مجلة مينا للدراسات الاقتصادية
المجلد 02/العدد 03 (2019) ، ص ص. 47 - 67

واقع حوكمة الشركات وسبل إرسائها في بيئة الأعمال العربية

The Reality of Corporate Governance and Ways to Establish it in the Arab Business Environment

د. شنافة جهرة[1] ، د. زرقاطة مريم[2]
أستاذة محاضرة قسم ب، جامعة فرحات عباس سطيف1، dj.chenafa@gmail.com
أستاذة محاضرة قسم ب، جامعة فرحات عباس سطيف1 ، meriem_angel@live.fr

ملخص:
هدفت الدراسة إلى التعريف بحوكمة الشركات وخصائصها ،محدداتها ومعاييرها، ومعرفة دورها في الرفع من كفاءة أداء الشركات، بالتركيز على الجهود المبذولة من طرف بعض الدول العربية على غرار الجزائر، في سبيل إرساء وتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكل دولة، واعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي و التحليلي مع الاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية المتعلقة بالدراسة واستقراء النتائج.
الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، واقع الحوكمة في الدول العربية، معوقات تطبيق الحوكمة في الدول العربية.

Abstract :
The study aimed at defining corporate governance, its characteristics, specificities and standards, and knowing its role in enhancing the efficiency of companies' performance, focusing on the efforts exerted by some Arab countries such as Algeria to establish and apply the principles and rules of governance according to the legal and economic environment of each country. Analytical and theoretical studies on the study and extrapolation of results.
Keywords : Corporate Governance, Governance in Arab Countries, Impediments to Implementing Governance in Arab Countries.

المؤلف المرسل: جهرة شنافة، dj.chenafa@gmail.com

1. مقدمة:

يعد مصطلح حوكمة الشركات من المصطلحات الأكثر انتشارا على الساحة الدولية مؤخرا، حيث اتفق على ترجمته إلى "أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة". وقد نشأت هذه الظاهرة نتيجة القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية، والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس والعسر المالي للعديد من الشركات الضخمة التي تضرر من جرائها الآلاف من المساهمين وأصحاب الأموال.

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، حرصت الكثير من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله مثل صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما اهتمت العديد من الدول العربية في السنوات الأخيرة بهذا المفهوم، وقد عملت الكثير من الهيئات والمنظمات العالمية على إرساء قواعد الحوكمة في هذه الاقتصاديات، من بينها مركز المشروعات الدولية والمنتدى الدولي لحوكمة الشركات، كما قام كثير من المهتمين بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول العربية بتنظيم مجموعة من المؤتمرات والندوات والنشرات التي تهدف إلى وضع التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لتلك المبادئ بما يتناسب والظروف الاقتصادية والثقافية والسياسية التي تمر بها الدول العربية.

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية :

ما هو واقع حوكمة الشركات وما هي سبل إرسائها في بيئة الأعمال العربية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

1. ما هو مفهوم وخصائص حوكمة الشركات ؟
2. ما هي محددات ومعايير تطبيق حوكمة الشركات؟
3. ما هي جهود الدول العربية في سبيل تفعيل مبادئ حوكمة الشركات؟

1.1. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى إبراز مفهوم حوكمة الشركات، وأهميتها ومحدداتها ومعايير تطبيقها، وكذا معالجة مختلف المزايا والآليات المختلفة التي تمنحها الحوكمة في سبيل معالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري، حيث تم في هذا الإطار بذل مجهودات دولية وعربية في سبيل إرساء وتطبيق مبادئ الحوكمة حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكل دولة.

2.1.منهج الدراسة: انطلاقا من إشكالية الدراسة السابقة الذكر فإنه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معظم أجزائه. كما ستمكننا الدراسة من استخدام المنهج المقارن في أكثر من موضع، وذلك للتوضيح أكثر لبعض المسائل، أو لتشخيص أعمق لبعض التجارب.

