة توفر وثائق منشورة وواضحة تتعلق برسالة وفلسفة المؤسسة وأهدافها وسياساتها وإستراتيجياتها وموازنتها، لأن هذه الوثائق تشكل المرجعية التي يتم من خلالها مساءلة العاملين في المؤسسة سواء كانوا مديرين أو موظفين؛ * ضمان تدفق المعلومات ووصولها إلى أصحاب المصالح، مما يساعد على تقييم أداء المسؤولين والعاملين، فلا مساءلة من دون وفرة ودقة المعلومات، أي لا مساءلة من دون شفافية؛ * "وجود هيكلية تتوفر فيها خاصية خضوع جميع الهيئات الأدنى لمساءلة ومتابعة الهيئات الأعلى، وتوفر أنظمة تحدد آليات وأشكال العلاقة بين هذه الهيئات. وهذا يعني توفير نظام يحدد طبيعة وشكل المساءلة، باعتباره الإطار القانوني لها، بما فيها الأحكام التي تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات الهيئات والأعضاء." (38)

موجز القول: يفترض التطبيق الفعال للمساءلة وجود تدرج هرمي تراتبي للمسؤولين، يقدم فيه كل مسؤول كشف حساب لمن يعلوه مباشرة في الهرم التنظيمي، أي لمن كلفه بمهامه وفوض إليه سلطات معينة وخوله صلاحيات محددة.

"وقد عدت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تعزيز المساءلة كأحد الأهداف التي تسعى لتحقيقها من أجل مكافحة الفساد، وقد تناولت العديد من مواد الاتفاقية التدابير اللازمة لتحقيق [هذا المبدأ]، منها اتخاذ الدول الأطراف التدابير التأديبية اللازمة ضد الموظفين الحكوميين الذين يخالفون مدونات السلوك، أو المعايير الموضوعية التي تحقق الأداء الصحيح والمشرّف... وفي إطار تعزيز المساءلة في القطاع الخاص، نصت الاتفاقية في المادة 12 على وضع تدابير لتعزيز معايير المحاسبة ومراجعة الحسابات في القطاع الخاص... وكذا فرض عقوبات مدنية أو إدارية أو جنائية على عدم الامتثال لتلك التدابير." (39)

4- العدالة والمساواة:

يقصد بها: المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم، وكذا المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب. (40) بمعنى أنهم يتمتعون بالحقوق نفسها بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة وحسب النظام الداخلي للمؤسسة، وتكون المساواة في الشؤون الآتية:

- الحق في توفر سجلات الملكية؛
 - "الحق في توجيه الدعوة إلى جميع المساهمين إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية، والحصول على المعلومات وذلك وفقا لما ينص عليه النظام الداخلي للشركة؛"
 - الحق في التصويت؛
 - الحق في الحصول على جزء من الأرباح؛
 - الحق في الترشح لعضوية مجلس الإدارة؛
 - حق صغار المساهمين في الحماية في حالات اندماج الشركات أو التصرف بأحد موجوداتها الرئيسية. (41)
- كما تظهر المساواة في "عدم التمييز من حيث النوع الاجتماعي أو اللون أو العرق، إذ يجب أن يتاح لجميع الرجال والنساء الفرصة لتحسين رفاههم أو الحفاظ عليه، وأن يعامل الأشخاص أو المجموعات سواء كانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أنهم سواسية تحت مظلة تكافؤ الفرص." وعليه تلتزم المؤسسات بعدم التمييز الطائفي أو السياسي أو العائلي أو الجغرافي، أو الطبقي، أو على أساس الإعاقة... وغيرها فيما يتعلق بعقود العمل والأجور والترقيات وتقييم الأداء والنظام التأديبي. (42)

ونصت المادة 7 في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على "ضرورة أن يكون تعيين وترقية الموظفين الحكوميين بناءً على معايير الكفاءة والجدارة والإنصاف، وأهمية وضع برامج تعليمية وتدريبية تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل صحيح، وترفع وعيهم بمخاطر الفساد الملازمة لأداء وظائفهم، فضلاً عن النظر في وضع معايير ومدونات سلوك للموظفين الحكوميين، وكذلك داخل القطاع الخاص بشكل يضمن تحقيق الأداء السليم والمشرف لتلك الوظائف". (43)

المبحث الثالث: أهمية حوكمة الشركات:

