



الحوكمة الرقمية كدعامة أساسية لتعزيز ممارسات الحوكمة الشركات خلال جائحة

كورونا وما بعدها (دراسة حالة شركة تويوتا)

Digital Governance as a Mainstay for Strengthening Corporate Governance Practices During the Corona Pandemic and Beyond (Toyota Corporation Case Study)

د. بولغب وليد¹ / منبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورومغاربي

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل (الجزائر). boulghebwalid@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/06/16

تاريخ القبول: 2022/05/30

تاريخ الإرسال: 2022/04/20

ملخص

تبرز الحاجة لحوكمة الشركات في منظمات الأعمال المعاصرة خاصة وأنها تعمل في بيئة تتسم بنوع من التعقد وسرعة التغيرات مما يتطلب مواكبة هذه التغيرات وإشراك مختلف الفاعلين بالاعتماد على مختلف الأساليب والطرق والتي من بينها حوكمة الشركات بمختلف مضامينها وآلياتها، وبالنظر لظاهرة العولمة والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة أصبحت الحوكمة الرقمية ضرورة ملحة من أجل التحكم في مختلف المتغيرات وضمان الأداء الجيد والشفافية في الجانب الحقيقي والجانب الرقمي للمنظمات بصفة عامة ومنظمات الأعمال بصفة خاصة، الأمر الذي يجعل شركة تويوتا تعمل على تبني نظام حوكمة لها بتفعيل ممارسات الحوكمة الرقمية لاسيما من بروز جائحة كورونا والتحضير لما بعدها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الفساد، الإدارة الرقمية، منظمة صناعية.

تصنيف JEL : M15 : D73 : G34 : L.

Abstract:

The need for corporate governance arises in contemporary business organizations, especially as they operate in an environment characterized by a kind of complexity and rapid changes, which requires keeping pace with these changes and involving various actors depending on various methods and methods, including corporate governance with its various contents and mechanisms, and given the phenomenon of globalization and successive technological changes, digital governance has become An urgent necessity in order to control the various variables and ensure good performance and transparency on the real side and the digital side of organizations in general and business organizations in particular, Which makes Toyota work to adopt a governance system for it by activating digital governance practices, especially from the emergence of the Corona pandemic and preparing for its aftermath.

Keywords: corporate governance, corruption, IT Management, industrial organization.

Jel Classification Codes : M15 : D73 : G34 : L.

¹ المؤلف المرسل: وليد بولغب، الإيميل: boulghebwalid@yahoo.fr

I - تمهيد :

برزت الحاجة لمعالجة المشاكل المرتبطة بحوكمة الشركات منذ بروز نظريات الوكالة وحقوق الملكية والنظريات التي أتت بعد ذلك كنظرية أصحاب المصلحة، وذلك لحماية حقوق مختلف الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمنظمة ومن مساهمين ومختلف أصحاب المصالح، كما أن الحاجة إلى الإفصاح والشفافية من أجل تجنب الغموض والفضائح التي مست عدد من الشركات كشركة انرون، فكل ذلك أدى إلى التوصل لمفهوم حوكمة الشركات الذي أصبح ضروريا العمل بمختلف المبادئ والآليات التي تندرج تحته. فحوكمة الشركات تعد من المفاهيم الحديثة نسبيا التي يمكن أن تساعد في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أنها تؤدي إلى حماية الشركة من الفساد وسوء الإدارة والفسل في تحقيق الأهداف، وتسمح بتحقيق الشفافية في الحياة الاقتصادية ككل، وهو ما يمهّد الطريق لتحقيق التنمية الاقتصادية، كما تدعو إلى تحقيق العدالة والمساواة بين حملة الأسهم وحسن التعامل مع مختلف الأطراف؛ وتحت حوكمة الشركات على الاستجابة لمطالب الأطراف ذات المصلحة ومن بينها المجتمع بالحفاظ على البيئة وتوظيف اليد العاملة.

وبفعل التطور التكنولوجي والرقمي المتواصل ومع بروز جائحة كورونا أصبحت الحاجة لاتمام المعاملات عن طريق تقنيات حديثة مثل التحاضر عن بعد وما إلى ذلك، وفي ظل أهمية استخدام هذه الوسائل وكذلك كثرة استخدامها برزت الحاجة للحوكمة الرقمية من أجل العمل على تقديم حلول لتخفيف الضغط الإداري على المؤسسات من خلال أتمتة مهام الموظفين وتسريع أداءهم لخدمة المتعاملين مع المنظمات من زبائن وموردين وغيرهم من المتعاملين مع المنظم، وهو ما ستم معرفته بشكل أدق من خلال التطرق لواقع ذلك لدى شركة تويوتا.

1.1- إشكالية البحث :

انطلاقا من محاولة معرفة مضامين موضوع الحوكمة الرقمية يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو واقع الحوكمة لدى شركة كورونا لدى شركة تويوتا؟

ومن التساؤل الرئيسي تبرز التساؤلات الفرعية الآتية:

-ما هي الخلفية النظرية لحوكمة الشركات؟

-ما هي الآليات الضرورية لتطبيق حوكمة الشركة؟

-فيا تتمثل الحوكمة لدى شركة تويوتا في ظل جائحة كورونا وما بعدها؟

2.1 - فرضية البحث :

تبرز فرضية رئيسية والتي مفادها: "تحتاج شركة تويوتا للحوكمة الرقمية من أجل تحقيق أهداف الحوكمة لديها في ظل جائحة كورونا وما بعدها".