من جهة أخرى سيتبع الباحث الأسلوب الاستقرائي للتوصل إلى نتائج الدراسة، من خلال استقراء الآراء من المنظمات الدولية أو من التقارير التي تصدرها بعض الدول أو من الباحثين والمختصين في هذا المجال، إضافة إلى دراسة وتحليل مؤشرات الحوكمة ومبادئها، والإطلاع على واقع تطبيق هذه المبادئ في بعض الدول العربية.

2 . إطار النظري لحوكمة الشركات

1.2. ماهية حوكمة الشركات:

يشير مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام إلى مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل، وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة. وبذلك جاءت حوكمة الشركات كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين، من أجل الحد من الفساد المالي والانحراف الإداري ولغرض رقابة تحمي المصالح المشتركة وتحافظ على استمرارية الشركة.

2.2. التطور التاريخي لحوكمة الشركات:

تعود جذور حوكمة الشركات إلى "Berle & Means" الذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك عام 1932، وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر الشركة (فاطمة الزهراء طاهري، عيساوي سهام، 2012) ، وفي عام 1976 قام كل من "Meckling & Jenson" بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA*) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO*) المعروفة باسم "Tread

* AICPA : American Institute of Certified Public Accountants.
* COSO : the committee of Sponsoring organization.

way commission" والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب (زايد مراد، ترغيني صبرينة، 2012). بالإضافة إلى وجود هيئات رقابية فعالة في الولايات المتحدة الأمريكية تشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل في السوق المالية مثل (SEC*)، ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة، والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين (محمد مصطفى سليمان، 2006) .

أما المفوضية الأوربية فقد قامت بتكليف فريق عمل ببروكسل بمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات، بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، وفي أمريكا اللاتينية قامت سبع دول في "سان باولو" بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات (فاطمة الزهراء طاهري،2012).

3.2. تعريف حوكمة الشركات

إن تعريف الحوكمة يختلف بين العديد من الجهات والمؤسسات الدولية، بحيث يدل كل منها على وجهة النظر التي يتبناها صاحب التعريف، إذ لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين الاقتصاديين والإداريين والمحاسبين لمفهوم حوكمة الشركات، لكن معظمها الإدارة، التحكم، المراقبة، والتنظيم. وفيما يلي سندرج بعض التعاريف لحوكمة الشركات:

عرفت **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD*)** الحوكمة بأنها: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين، وكل ذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة باتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء" (OECD principles of corporate governance ,2004).

* SEC : securities exchange commission
* OECD : Organization for economic co-operation&development.

أما **مجمع المدققين الداخليين الأمريكي** فقد عرفها على أنها: "عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح، بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر الشركة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وخطط قيمة للشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة لتحقيق فعالية الوكالة"(بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، 2011).

أما **تقرير "cadbury"** 1992 فيعرف حوكمة الشركات كما يلي: "يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤوليتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات"، وبذلك توصل إلى تعريف مختصر للحوكمة هو أن: "حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"(Stijn claessens, Burcin Yortoglu , 2012).

وعليه فمن التعاريف السابقة يمكن القول بأن حوكمة الشركات هي مجموعة من القوانين والنظم والإجراءات والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة، وتفعيل تصرفات الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل.

4.2. خصائص حوكمة الشركات

يرتكز مفهوم حوكمة الشركات على مجموعة من الأبعاد والخصائص نوردها فيما يلي (إبراهيم راشد، 2016):

1.4.2. المسؤولية الاعتبارية (Fiduciary Responsibility)

المسؤولية هي: التزام الشخص بأداء عمل أو تصرف معين له القدرة على الوفاء به في ضوء مجموعة من الاشتراطات (سمير الشوبكي، 2006) وعلى اعتبار أن مجلس الإدارة له مسؤولية اعتبارية تجاه المساهمين ويكون وصيا على حماية وصيانة وتعزيز قيمة الأسهم، وضمان الالتزامات والمسؤوليات تجاه أصحاب المصالح، كما يقوم برسم وصياغة استراتيجيات خاصة بأنشطة المؤسسات، ومسؤولا عن تعيين الموظفين واختيار المدراء الأكفاء إلى جانب قدرته على تطوير قيم السلوك الأخلاقي والمهني، وأن يقوم بوضع اللوائح والقواعد الخاصة باتخاذ القرار

داخل المؤسسة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد ورأس المال والثقة والنزاهة، كما ينبغي على مجلس الإدارة العمل بجدية وإخلاص على خدمة أهداف المؤسسة وتحقيقها.