"الحوكمة من المفاهيم التي لا ينحصر تداولها في الأسواق المالية فحسب، بل يتم استخدامها والتفاعل معها على نطاق واسع بما يتجاوز تلك الأسواق. حيث أصبح مفهوم الحوكمة رديفاً لمفهوم المؤسسة، وصمام أمان لحماية الشركات، ونظاماً للإدارة الرشيدة... فهي إحدى أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص، والشفافية والافصاح التي تضمن نزاهة المعاملات وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة، والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ". (44)

المطلب الأول: أهمية حوكمة الشركات على الصعيد الاقتصادي:

ذهبت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن الحوكمة هي: "أحد عوامل تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي، وتعزيز ثقة المستثمرين، وأن وجود نظام حوكمة فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد بشكل عام يساعد على توفير درجة من الثقة ضرورية لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد". من جهته، أكد (Winkler) الأهمية البالغة لحوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ معايير الأداء الجيد التي تدعم الأسس الاقتصادية في الأسواق، وتعمل على استقرارها والحد من التقلبات التي قد تعصف بها. (45)

ومما لا شك فيه أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المقاولين على التمويل اللازم لمشاريعهم، وتوليد الأرباح وتعظيمها، كما تساعد على توفير فرص عمل للشباب البطال. والأهم، أنها ميكانيزم يساعد على مكافحة الفساد، وظهور قطاع عام فعال يؤمن الخدمات المطلوبة للمواطنين ويحقق معدلات نمو عالية، وفي الوقت عينه يحمي القطاع الخاص وينشطه ويرعى مصالحه. (46)

المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات على الصعيد التنظيمي والإداري:

- كشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري؛
- تفادي الأخطاء والانحرافات، والحرص على تقويمها في حالة وقوعها باستخدام النظم الرقابية المتطورة؛
- "تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية؛"

- "تحقيق قدر كافٍ من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية"؛
- تشجيع الشركات على الاستخدام العقلاني للموارد، وضمان حق المساءلة عن كيفية استثمارها؛
- ضمان أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من استقلاليتهم؛⁽⁴⁷⁾
- "تسهيل عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح؛"⁽⁴⁸⁾
- تحقيق التفاهم بين مختلف أصحاب المصالح لتوليد تآزر إبداعي،⁽⁴⁹⁾
- تسمح الحوكمة للشركات بإدارة المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية، وكذا ممارسة التقييم الذاتي*؛ أي تقييم سلوكها قبل أن تتم مراقبتها من قبل الهيئات التنظيمية؛ إذ يمكن لمجلس الإدارة النشط والمستقل أن يشير إلى الثغرات الموجودة في عمليات الشركة ويساعد على حل المشكلات داخليا؛⁽⁵⁰⁾
- "ويمكن للشركة من خلال ما تتمتع به من سمعة طيبة وصيت حسن تحسين قدرتها على الجذب التنظيمي واستقطاب أصحاب التأهيل العالي وخيرة الكفاءات والمواهب والاحتفاظ بها، طالما أنها تعد مكان عمل منصف. ويؤثر صيت الشركة في تحديد ما إذا كانت مكان عمل مفضل أم لا؛"⁽⁵¹⁾
- أتاحت الحوكمة إعادة تشكيل الإدارة الإنسانية للمؤسسات، فمنذ السبعينات استوحيت الإدارة لغتها من العلوم الإنسانية، وهذا ما جعلها تنظر إلى الشركة كمؤسسة اجتماعية أكثر من كونها كائنا ميكانيكيا. فالحوكمة فكرة وصفية للواقع ونموذج معياري مرتبط بالشفافية والأخلاق وفعالية العمل العام، وبالتالي هي أشبه بتعويذة كلمات مفعمة بالتخيالات المرتبطة بالعمل العام، مع الأخذ بعين الاعتبار المفردات المطمئنة من ناحية الموضوعية التقنية.⁽⁵²⁾
- علاوة على ما سبق فإن الحوكمة تعد بمثابة ميثاق لأخلاقيات العمل، وهذا ما يجعلها دليلا إرشاديا للعاملين في أي مؤسسة، إذ توجههم إلى السلوكيات القويمة وتنأى بهم عن الانحرافات والتجاوزات الأخلاقية، كما تساهم في نشر قيم النزاهة والاستقامة في أوساط العاملين والمديرين،⁽⁵³⁾ وحتى في أوساط المجتمع.
- ووفقا ل (Bougon): فإن الأخلاق هي تفكير أكسيولوجي يشكل الأساس الذي تبنى عليه سلوكيات الأفراد، وهي التي توضح أسباب اتخاذ القرارات وعواقبها؛ إنها علم صناعة القرار والعمل، وهذا ما يجعلها تقع في صميم قرارات وأعمال الحوكمة.⁽⁵⁴⁾
- "إن المبادئ والقيم الأخلاقية تضع معيارا جديدا لممارسات مجتمع الأعمال، وهو معيار الاختيار الطوعي للالتزام بالصواب؛ فقد تغير اتجاه التيار بعد الإعلان عن فضائح الشركات - الاحتيال والجشع والغش والرشوة- ليصبح الاتجاه نحو الالتزام بالقيم والمبادئ هو القاعدة وليس الاستثناء.⁽⁵⁵⁾