3.1 - أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في معرفة الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات بشكل عام والحوكمة الرقمية بشكل خاص، وكذلك إبراز مدى مساهمة الحوكمة الرقمية في تحقيق كفاءة وفعالية أداء هذه المنظمات بما يسهل عليها وعلى مختلف المتعاملين معها الحصول على المعلومات التي تهمهم وجعل نظام المعلومات لدى هذه المنظمات فعال بالإضافة إلى تنظيم عمل المنظمة وجعل الجانب الافتراضي يعكس الواقع العملي لهذه المنظمات.

4.1. - أهمية البحث :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور التكاملي للحوكمة الرقمية للشركات مع الحوكمة في الجانب العملي لها، مع التنويه بأنه في كثير من الأحيان تكون الحوكمة الرقمية أسرع وأكثر وأقل تكاليف من ممارسات الحوكمة العادية، وهو ما يحقق للمنظمات مزيد من المكاسب ويقلل العديد من المخاطر.

5.1. - الدراسات السابقة:

-دراسة لشوقي جدي بعنوان: "حوكمة الشركات وإمكانية الاستفادة منها لزيادة الشفافية في قطاع الصناعة النفطية: منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نموذجا"، وهو مقال في مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04 العدد 02، 2019:

هدفت هذه الدراسة إلى مدى معرفة مفهوم حوكمة الشركات، والبحث في كيفية التأسيس لمبادئها وكيفية الاستفادة منها في ارساء الشفافية بقطاع هام واستراتيجي يتمثل في الصناعة النفطية، وتم الاعتماد على دراسة نظرية مع التحليل لتحقيق هذه الغاية ولقد أظهرت نتائج الدراسة على وجود دور كبير وهام لمبادئ حوكمة الشركات في زيادة الشفافية في قطاع الصناعة النفطية عموما ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خصوصا.

-دراسة ل: وئام ملاح بعنوان: " دور آليات الحوكمة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة"، وهو مقال في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير آليات الحوكمة الداخلية للحد من الآثار السلبية لممارسات المحاسبة الإبداعية، من خلال التركيز على آلية مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية ولجنة المراجعة، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، نظرا لأهميتها في الاقتصاد الوطني، وقد تم اعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج spss v20 وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الداخلية والحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما كان تطبيق آليات الحوكمة الداخلية فعال داخل المؤسسة الوطنية للمناجم تبسة كلما قلل ذلك من الممارسات السلبية للمحاسبة الإبداعية.

-دراسة ل: جبالي صبرينة. بن عمران سهيلة، بعنوان: "الحكومة الالكترونية وأثرها في إدارة الجودة الشاملة" وهو مقال في مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020:

وأفادت الدراسة بأن الحكومة الالكترونية تعتبر عاملا أساسيا في إصلاح الدولة، لذلك تم إطلاق مشروع الجزائر الالكترونية كفكرة ظهرت في 2008، وتجسدت بمشروع الجزائر الالكترونية في 2013، وقد برزت تحديات الحكومة الالكترونية من حيث الكفاءة الإدارية والخدمات المقدمة من جهة، ومن جهة أخرى ضمان امن و موثوقية المعلومات المتبادلة بين المستخدمين والإدارة والسماح للمستخدمين بتنفيذ إجراءاتهم الإدارية الكترونيا، حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على الإطار النظري لمفهوم الحكومة الالكترونية، وتسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي ترتبط بتطوير وتحسين المهام لانجاز عملية ما، ابتداء من المورد "الممول" إلى المستهلك "العميل" بحيث يمكن إلغاء المهام غير الضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل، كأسلوب جديد تطبقه الحكومة الرقمية الجديدة.

-دراسة ل: ثابت سلوي مكي بعنوان: "الإصلاح الهيكلي للمؤسسات والحوكمة الرقمية"، وهو مقال في مجلة كلية السياسة والاقتصاد، العدد الحادي عشر، جويلية 2021:

عرضت الدراسة بعض المفاهيم الجديدة في الإدارة مثل الإدارة بالمبادرة وإدارة بقاء الدولة، الإدارة بالتضمين وغيرها كعوامل نجاح لعملية الإصلاح، وتشير الإدارة إلى العناصر الرئيسية الإصلاح الهيكلي استنادا إلى إصلاح برنامج قطاع السياحة نموذجاً، وفي هذا الصدد أكدت الدراسة على أهمية تبني مفهوم الحوكمة الرقمية، ليس فقط من منظور خدمي ولكن لدعم المشاركة المدنية واللامركزية.

II- ماهية حوكمة الشركات :

في كل أنماط وأنواع الفساد تبرز منظومة الحوكمة، أي هيكل وآليات السلطة والمساءلة والغايات المستهدفة والأطراف المعنية، باعتبار العوامل المحددة لفرص الفساد، فمنظومة الحوكمة تشكل البنية المؤسسية الرئيسية التي قد تسمح بالفساد، أو تجعله صعب الحدوث.