2.4.2. الشفافية والإفصاح (Transparency & Disclosure)

الشفافية تعني جعل الأمر واضحا بعيدا عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها، وعناصر الشفافية الأساسية (طارق محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، 2005):

- وضوح رسالة المؤسسة الحكومية.
- شرعية ومشروعية وجود المؤسسة والمنظمة.
- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح.
- نشر واسع للمعلومات والبيانات لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تقدمها وتطورها.
- أن تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك.
- امتلاك مدونات أخلاقية.
- تبني المؤسسة موقعا لها على شبكة الإنترنيت.

3.4.2. المساءلة (Accountability)

حيث يكون مجلس الإدارة مسؤولا أمام المساهمين، والإدارة التنفيذية تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة وعليه إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

4.4.2. الرقابة (Control)

إن وجود رقابة داخلية (Internal control) أمر حيوي وهام بالنسبة لأي مؤسسة، حيث لا تكون هناك فعالية لحوكمة الشركات بدون وجود نظام مناسب وفعال للرقابة الداخلية، كون الرقابة تحقق الضمان المناسب لماهية الأهداف والموضوعات المقابلة لشروط الفعالية والتقارير الكافية والالتزام والامتثال للقوانين والتنظيم، كما أنها تحمي الموجودات والالتزامات لهذه المؤسسات من الفساد والسرقة والاحتيال.

5.4.2. المناخ الأخلاقي (Ethical Atmosphere)

إن مؤسسات الأعمال هي منظمات تعمل بنظام مفتوح، لذلك عليها مسؤوليات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وكذلك أصحاب المصالح، من خلال الحفاظ وحماية وصيانة المعايير الأخلاقية والسلوك السليم فيها، لذلك فإن مجلس إدارة المؤسسة هو المسؤول عن وضع

استراتيجيات في أعلى مستوياته، لغرض الابتعاد عن السلوك غير الأخلاقي والتخلص من الرشوة والفساد بما يحمي المساهمين، بالإضافة إلى تعزيز القيم لأصحاب المصالح.

5.2. أهداف حوكمة الشركات

يمكن تلخيص أهداف الحوكمة في النقاط التالية(بوقرة رابح، غانم هاجرة، 2012) :