فكما نعلم لا تستقيم حياة الإنسان ما لم تتسق أعماله وسلوكياته مع المعايير الأخلاقية للمجتمع الذي يعيش فيه، وما لم يراع الأعراف والتقاليد السائدة فيه. وينسحب الأمر نفسه على الحياة المهنية، إذ يتعين على العامل أن يحيط بقواعد السلوك المقبولة والتصرفات اللائقة في محيط عمله حتى يؤدي واجباته على أكمل وجه وتتنظم علاقاته بمن حوله.

وتمثل الحوكمة - باعتبارها دستورا وميثاقا أخلاقيا- مرجعا سلوكيا هاما يعود بالنفع على الفرد، والمؤسسة والمجتمع؛ فبفضل دستور الأخلاق المشترك تقل حالات الظلم والإجحاف، ويتمتع العاملون بتكافؤ الفرص، ويحصل كل فرد على المكافآت التي تتماشى مع إنجازاته، كما يتلقى العقوبات العادلة جزاء تقصيره وإهماله.

إن أخلاقيات المهنة التي تعززها آلية الحوكمة هي عبارة عن ضوابط سلوكية تنظم علاقات العاملين فيما بينهم وإزاء المجتمع الذي يعيشون فيه، وتوضح هذه الضوابط ماهو صائب، وماهو خطأ، ماهو مقبول، وماهو مرفوض ومستهجن. كما تضبط السلوكيات وتبين طرائق التصرف اللائقة، وتساعد على تعزيز الثقة بين أطراف علاقة العمل (الرؤساء والمرؤوسين) من جهة، وبين الجماهير الخارجية من جهة ثانية.

المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات على الصعيد الاجتماعي:

- تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية و الأهداف الاقتصادية، وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع؛
- تحسين مستوى المعيشة وتعزيز التماسك الاجتماعي نتيجة لتطور الشركات والمؤسسات وتوفير فرص عمل للمواطنين وضمان توفير الخدمات الاجتماعية؛⁽⁵⁶⁾
- تحقيق الرفاه المجتمعي بنجاح الشركات في إشباع مختلف حاجات أفراد المجتمع من السلع والخدمات بالجودة المطلوبة والأسعار المناسبة.⁽⁵⁷⁾

إضافة إلى ما ذكر أعلاه، فإن أهمية الحوكمة على الصعيد الاجتماعي تبرز أيضا في تحسيس المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية والالتزام بها؛ يرى (Maurice Gosselin) أنه في سياق الحوكمة المعاصرة لا يقتصر توليد القيمة على القيمة الاقتصادية فحسب (العائدات المالية)، وإنما توسّع المفهوم ليشمل المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة؛ فإذا كان الأداء المالي هو حجر الزاوية في توليد القيمة الاقتصادية، فإن إنشاء القيمة الاجتماعية يشير إلى الإسهامات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع برمته. وما على المسيرين سوى النظر بالتوازي إلى توليد القيمة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية باعتبارهما جانبا من توليد القيمة في عشرينات القرن 21.

يمثل توليد القيمة الاجتماعية كل المساهمات الاجتماعية للشركات في المجتمع، بحيث يشمل الأداء الاجتماعي

والأداء البيئي.

بالنسبة لتوليد القيمة الاجتماعية الداخلية فإنه يتجلى في تحقيق رفاهية الموظفين وتمكينهم، وتطوير ثقافة تنظيمية تضع الموارد البشرية في قلب المؤسسة، وهو أمر بالغ الأهمية للنجاح في هذا المجال، لاسيما وأن ندرة الموارد البشرية المختصة في تزايد. فضلا عن ضرورة الاهتمام بالتوظيف والصحة والسلامة المهنية والتدريب وإدارة المواهب والتعاقب.