II-1- طبيعة مفهوم حوكمة الشركات:

أولاً: أصل كلمة الحوكمة:

أصل الكلمة يعود إلى اللغة الإغريقية *kybrnan* أو *kybernetes* و *gouvernance* بالفرنسية والتي تعني القيادة والإشراف. (سكاك و هباش ، يومي 20-21 أكتوبر 2009) كما تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات "Corporate Governance"، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.. (سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، 2006)

ولا توجد ترجمة عربية متفق عليها للتعبير عن مصطلح "Corporate Governance" ولكن من الترجمات التي انتشر استخدامها في هذا المجال: نظام الحوكمة، نظام إدارة الشركات ومراقبتها، ممارسة السلطة والقيادة، إدارة المؤسسات المالية، إدارة ومراقبة المنشآت وغيرها. (درويش، 2007)

ثانياً: مفاهيم حوكمة الشركات وأبعادها وعلاقتها بالمنحى التنظيمي والممارسات الإدارية والتنظيمية:

1-المفهوم اللغوي للحوكمة: هو إصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويًا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعياً للشفافية والموضوعية والمسؤولية.

2-المفهوم المحاسبي للحوكمة: من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو إستثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.

وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

3-المفهوم القانوني للحوكمة: يشير إصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولتها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان

المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.

4-المفهوم الإداري للحوكمة: لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسي المفهوم الإداري لإصلاح الحوكمة وإن كان يمكن القول أن هناك إستخدامات لإصطلاح الحوكمة في بعض الكتابات الإدارية ومنها:
-ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشأة.

-تشجيع المنشآت على الإستخدام الأمثل لمواردها بأكفاً السبل الممكنة.
-توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
-توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف.
-تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.

-توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية. (درويش، 2007، الصفحات 18-19)

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن آليات حوكمة الشركات تسمح بتحقيق توافق بين السلوك الإداري ومصالح مختلف أصحاب المصلحة: (SELLAMI, 2010) وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"، وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة بشكل عام في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية ومحاسبية، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001، وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة، (يوسف، جويلية 2007).

ثالثاً: الأصول النظرية لحوكمة الشركات:

بدايات الموضوع يعود إلى تحليل كل من Berle و Means (1932) اللذان يعتقدان بأن مشكلة الحوكمة كان وليد انقسام وظيفة ملكية المؤسسة إلى وظيفة رقابية تتطلب الحراسة والتحفيز، ووظيفة اتخاذ القرارات التي يقوم بها المسكرون.

هذا الانقسام حدث في المؤسسات الكبرى المسعرة في البورصة بالولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين بسبب خلل في الأنظمة المكلفة بالرقابة على المسيرين مما أدى إلى انخفاض في فعالية ونجاعة تلك المؤسسات.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص مختلف النماذج التي يتم على أساسها تفسير نظام الحوكمة الأفضل وهي:

أ- النموذج المالي للحوكمة: والمستخلص من نظرية الوكالة المقترح من طرف Jensen و Means اللذان يعتقدان بأن المنظمة ما هي إلا رابطة عقود nœud de contrats والرابطة تقتصر فقط على العلاقة بين المساهمين والقادة والمسيرين، ودور الحوكمة هو تأمين المردودية المالية للاستثمارات المالية، والاهتمام الأساسي يكون للعائد المالي للأطراف التعاقدية، وبالتالي فإن الهدف العام من نظام الحوكمة يقتصر فقط على تخفيض التكاليف لزيادة العوائد المالية.

ب- النموذج التعاوني الاشتراكي: حيث يرى أن المؤسسة ما هي إلا فريق للإنتاج وخلق القيمة المضافة من خلال امزج بين مختلف عوامل الإنتاج وحق اتخاذ القرارات يستند على الملكية، وبالتالي فإن الفرد الذي يتخذ القرارات بناء على استغلال وتثمين المعرفة يصبح مالك، ولتحفيزه لابد أن يتلقى جزء من العائد الذي أصبح يعرف بالعائد التنظيمي، مما يعمل على تطوير الاستثمار في المجال البشري، ونظام حوكمة المؤسسات يعمل على تنمية العلاقات بين مختلف الأطراف بنظرة تعاونية اشراكية توسيعا لمفهوم العائد التنظيمي.

ج- النموذج المعرفي: ويعتمد على مبادئ تختلف جذريا عن نموذج القيمة المضافة، ويعطي التركيز المحوري للكفاءات والابتكار في مقدرة المؤسسة على تغيير محيطها، ويعتبر أن الرشادة لا تقاس بنتائج القرارات ولكن تقاس من خلال إجراءات اتخاذ القرارات.