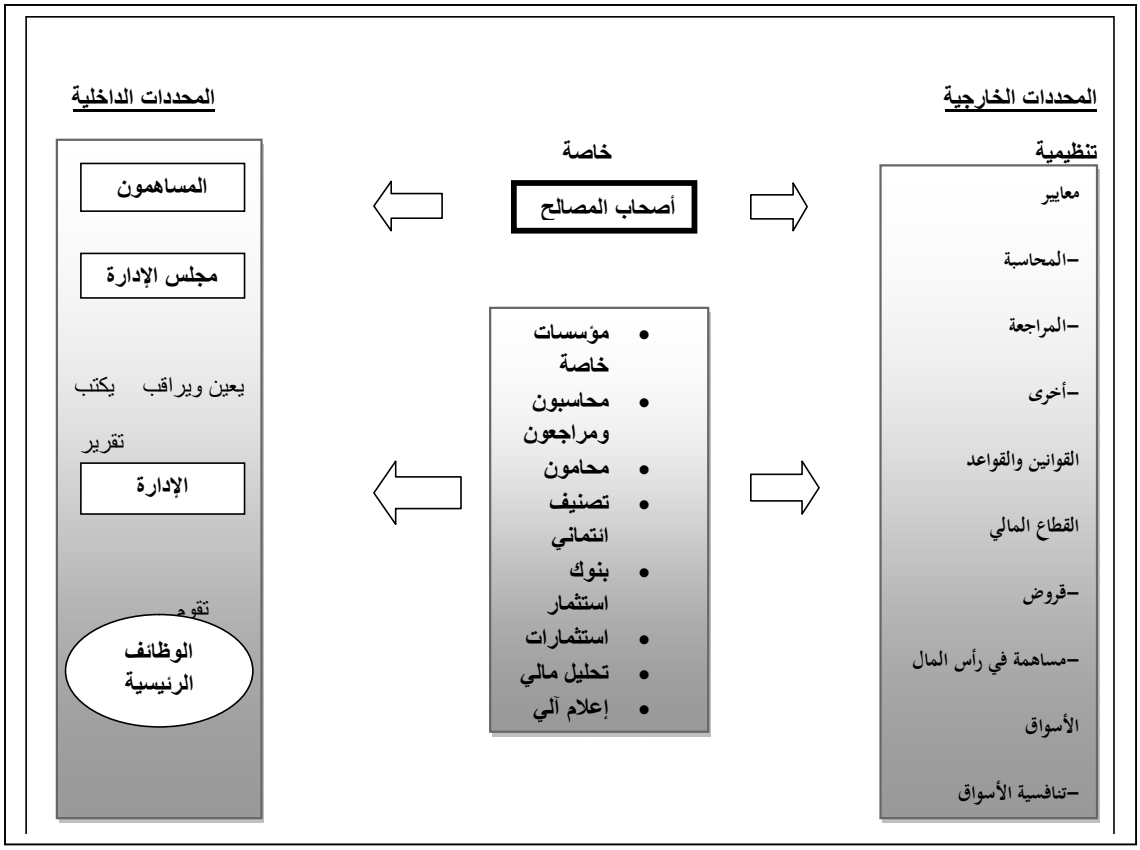
- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية، وزيادة قيمتها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية لها.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي، والمالي، والنقدي للوحدة الاقتصادية.
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها، وتعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية.
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية، والحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد، ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.

3. محددات ومعايير حوكمة الشركات

1.3. محددات تطبيق مفهوم حوكمة الشركات:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات، والشكل رقم 1 يوضح هاتين المجموعتين:

شكل (1): المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات



– المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الإعلام والمجتمع المدني، وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

Source : Magdi R.Iskander, Nadereh Chamlou, **Corporate governance: A framework for Implimentation,world bank group**, Washington, D.C, 2000, p4.

من خلال الشكل رقم 1 يتضح أن محددات الحوكمة تتمثل في:

– **الخارجية:** وهي التي تقوم بالمساعدة على حسن إدارة الشركة، وتضمن تنفيذ القوانين والقواعد وتشمل هذه المجموعة(محمد حسن يوسف،2016) :

– المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة، مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.

- تنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- وجود قطاع مالي كفؤ (البنوك وسوق المال)، يستطيع توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال، البورصة) في إحكام الرقابة على الشركات.
- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، مثل المراجعين والمحاسبين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

2.3. المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة، بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة(حواس مولود، رايس عبد الحق،2007) .

3.3. **معايير حوكمة الشركات:**

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات المالية على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حيث يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير أساسية توصلت إليها المنظمة في عام 1999، زائد المعيار السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 (Organization for economic co-operation & development ,2004)، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل (2): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المصدر: عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية القاهرة مصر،2008، ص 57.

من خلال الشكل السابق يمكن شرح كل معيار كما يلي:

1.3.3. حقوق المساهمين (The rights of shareholders)

وتشمل نقل ملكية الأسهم، اختيار مجلس الإدارة، الحصول على عائد في الأرباح، مراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة وذلك من خلال (عبد المطلب عثمان محمود دليل،2015):

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية، وفي الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول الأعمال؛

- إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية؛

- تمكين المساهمين من التصويت سواء شخصيا أو غيابيا، مع إعطاء نفس الوزن للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أو غيابيا.

2.3.3. المعاملة المتكافئة للمساهمين (The equitable treatment of shareholders)

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

3.3.3. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات (The role of stakeholdes in corporate governance)

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة (حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، 2016) ، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين، وحملة السندات، والموردين والعملاء.