أما خارجيا فيكون توليد القيمة الاجتماعية عن طريق التنمية المستدامة، وبشكل أكثر تحديدا من خلال البصمة البيئية للمؤسسة. (58)

فلم يعد خافيا أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها بالفعل روابط وثيقة بحوكمة الشركات، فمن ناحية المسؤولية الاجتماعية تقدّم حلولاً توافقية بين المساهمين وبقية أصحاب المصالح من خلال تطوير العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين في المؤسسة، ومن ناحية أخرى تحدد هدف تعظيم الأرباح المرتبط بمفهوم معين لحقوق وواجبات المسيرين. ما من شك في أن المسؤولية الاجتماعية تؤكد مجدداً وبوضوح مسؤولية المؤسسة على المستوى المجتمعي، وتحرص على وضع عمل وأداء المؤسسات في خدمة الرفاه العام. (59)

خاتمة:

تأكد بعد هذا العرض أن التزام المؤسسات بتطبيق حوكمة الشركات كميثاق أخلاقي وأسلوب إداري لتوليد القيمة الاجتماعية هو بمثابة رسم خارطة طريق النجاح والريادة، لأنه يضمن لها الاستخدام الرشيد للأصول التنظيمية في إطار من الشفافية والعدالة والمساواة والنزاهة، ويوفر لها مناخاً تنظيمياً سليماً وبيئة عمل جاذبة، تستقطب الكفاءات وتستبقها؛ وهو الأمر الكفيل بنموها وتطورها وتنافسيتها.

علاوة على هذا، فإن مبادئ الحوكمة على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسات ومنظمات الأعمال لدى الرأي العام، فهي تعزز مشاعر الثقة وتبني السمعة الحسنة وتمد جسور الفهم والتأييد والتعاطف. وعليه، من الضرورة بمكان أن يحرص المديرين والمسؤولين على تبني ممارسات الحوكمة عن طواعية وبمبادرة ذاتية منهم بعيداً عن الإلزام القانوني، طالما أن عوائدها تصب في صالح المؤسسة والمجتمع ككل.

ويجدر التنويه إلى أن فعالية الحوكمة مرهونة بتحسين المناخ القانوني والتنظيمي الكلي في الدولة، ونشر الوعي البيئي وترسيخ الممارسات الإدارية ضمن السياق الإنساني، الاجتماعي والأكسيولوجي. والحق أنه كلما كانت قيم المواطنة الصالحة والالتزام الأخلاقي متجذرة في الضمير الجمعي، وفي الثقافة التنظيمية للمؤسسات، تيسرت سبل التقدم والازدهار والرفاه.

الهوامش:

1. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص444.