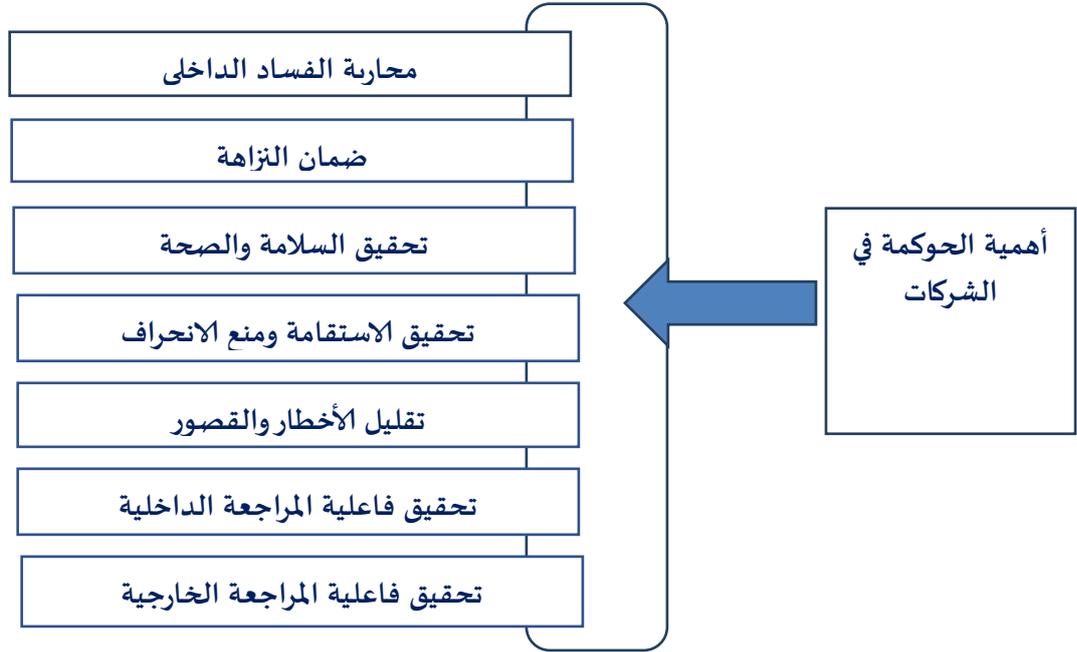
في هذا الموضوع يشير Hodgson (1998) أن المنظمة ليست فقط إجابة عن المشاكل التنظيمية ولكنها بالأساس تعتبر كخزان معرفة وخلق القيمة يتبع ثقافة معينة وعلى الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، وبالتالي تستفيد من خصائص التنمية المستدامة. (سكاك و هباش ، يومي 20-21 أكتوبر 2009، الصفحات 667-668)

رابعاً: أهمية وأهداف حوكمة الشركات:

حوكمة الشركات لها أهمية كبيرة إذ إلى تحقيق عدد من الأهداف، ويمكن إبراز ذلك من خلال ما يأتي:

1-أهمية حوكمة الشركات: تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات لأهدافها، وبشكل قانوني واقتصادي سليم، خاصة ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم shareholders للاضطلاع بمسؤولياتهم، وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء الشركات، وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات، وبما يؤدي للحفاظ على مصالح جميع الأطراف، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة، والتي يظهرها الشكل الآتي: (الخضيري، 2005)

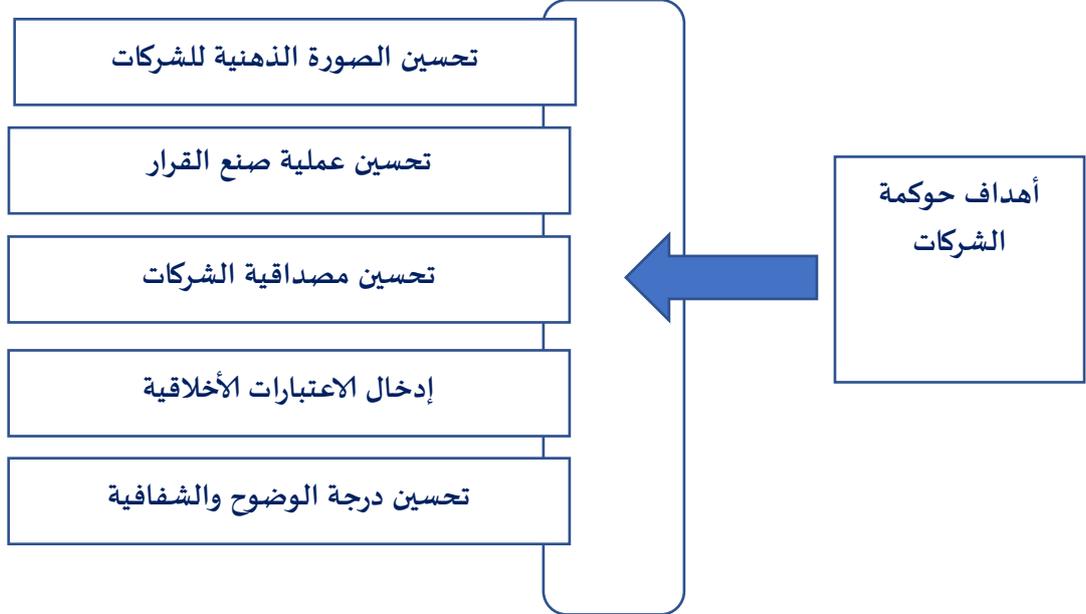
الشكل (01): أهمية حوكمة الشركات



المصدر: (الخضيري، 2005، صفحة 58)