4.3.3. الإفصاح والشفافية (Disclosure and transparancy)

ويعني الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

5.3.3. مسؤوليات مجلس الإدارة (The responsibilities of the board)

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعلية للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين والمؤسسة.

6.3.3. ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة الشركات (Ensuring the basisfor an effective corporata governance framework)

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

وبالتمعن في هذه المعايير نجد أنها غطت أهم الجوانب الأساسية لنجاح أي شركة، إذ أن تطبيقها على أرض الواقع سيترتب عليه العديد من النتائج الإيجابية، من أهمها إحكام الرقابة على مجالس الإدارات ومديري الشركات، وحماية حقوق المساهمين، وتوفير كل السبل للقيام بالدور المطلوب منهم، وإعطاء أصحاب المصالح من الموظفين والعمال والعملاء وغيرهم دورا في حياة الشركة.

4. تطبيقات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية

إن الاهتمام الكبير بحوكمة الشركات جاء نتيجة للتعقيدات المتزايدة في البيئة القانونية والعالمية، وزيادة مشاركة المستثمرين في تطوير الأسواق ومدى وعي هؤلاء والشركات القائمة بالمخاطر الناجمة عن عدم ممارسة الحوكمة، أضف إلى ذلك مدى أهمية مسؤولية الشركات أمام مجتمعاتها المحلية. وبذلك نشأت الحوكمة تدريجياً كنظام خلال العقود الماضية من بعد التجارب التي مرت بها مختلف الدول العالمية والعربية، فقد أدت الاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية بينها إلى اختلاف في إتباع نماذج لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات واختلاف

في النتائج، ومن الجهود التي بذلتها الدول العربية لإرساء مبادئ الحوكمة هي انعقاد منتدى حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بالعاصمة الأردنية عمان في مارس 2007، والذي تم الخروج منه بمجموعة من التوصيات منها (فريد كورتل،2008):

– زيادة التفاعل بين المشاركين بحيث يتبادلون خبراتهم في الأسواق والقطاعات المختلفة التي يعملون بها، ويمنحون الفرص المتعددة لمناقشة هذه الخبرات للوقوف على المفاهيم والممارسات الدولية لحوكمة الشركات، والعمل على إيجاد الحلول العملية التي تتناسب مع بيئة المنطقة وما يعوق تطبيقها في الشرق الأوسط للوصول في النهاية للنتائج التي تعود بالنفع للشركات المتواجدة في المنطقة وتطبيق استراتيجيات حوكمة سليمة ومستدامة تتناسب مع مجتمعاتنا.

– تكوين رؤية شرق أوسطية أعمق لمفهوم حوكمة الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية، ولتعزيز دور القطاعات المختلفة المشاركة في المنتدى من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والتي تعتبر طرفا رئيسيا في إصلاح وتطبيق مفهوم حوكمة الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية الذي ينعكس على أداء الشركات وشفافية التطبيق والاقتصاد العربي بشموليته.

– تضييق فجوة عدم التفاهم الدولي العربي ودفع عجلة التفاهم إلى الأمام بهدف تطوير مفاهيم جديدة أو متجددة تتناسب مع معطيات وبيئة الأعمال في الشرق الأوسط.

وكانت المناقشات والتفاعلات التي نتجت من المنتدى أداة لرجال الأعمال والمشاركين فيه للدفع بمؤسساتهم وشركاتهم لممارسة حوكمة الشركات بطريقة ايجابية، ورسم خطط واضحة لمسؤوليتهم الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

1.4. تجربة مصر في تطبيق حوكمة الشركات:

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك (وزارة التجارة)، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر. وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات(Samiha Fawzy ,2003) .

وأعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من

الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر. وكان من أهم نتائج التقييم (محمد حسن يوسف، 2016):

– أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات، والمطبقة في مصر، تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ.حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات ولصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ كما أن تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء.ومن أهم القوانين في هذا الصدد: قانون الشركات 159 لسنة 1981، وقانون قطاع الأعمال العام 2.3 لسنة 1991، وقانون سوق رأس المال 95 لسنة 1992، وقانون الاستثمار 8 لسنة 1997، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي 93 لسنة 2000.

– لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعى المساهمين أو إدارات الشركات بتلك المعايير، ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عمليا مع المبادئ الدولية في سياق 7 مبادئ من إجمالي 48 مبدأ، وهناك اثنان من المبادئ لا تطبق نهائيا في السوق المصرية.

وتشير المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الإيجابية، ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لدرء بعض الممارسات السلبية. بالنسبة للممارسات الإيجابية في مصر، نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح، والتصويت في الجمعيات العمومية، والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة. ويحمى القانون المصري حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية. أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة، ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة، ومكافآت مجلس الإدارة، والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة). كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة. ومن الأمور الهامة تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة. وتعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط التي تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة، ويؤدى تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الشفافية، مما يساعد على جذب استثمارات جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية، كما يؤدى إلى تراجع الفساد (محمد حسن يوسف،2016).

2.4. تجربة السودان في تطبيق حوكمة الشركات:

بعد اتفاقية السلام في 2002 دخلت السودان مرحلة جديدة، حيث تم وضع إجراءات لضمان سلامة الممارسة المالية في المؤسسات العامة للدولة، حيث احتوى الدستور الانتقالي وقتها على بعض المواد منها الشفافية والإفصاح ونشر المعلومات وتوضيحها للعامة، وتحسين نظام العطاءات الحكومية، وتفعيل المراجعة الداخلية للمؤسسات، وتقوية نظم الضبط المحاسبي والإداري فيها، وتحسين كفاءة إعداد التقارير الرسمية والعامة، وتحسين وسائل الرقابة في المؤسسات الحكومية، ونشر ثقافة مكافحة الفساد. وكذلك في عام 2007صدر منشور بنك السودان رقم 15الذي وضع ضوابط للحد من عمليات الاختلاس والتزوير بالجهاز المصرفي والذي وضع إجراءات لتقوية وتحسين أداء المصارف والحد من الفساد ولم يتطرق إلى آلية للتنفيذ والمتابعة.

شدد مؤتمر حوكمة الشركات السودانية في أحد الجلسات بالخرطوم على أهمية إنشاء آلية حكومية لرعاية الحوكمة لتقوم بالتنسيق بين الجهات المعنية بالحوكمة، وجاءت توصيات المؤتمر في ختام أعماله على أهمية تعديل قانون الشركات، وقانون سوق الأوراق المالية، وقانون بنك السودان المركزي وقانون الاستثمار حتى تتوافق مع معايير وقواعد الحوكمة، وطالب المؤتمر بإنشاء هيئة للأوراق المالية منفصلة عن سوق الأوراق المالية لكي تطبق القواعد الخاصة بحوكمة الشركات، مع أهمية التعاون بين القطاعين العام والخاص في تفعيل مبادئ وقواعد الحوكمة، وإرساء روح التنافس بين الشركات في التطبيق (سيد عبد الرحمان بله،2012).

ويتضح مما سبق انه لا توجد حوكمة في السودان بالمفهوم العلمي وتعتبر التجربة ضعيفة، إذ يوجد الكثير من القيود التي تحد من تطبيقها مثل قانون الشركات وقوانين سوق الخرطوم للأوراق المالية، بالإضافة إلى عدم وجود الرغبة الجادة من المسؤولين في كافة القطاعات ذات الصلة.

3.4. تجربة الجزائر في تطبيق حوكمة الشركات:

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال سلسلة من الإصلاحات الهادفة إلى إحداث تغييرات جذرية في منهج الدولة السياسي وأدائها الاقتصادي، وقد فرض دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي أن تكون مبادئ الحوكمة ضمن الحزمات المقدمة للسلطات العمومية، خاصة وأنه تمت ملاحظة بعض المؤشرات السلبية في

أداء الاقتصاد الجزائري، كتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد، إلى جانب المناخ الاستثماري غير المشجع، مما دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت "لجنة الحكم الراشد" خاصة وأن الجزائر اعتبرت من المبادرين بمشروع النيباد الذي يقضي بخضوع الدول الأعضاء لتقييم دوري فيما يتعلق بالحوكمة.