2. عباس حميد التميمي: "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، متاح على الرابط: <http://www.ketabonline.com/ar/books//98154/read?part=1&page1&index=3366294> (15/11/2022. 21h01)
3. المرجع نفسه.
4. مرفت جمال الدين: **الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2015، ص 98.
5. المرجع نفسه، ص 100.
6. رايح بوقرة، هاجر غانم: "الحوكمة، المفهوم والأهمية"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
7. Dominique Bessire et autres : « Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? », Hal Open Science, [en ligne] : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00543220/document> (8/11/2022. 7h50).
8. محمد ياسين غادر: "محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي حول عوامة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، 2012.
9. عباس حميد التميمي: المرجع السابق.
10. Dominique Bessire et autres : op.cit.
11. رايح بوقرة، هاجر غانم: المرجع السابق.
12. عبير مصلح: **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، ط3، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، القدس، 2013، ص 99.
13. James Chen : « Corporate Governance Definition : How It Works, Principles, and examples », available in : <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp> (13/11/2022. 9h10).
14. Roland Pérez : « La gouvernance d'entreprise », les organisations, [en ligne] : <https://www.cairn.info/les-organisations--9782361063665-page-215.htm> (6/11/2022. 12h33).
15. عدنان علي: "الحوكمة، نظام للإدارة الرشيدة"، صحيفة الشرق القطرية، متاح على الرابط: <http://www.argaan.com/article/ar/article/articledetail/id/786061> (11/11/2022. 08h31)
16. Laurent Granger. « Comment définir la gouvernance d'une entreprise : Manager go, [en ligne] : <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/gouvernance-entreprise.htm> (6/11/2022. 12h : 31)
17. Hichem Boussadia: **La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant**, thèse de doctorat en management des organisations, spécialité : audit et contrôle de gestion, université Abou baker Blekaid, Tlemcen, année universitaire 2013/2014, P13.
18. James Chen : op.cit.
19. رايح بوقرة، هاجر غانم: المرجع السابق.
20. John Pitseys: « Le concept de gouvernance », **revue interdisciplinaire d'études juridiques**, volume 65, 2010, [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2010-2-page-207.htm> (7/11/2022. 22h11).
21. Jaqueline Dionne-Proulx, Gilbert Larochelle : « Etique et gouvernance d'entreprise », **revue management et avenir**, N° 32, 2010, [en ligne] : <https://www.cairn.unfo/revue-management-et-avenir-2010-2-page36.htm> (17/11/2022.13h10)
22. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الحفاجي: **قراءات في الفكر الإداري المعاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص (24-26).
23. المرجع نفسه، ص 31.
24. Jean-Jacques Pluchart : « La gouvernance des entreprises socialement responsables », **revue recherches en science de gestion**, N° 94, 2013, [en ligne] : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-1-page-36.htm> (17/11/2022.10h48).
25. عدنان علي: المرجع السابق.
26. James Chen : op.cit.
27. حبيبة بن زغدة: **دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2018/2019، ص ص (44، 45).
28. John Pitseys: op.cit.
29. مركز أبو ظبي للحوكمة: **أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم**، أبو ظبي، د ت، ص 10.
30. عبير مصلح: المرجع السابق، ص (142، 147).
31. عبير مصلح: مرجع سابق، ص ص (122، 123).
32. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص ص (446، 447).

³³ مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات: تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، الولايات المتحدة الأمريكية، 2011، ص ص (26، 27)، متاح على الرابط: <https://documents1.worldbank.org> (6/11/2022. 12h23)

³⁴ ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 115.

³⁵ مركز أبو ظبي للحوكمة: مرجع سابق، ص 11.

³⁶ عبير مصلح: المرجع السابق، ص 148.

³⁷ مركز أبو ظبي للحوكمة، مرجع سابق، ص 10.

³⁸ مرفت جمال الدين: مرجع سابق، ص ص (178، 179).

³⁹ حسين أسامة: مبادئ الحوكمة الرشيدة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مركز العقد الاجتماعي، القاهرة، 2014، ص ص (11، 12).

⁴⁰ مركز أبو ظبي للحوكمة: المرجع السابق، ص 11.

⁴¹ عبير مصلح، المرجع السابق، ص ص (103، 104).

⁴² المرجع نفسه، ص (142، 149).

⁴³ حسين أسامة: المرجع السابق، ص 13.

⁴⁴ عدنان علي: مرجع سابق.

⁴⁵ عباس حميد التميمي: مرجع سابق.

⁴⁶ محمد ياسين غادر: مرجع سابق.

⁴⁷ عباس حميد التميمي: المرجع السابق.

⁴⁸ مركز أبو ظبي للحوكمة: المرجع السابق، ص 12.

⁴⁹ Laurent Granger : op.cit.

* يرى عدنان علي أن "نظام الحوكمة يشكل دليلا للرقابة الذاتية، أي كيف تتصرف الشركة عندما لا يراقبها أحد."

⁵⁰ Kevin Sandler : « Corporate Governance Objectives », available in : <https://bizfluent.com/list-6762393-corporate-governance-objectives.html> (15/11/2022. 20h39)

⁵¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات: المرجع السابق، ص 2.

⁵² John Pitseys: op.cit.

⁵³ عدنان علي: المرجع السابق.

⁵⁴ Jaqueline Dionne-Proulx, Gilbert Larochelle : op.cit

⁵⁵ جون. د. سوليفان: "البوصلة الأخلاقية للشركات: أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ الأعمال، وآداب المهنة وحوكمة الشركات"، جمعية الشفافية

الكويتية، متاح على الرابط: <https://www.transparency.org.kw.au-ti.org> (16/11/2022. 16h28)

⁵⁶ عباس حميد التميمي: المرجع السابق.

⁵⁷ عدنان علي: المرجع السابق.

⁵⁸ Maurice Gosselin : « Gouvernance et création de valeurs », collège des administrateurs de sociétés, [en ligne] : <https://www.cas.ulaval.ca/ascension/gouvernance-et-creation-de-valeur> (18/11/2022. 15h29).