2- أهداف حوكمة الشركات: يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:

الشكل (02): الجوانب الرئيسية لمخرجات الحوكمة



المصدر: (بلعزوز وجبار، يومي 20-21 أكتوبر 2009)

خامسا: نظام حوكمة الشركات:

لنظام حوكمة الشركات عدد من المكونات، ويمكن التطرق لمضامين هذا النظام من خلال ما يأتي:
1- مفهوم نظام حوكمة الشركات: عرفه الباحثان Daniel Blume و Charles Oman على أنه " نظام الحوكمة في بلد ما يضم القواعد الرسمية وغير الرسمية والسلوكيات المتعارف عليها وميكانيزمات التطبيق والمتابعة الخاصة

والعامّة، والتي تدير العلاقات بين من يراقبون ويديرون فعليا المؤسسات من جهة وبين كل من يهيمها استثمار موارده في الشركات التي تعمل في البلاد من جهة أخرى" كما عرف أيضا بأنه " نظام حوكمة الشركات يتحدث عن خصائص البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمؤسسية علي مستوى الدولة الواحدة او مجموعة من الدول المتشابهة من حيث تلك الخصائص التي تؤثر على آليات حل التعارض بين مصالح الاطراف المختلفة في الشركة"

نلاحظ أن كل من التعريفين السابقين ينظران لنظام حوكمة الشركات على أنه القواعد الرسمية وغير الرسمية والقوانين التي تدير العلاقات بين الأطراف الفاعلة في الشركات، وبينها وبين الأطراف المتأثرة بنشاط هذه الشركات. وعموما ومن خلال التعاريف الكثيرة في هذا المجال يمكن القول عن نظام حوكمة الشركات بأنها النظام الذي على أساسه يتم توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والأطراف ذات المصلحة المعنية بالشركة، ويحكم العلاقات القائمة بينهم، كما يحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تخص الشركات.

ويمكن النظر لنظام حوكمة الشركات على أنه وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من إدارة الشركة بطريقة جيدة، وبالتالي حماية أموال المستثمرين والمقرضين وحماية حقوق العاملين بالشركة وأصحاب المصالح الآخرين، وعلى هذا الأساس فهو يحتاج إلى متطلبات ينبغي توفيرها ثم عمليات يتم القيام بها. (بوالزليفة، 2014)

2- مكونات نظام حوكمة الشركات: ويمكن تمثيل نظام حوكمة الشركات كما في الشكل التالي:

الشكل (03): نظام حوكمة الشركات



المصدر: (بوالزليفة، 2014، صفحة 26)

1- مدخلات النظام: حيث يكون هذا الجانب ما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، سواء كانت مطالب ومتطلبات قانونية تشريعية أو إدارية أو اقتصادية أو إعلامية.

2- نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد به الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة، وكل كيان داخل الشركات أو خارجها، مساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها، وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها.

3- مخرجات نظام الحوكمة: الحوكمة ليست هدفا في حد ذاته، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية والتنفيذية، سواء الشركات أو المنظمات أو المؤسسات أو الجمعيات، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة. (الخضيري، 2005، الصفحات 62-63)

سادسا: بعض الآليات تطبيق حوكمة الشركات: و بالنظر للمبادئ السابقة يتضح أنها تضمنت مجموعة من الآليات التي يتم إستخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة في التطبيق العملي فهناك:

أ. الآليات القانونية: وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملزم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات.

ب. الآليات الرقابية: لتحقيق حوكمة الشركات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة. (درويش، 2007، الصفحات 49-50)

ج. وهناك الآليات التنظيمية: والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لإختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.

د. الآليات المحاسبية: والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الإعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في إتخاذ القرارات المختلفة.

وبدراسة الآليات المختلفة للحوكمة نجد أن بينها علاقات تأثيرية، فعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد أن وجود قانون فعال للشركات يحدد السجلات المحاسبية التي يجب إمسكها والقوائم المالية التي يجب نشرها من الممكن أن يؤدي إلى تفعيل الآليات المحاسبية المتعلقة بإعداد التقارير المالية وبما يحقق الإفصاح والشفافية من أجل الوفاء بمتطلبات هذا القانون، وهكذا...

وأيضاً، قد تضمن المبدأ الخامس والخاص بالإفصاح والشفافية مجموعة من الآليات المحاسبية التي يتم إستخدامها لتقديم منتج بمواصفات جودة معينة ويتم التشغيل وفقاً لمجموعة من المعايير الإنتاجية (معايير محاسبية) مع ضرورة تحقيق الرقابة على مراحل الإنتاج المختلفة (آليات الرقابة على إنتاج المعلومات) ويمكن تلخيص هذه الآليات على النحو التالي:

- آليات المعايير المحاسبية: يجب إنتاج المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها وفقاً لمجموعة من المعايير المحاسبية (معايير الإنتاج).

- آليات قياس الجودة: يجب توفير قنوات لنشر المعلومات بمواصفات جودة معينة مثل التوقيت المناسب وأن تكون المنافع من المعلومات أكبر من تكاليف إنتاجها بالإضافة إلى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين.