ورغبة في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، تسعى الحكومة الجزائرية إلى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، فمن بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات ما يلي (ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن شيخ،2013):

1.3.4. تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته

تأسست هذه الهيئة سنة 2006، تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطره، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه، والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008 لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصه.

2.3.4. انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للشركات في جويلية 2007

حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 2009).

3.3.4. إنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه

العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات "GCGF*" ومؤسسة التمويل الدولية "IFC" لوضع دليل حوكمة الشركات الجزائري (حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، 2016).

4.3.4. إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري

تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية "CARE" واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر.

5.3.4. إطلاق مركز حوكمة الجزائر

بناءا على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، وتأسس هذا المركز ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية ورفع الوعي الجماهيري بها، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.

6.3.4. برنامج الاتحاد الأوربي لتعزيز الحوكمة في الجزائر

تبنى الاتحاد الأوربي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.

ورغم الجهود والمبادرات التي قامت بها الجزائر في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة، وتحسين مناخ الأعمال، هناك عدة معوقات تحد من تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي :

* GCGF : Global Corporate Governance Forum.

أ. المصدر الداخلي

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.

- أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

- لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ب. المصدر الخارجي

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

ومما سبق يكمن استخلاص بعض العوامل التي تساعد على الوصول إلى حوكمة رشيدة بالجزائر أهمها(عاشور مزريق، صورية معموري،2012) :

- **النهوض بالعامل البشري:** ينصب مجال الاهتمام إذن على جانب الإنفاق الاستثماري في مجال الموارد البشرية، وبذلك لزم الاهتمام بهذا المورد أكثر للحاق بالدول المتطورة ومن ثم تحقيق تنمية حقيقية للبلاد.

- **تقريب المواطن بالإدارة:** إن الاتصال وقرب المواطن من الإدارة هو السبيل الوحيد لبناء أسس الحكم الراشد فلا يمكن تصور إدارة بدون علاقات اتصال وقرب مهما كان مستوى تلك الإدارة، لذلك فالهدف الأساسي الذي وجد من أجله الجهاز الإداري عموما هو تلبية رغبات الجمهور

وتأمين أفضل الخدمات له ولما كان ذلك المبتغى فإنه من حق المواطن أن يراقب ويطلع على أداء الجهاز الإداري.

- **ترسيخ روح الديمقراطية والمشاركة السياسية:** من خلال احترام الرأي ومراعاة المصلحة العامة، ولا يمكن بلوغ ذلك إلا من خلال إضفاء الرقابة الشعبية التي تتولاها المجالس المنتخبة بشكل حر ونزيه وهذا بتحقيق مكاسب المواطنين.

- **توفر مجتمع مدني فعال**: فما هو مطلوب من المجتمع المدني في الجزائر هو السماح لهذه الجمعيات ودعمها بكافة الوسائل نحو هيكلة الفرد، وهذا بهدف إشراك المواطن في العمل المشترك في تنفيذ المشاريع مع الأجهزة الرسمية في إطار صنع السياسات المحلية وإضفاء الرقابة والمشاركة في تنفيذ المشاريع.

- **وجود فواعل حقيقية تشترك فيها الصحافة الحرة والتنظيمات المهنية.**

- **تطبيق مبدأ الشفافية في التعامل.**

5. خاتمة

إن الحوكمة الرشيدة تضمن للأفراد تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، كما تضمن آلياتها قوة وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثم تدعيم استقرار وتقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات، كونها تؤدي إلى تقليل المخاطر وتحفيز الأداء وكذلك تحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال، وتحسين القدرة على تسويق المنتجات والخدمات، بما يضمن زيادة الشفافية والإفصاح عن المعلومات لكافة المتعاملين بالأوراق المالية، وبذلك تمثل الدعامة الأساسية لنجاح السوق، وتفعيل أدائه وكفاءته في ظل رشادة اقتصادية ومالية تعمل على التقليل من حدوث أزمات مالية في هذه الأسواق.