⁵⁹ Stéphane Rousseau, Ivan Tchotourian : « La gouvernance d'entreprise autrement », dans : **Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise**, 2013, [en ligne] : <https://www.cairn.info/repenser-la-responsabilite-sociale-e-l-entreprise--9782200280499-page-91.htm> (19/11/2022. 10h38).

قائمة المراجع العربية:

1. جون. د. سوليفان: "البوصلة الأخلاقية للشركات: أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ الأعمال وآداب المهنة وحوكمة الشركات"، جمعية الشفافية الكويتية، متاح على الرابط:

<https://www.transparency.org.kw.au-ti.org> (16/11/2022. 16h28)

2. حبيبة بن زغدة: دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2019/2018.

3. حسين أسامة: مبادئ الحوكمة الرشيدة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مركز العقد الاجتماعي، القاهرة، 2014.

4. رابح بوقرة، هاجر غانم: "الحوكمة، المفهوم والأهمية"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
5. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الحفاجي: **قراءات في الفكر الإداري المعاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. عباس حميد التميمي: "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة" متاح على الرابط: <https://ketabonline.com/ar/books/98154/read?part=1&page=1&index=3366294> (15/11/2022.21h01)
7. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. عبير مصلح: **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، ط3، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، القدس، 2013.
9. عدنان علي: "الحوكمة، نظام للإدارة الرشيدة"، صحيفة الشرق القطرية، متاح على الرابط: <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/i/786061> (11/11/2022. 8h30)
10. محمد ياسين غادر: "محددات الحوكمة ومعاييرها"، **المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة**، جامعة الجنان، طرابلس، 2012.
11. مرفت جمال الدين: **الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2015.
12. مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم، أبو ظبي، د.ت.
13. مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات: **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول**، الولايات المتحدة الأمريكية، 2011، متاح على الرابط: <https://documents1.worldbank.org> (6/11/2022. 12h23)
14. ناصر قاسيمي: **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
قائمة المراجع الأجنبية:
15. Dominique Bessire et autres : « Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? », Hal Open Science, [en ligne] : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00543220/document> (8/11/2022. 7h50).
16. James Chen : « Corporate Governance Definition : How It Works, Principles, and examples », available in : <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp> (13/11/2022. 9h10).
17. Jaqueline Dionne-Proulx, Gilbert Larochelle : « Etique et gouvernance d'entreprise », **revue management et avenir**, N°32, 2010, [en ligne] : <https://www.cairn.info/revue-managrment-et-avenir-2010-2-page-36.htm> (17/11/2022. 13h10).
18. Jean-Jaque Pluchart : « La gouvernance des entreprises socialement responsables », **revue recherches en science de gestion**, N° 94,2013, [en ligne] : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-1-page-53.htm> (17/11/2022.10h48).
19. John Pitseys: « Le concept de gouvernance », **revue interdisciplinaire d'études juridiques**, volume 65, 2010, [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2010-2-page-207.htm> (7/11/2022. 22h11).

20. Hichem Boussadia: **La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant**, thèse de doctorat en management des organisations, spécialité : audit et contrôle de gestion, université Abou Baker Blekaid, Tlemcen, année universitaire 2013/2014, P13.
21. Kevin Sandler : « Corporate Governance Objectives », available in : <https://bizfluent.com/list-6762393-corporate-governance-objectives.html> (15/11/2022. 20h39).
22. Laurent Granger : « Comment définir la gouvernance d'une entreprise ? », Manager go, [en ligne] : <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/gouvernance-entreprise.htm> (6/11/2022. 12h :31).
23. Maurice Gosselin : « Gouvernance et création de valeurs », collège des administrateurs de sociétés, [en ligne] : <https://www.cas.ulaval.ca/ascension/gouvernance-et-creation-de-valeur> (18/11/2022. 15h29)
24. Roland Pérez : «La gouvernance d'entreprise », les organisations, [en ligne] : <https://www.cairn.info/les-organisations--9782361063665-page-215.htm> (6/11/2022. 12h33).
25. Stéphane Rousseau, Ivan Tchotourian : « La gouvernance d'entreprise autrement », dans : **Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise**, 2013, [en ligne] : <https://www.cairn.info/repenser-la-responsabilite-sociale-e-l-entreprise--9782200280499-page-91.htm> (19/11/202210h38).