- آليات الرقابة على إنتاج المعلومات: يجب توفير مجموعة من آليات المراجعة للتأكد من صحة المعلومات التي تم إنتاجها.

وبدراسة الآليات السابقة والتي تضمنها المبدأ الخامس، يلاحظ أن هناك علاقة تداخلية تبادلية مع الآليات التي تتضمنها المبادئ الأخرى. (درويش، 2007، الصفحات 51-52)

III- الحوكمة الرقمية وحوكمة الشركات خلال جائحة كورونا وما بعدها :

يمكن التطرق لذلك من خلال الفقرات الموالية:

III-1- الحوكمة الرقمية : نموذج جديد للحوكمة بعد جائحة فيروس (كوفيد-19) وما بعدها

صاحب ورافق انتشار جائحة فيروس (كوفيد-19) حالات متنامية من الفزع والارتباك والخوف على جميع المستويات الإنسانية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في كلّ دول العالم من شرقه إلى غربه، وكان لها تأثير بالغ على جميع المنظمات الحكومية وغيرها من مؤسسات القطاع الخاص، ما جعلها تستخدم أنظمة وآليات إدارية جديدة تعتمد بصورة كبيرة على التقنيات الحديثة مثل اعتماد الكثير منها على أنظمة وآليات العمل عن بعد باستخدام الأجهزة الالكترونية، والتي تعتمد البرامج الرقمية الجديدة، وتفعيل التعامل بالعقود الالكترونية والتوقيع الالكتروني، وتقديم الخدمات الحكومية بصورة رقمية، بهدف تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها للحد والتقنين والكبح من انتشار عدوى فيروس (كوفيد-19)، خاصة وأنّ الفيروس سيظل جاثماً معنا لسنوات قادمة على حسب إفادة المختصين، فمرحلة ما بعد كورونا قادمة لامحالة، وقد تتطلب وضع أسس وقواعد وضوابط جديدة لتطبيق مبادئ ومفاهيم الحوكمة الرقمية.

فالحوكمة الرقمية تشير تعريفاً ومعنى إلى : "توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات لتحقيق أهداف ومبادئ الحوكمة، بحيث يتضمن ذلك تحويل المحتوى المعلوماتي بالمنظمات إلى محتوى رقمي، يدعم البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات."

وتهدف الحوكمة الرقمية إلى تحقيق مشاركة المواطن وإعادة النظر في دور المنظمات ووظائفها، بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة والافصاح في اتخاذ القرارات، والتخفيف من الأعباء الإدارية والتنظيمية لهذه المنظمات، وتحقيق جودة الخدمات الحكومية وتجسيد مبدأ الانفتاح الرقمي والمشاركة الرقمية بكلّ كفاءة وفعالية.

وتكمن أهمية الحوكمة الرقمية في خلق إطار قانوني يحكم الخدمات الرقمية، والاعتماد بشكل أساسي عليها، كشرط محدد تفرضه الجهات الرقابية والإشرافية عليها، وتقييم أداء الإدارة العليا والتنفيذية وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها، وتكامل واتساق استراتيجية المنظمة مما يؤدي إلى خلق قيمة حقيقية لها، من خلال توفير معلومات وإحصائيات شاملة ودقيقة ورسينة وحديثة يسهل الوصول إليها من قبل جميع أفراد المجتمع، وكذلك استخدام فعلي لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يساعد في نشر الخدمات والمعلومات لشريحة عريضة من المستفيدين والمستخدمين، ما يتطلب توفير خطة موثقة لتطبيق الحوكمة الرقمية بمبادئها (النزاهة والشفافية والمساءلة والافصاح والعدالة)، وما يستتبعها من وضع تشريعات وقوانين وأنظمة وقواعد مُنظمة للاستخدام الرقمي ومنهجيات وسياسات وإجراءات تشغيلية، وإدماج تقنيات الاتصالات والمعلومات في خضم النظم والعمليات بالمنظمات.

وتوفير معلومات ذات درجة عالية من الجودة بالتقارير الالكترونية، سواء كانت الإدارية أو المالية للمنظمة، إضافة إلى المزيد من دعم وتطوير القيادات الإدارية داخل المنظمات لاستيعاب الحوكمة الرقمية، بما يُسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين إدارة مواردها، وجودة القرارات المُتخذة، وتسهيل نظام التدقيق الداخلي والخارجي، مما يساعد على بقائها واستقرارها وتحسين جودة الخدمات المتنوعة فيها. (www.edaratymagazine.com/الحوكمة-الرقمية-نموذج-جديد-للحوكمة-بع/، 2022).

III-2- حوكمة تقنية المعلومات

إن حوكمة تقنية المعلومات هي عنصر من عناصر حوكمة الشركات، والتي تهدف إلى تحسين الإدارة العامة لتقنية المعلومات واستخلاص قيمة محسنة من الاستثمار في المعلومات والتقنية.

تمكّن أطر حوكمة تقنية المعلومات المؤسسات من إدارة مخاطر تقنية المعلومات الخاصة بها بشكل فعال وتضمن أن الأنشطة المرتبطة بالمعلومات والتقنية تتماشى مع أهداف أعمالها العامة.