وتعتبر الحوكمة إحدى المتطلبات الجديدة للاقتصاديات العربية عموما، ولهذا الأسلوب أسسه ومقوماته القائمة على الإفصاح والشفافية، وهي عناصر شبه غائبة عن واقع المنطقة العربية أو غير متحكم فيها إلى حد كبير. وتعد حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت قد مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتقاء بالاقتصاديات العربية إلى مستويات التنافسية الدولية لجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية.

6. المراجع:

[1] فاطمة الزهراء طاهري، عيساوي سهام،6-7 ماي 2012، *دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري*، جامعة محمد خيضر بسكرة.

[2] زايد مراد، ترغيني صبرينة،6-7 ماي 2012، *البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، مداخلة ضمن* **ملتقى وطني حول** "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري" جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012، ص: 3.

[3] محمد مصطفى سليمان، ، 2006، *حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

[4] فاطمة الزهراء طاهري، عيساوي سهام، مرجع سابق، ص: 4.

[5] Organization for economic co-operation & development, *OECD principles of corporate governance*, 2004 .

[6] بتول محمد نوري، علي خلف سليمان،18-19 ماي 2011، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، ، *مداخلة ضمن* ملتقى دولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل، تجارب وطنية ودولية "، جامعة سعد دحلب، .

[7] Stijn claessens, Burcin Yortoglu, ***corporate governance and development- an update,focus 10 international finance corporatio***, 2012, Washington,..

[8] إبراهيم راشد، 19-9-2016 ،*حوكمة الشركات وانعكاساتها المالية للمصارف – دراسة حالة لأحد المصارف العراقية*، استرجعت في 19-9-2016 من https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53134 .

[9] سمير الشوبكي،2006، *المعجم الإداري*، ط 1، دار أسامة دار المشرق الثقافي، الأردن.

[10] طارق محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري،2005، *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل– الأعمال والمجتمع*- دار وائل للنشر،عمان، الأردن.

[11] بوقرة رابح، غانم هاجرة، الحوكمة المفهوم والأهمية، 6-7 ماي 2012، ، *مداخلة ضمن* ملتقى وطني حول "*حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري*" ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

[12] محمد حسن يوسف، 2007، *محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر*، *استرجعت* في 19-9-2016 من http://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc .

[13] حواس مولود، رايس عبد الحق، 6-7 ماي 2007، *حوكمة وظيفة البحث والتطوير في منظمات الأعمال،مداخلة ضمن ملتقى وطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"*، جامعة محمد خيضر بسكرة.

[14] Organization for economic co-operation & development (OECD), Ibid, p :9

[15] عبد المطلب عثمان محمود دليل،2015، *نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية* القاهرة، مصر

[16] حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، *واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها*، استرجعت في تاريخ "2016-9-19": http:// www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07.pdf.

[17] فريد كورتل،15-16 أكتوبر 2008، *حوكمة الشركات-منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي* ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول بجامعة الاقتصاد بدمشق.

[18] Fawzy Samiha. *Assessment of Corporate Governance in Egypt.* , 2003, Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.

[19] محمد حسن يوسف، مرجع سابق، ص: 10.

[20] نفس المرجع.

[21] سيد عبد الرحمان بله،2012، *دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير السعودية*، العدد 12، 2012.

[22] ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن شيخ، 25-26 نوفمبر 2013، *واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل مستجدات حالية، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"*، ورقلة.

[23] ***الشبكة العربية لتعزيز النزاهة و محاربة الفساد، الجزائر تنظم إلي الشبكة العربية لتعزيز النزاهة و محاربة الفساد***، استرجعت في 17-4-2017 من http://www.undp-aciac.org/arabic/resources/ac/news.aspx?nid=1128.

[24] ***ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية***، 2009.

[25] حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص: 9.

[26] عاشور مزريق، صورية معموري، 6-7 ماي 2012، *حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"*، جامعة محمد خيضر، بسكرة.