أولاً: خمس خطوات لإنشاء نموذج حوكمة تقنية المعلومات

سنذكر الآن خمس خطوات يجب اتباعها لإنشاء نموذج حوكمة تقنية المعلومات وهي كالآتي:

1. ابدأ بالأساسيات: الجزء الرئيسي في هذه العملية هو تحديد أصحاب المصلحة، من المحتمل أن يكون أصحاب المصلحة هم: مديرو التسويق، أو مدراء تقنية المعلومات، أو بائعو الطرف الثالث.. الخ.

من المهم أيضاً توعية أصحاب المصلحة وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين بأساسيات حوكمة الشركات، إن فهم الموظفين لما وراء الحوكمة ولمّ يجب الامتثال لها سيجعل التحول الرقمي وتطبيق نماذج الحوكمة أسهل.

2. إعطاء الأولوية لأهداف ومبادرات العمل: ستقود اللجنة التوجيهية هذه الخطوة، وسيكون أعضاء اللجنة قادرين على تطوير الأهداف بناءً على مجالات خبرتهم / إداراتهم ثم العمل معاً لتحديد أي من تلك الأهداف يجب أن يكون التركيز عليها أعلى. (<https://www.rmg-sa.com>/الحوكمة-الفعالة-لرحلة-التحول-الرقمي/، 2022)

3. عمليات التصميم: يمكن لمؤسستك الحصول على ميزة تنافسية إذا كان النظام الصحيح لتحديد الأولويات والحصول على الموافقات في مكانه الصحيح، سيساعد الهيكل القوي والفعال لتدفق الاتصالات على نجاح نموذج الحوكمة الخاص بك.

4. تشكيل اللجان:

من المهم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.

تؤدي الأدوار الواضحة والمحددة إلى حدوث ارتباك أقل عند نشر نموذج الحوكمة.

حدد أعضاء اللجنة من الأقسام المختلفة للمؤسسة، وتأكد من تضمين موظف متمرس في تقنية المعلومات في كل منها. سيلعب رعاة المشروع ومكتب إدارة المشروع دوراً حاسماً من خلال شرح فوائد نموذج الحوكمة الجديد وتأييد المشروع.

5. التواصل والحملات: يعتبر هذا الجزء هو الجزء الممتع من العملية! ففي هذه المرحلة سيتعين على الإدارة توعية الفرق ذات الصلة بالعمليات واللجان.

هنا لديك فرصة لتحديد كيفية قبول الحوكمة في جميع أنحاء المنظمة، فمن المهم معرفة ان الموظفين سيستشعرون عدم استثمار الإدارة العليا بشكل كامل في حوكمة تقنية المعلومات.. (<https://www.rmg-sa.com>/الحوكمة-الفعالة-لرحلة-التحول-الرقمي/، 2022)

ثانياً: حوكمة الابتكار: تحتل قضية حوكمة الابتكار مكان الصدارة بالنسبة للمنظمات التي تقوم برحلات تقنية جديدة كالتحول الرقمي، من أجل الحفاظ على استمرارية الملاءمة والاستدامة، وذلك لأن المؤسسات تستثمر أكثر في استكشاف التقنيات الجديدة، وهو استثمار يمكن أن يكون كبيراً كتكلفة إجمالية للشركة.

بدون الحوكمة المناسبة، يمكن أن تتصاعد هذه التكاليف بسرعة في محاولة لإيجاد حالة استخدام صالحة للتقنية الجديدة. تشير الممارسات الناشئة إلى وجود بعدين لحوكمة الابتكار، الأول هو الإشراف على عملية الابتكار، والثاني هو الإشراف على المحتوى الفعلي للابتكار.

ثالثاً: حوكمة البيانات

يوجد حاجة ملحة في كل الأعمال اليوم لفهم جودة البيانات المستخدمة كمدخلات في التقنيات التحويلية مثل التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى متطلبات البيانات الوصفية التي تساعد على ضمان تعيين البيانات الصحيحة للتطبيق.. (https://www.rmg-sa.com/الحوكمة-الفعالة-لرحلة-التحول-الرقمي/, 2022)

IV-الحوكمة في شركة تويوتا:

يمكن التطرق للحوكمة لدى شركة تويوتا من خلا ما يأتي:

IV-1-نبذة تاريخية لشركة تويوتا: شركة تويوتا للسيارات (TOYOTA Motor Corporation (TMC هي شركة متعددة الجنسيات كبرى لصناعة السيارات يقع مقرها الرئيسي في اليابان، وللمشركة 522 فرعاً. تقوم الشركة بالإضافة إلى تصنيع السيارات بإنتاج الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية مختلفة. وتقدم تويوتا خدمات مالية من خلال فرعها: تويوتا للخدمات المالية، ومن نشاطاتها أيضاً صناعة الإنسان الآلي (الروبوت) وفي عام 1937 تم تسجيل الاسم الجديد "شركة تويوتا للسيارات" رسمياً. استمر اسم "شركة تويوتا للسيارات" حتى عام 2008 حيث أزلت الشركة كلمة "للسيارات" من الاسم لتصبح "شركة تويوتا". حليلو & بوعصيدة (2020, p. 606)

IV-2-نظام تويوتا الإنتاجي: (Toyota Production System : TPS)

جاء هذا المفهوم كأحد السبل لمواجهة حالة الندرة في الموارد، (مهدي & هاشمي (2019) ، فهو نظام إنتاجي متميز خاص بشركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات، طوره المهندس "تايشي أون" و"إيجي تويوتا" بين عامي 1948 و1975، ويرتكز هذا النظام على أربع قواعد أساسية توجه التصميم والتشغيل والتحسين الخاص بكل نشاط أو خط إنتاج معين، وتتلخص هذه القواعد فيما يلي:

- القاعدة رقم 1: يجب توصيف جميع الأعمال بدقة فيما يتعلق بالمحتوى والتسلسل والتوقيت والنتائج.
- القاعدة رقم 2: يجب أن يكون كل اتصال بين العميل والمورد مباشراً، ويجب أن تكون هناك طريقة لا لبس فيها لإرسال الطلبات وتلقي الردود تُختصر في كلمتي نعم أو لا.
- القاعدة رقم 3: يجب أن يكون مسار كل منتج وخدمة بسيطاً ومباشراً.
- القاعدة رقم 4: يجب إجراء أي تحسين وفقاً للأسلوب العلمي، تحت إشراف معلم، عند أدنى مستوى ممكن في الشركة.

إن الاستجابة المستمرة للمشكلات وحلها في الوقت المناسب هو ما يجعل هذا النظام الذي يبدو جامداً شديد المرونة وقابلاً للتكيف مع الظروف المتغيرة (https://hbrarabic.com/الظروف-المتغيرة/نظام-تويوتا-الإنتاجي(2022) /،

IV-3-الأنشطة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG): تتجذر أنشطة ESG الخاصة بالشركة في الاعتقاد بأن جهودها في المجالات المتعلقة بالبيئة والاجتماعية والحوكمة هي قوة دافعة وراء النمو طويل الأجل لتويوتا ، بينما تدعم تشكيل مجتمع مستدام.

أولاً: الإدارة البيئية: تعتمد فلسفة تويوتا وسياساتها البيئية على المبادئ التوجيهية للشركة، والتي تم تأسيسها في عام 1992) تم تنقيحها في عام 1997 (كما وتم صياغة سياسات للمبادرات البيئية في عام (حليلو و بوعصيدة، 2020)

1992 باسم ميثاق الأرض في تويوتا. تتم مشاركة هذا الميثاق بين 671 شركة تابعة لـ Toyota تخضع لنظام الإدارة البيئية الموحد (EMS) في جميع أنحاء العالم. تؤكد رؤية تويوتا العالمية التي أعلنت في عام 2011 على أهمية احترام الكوكب، بناء على هذه الفلسفة والسياسات، صاغت تويوتا تحدي البيئة لعام 2050 في العام المالي 2016 كأول رؤية طويلة الأجل للمبادرات البيئية. وفي السنة المالية 2017، أطلقت تويوتا خطة العمل البيئية السادسة لشركة تويوتا لعام 2017-2021 لضمان تقدم مطرد لأهدافنا. تتم مراجعة الأهداف في خطة العمل مرة واحدة كل خمس سنوات، مع وضع تدابير للمساهمة الإيجابية في الأرض ومجتمعاتها بهدف تحقيق مجتمع مستدام). حليلو & بوعصيدة (2020, p. 607), ثانيا: الحوكمة لدى شركة تويوتا:

بيانات الحوكمة في هذا التقرير أكثر تفصيلاً مما هي عليه في التقارير السوابق: منظمة واضحة، قيادة قوية، توجهات وسياسات محددة، مصحوبة بالممارسات التجارية العادلة فيما يتعلق بإدارة المخاطر والامتثال والفساد.

تأسست فلسفتنا في القيادة عام 2012، وتتألف من مجموعة من المبادئ المديرين الذين يتحكمون في سلوك قادتنا في عملهم اليومي وتعاملاتهم معهم الآخرين. سيتم تحديث هذه الفلسفة خلال السنة المالية 2020 للرد على تطور الصناعة والمجتمع. بشكل أكثر تحديداً، يجب علينا:

- 2 مواءمة الإدارة مع رؤية واستراتيجية الشركة.
 - 2 توضيح التوقعات تجاه مديرينا ومدى مسؤولياتهم.
 - 2 توسيع نطاق الإدارة من خلال التركيز على القيادة متعددة التخصصات.
 - 2 لصالح إدارة مواتية للتغيير.
 - 2 تحديد توقعاتنا من حيث أساليب القيادة.
- يؤدي القادة ثلاثة أدوار تكملية: كقادة الفريق، القادة مسؤولون أيضاً عن النتائج التي تم تحقيقها والتقدم المحرز.

على مدى السنوات الخمس الماضية، كانت منظمة الموارد البشرية الأوروبية (HR) منخرطة بشكل كبير في تدريب وتطوير القادة. وقد أظهرت الدراسات أنه عند الموظف يترك الشركة، غالباً ما تتعلق الأسباب المقدمة بقضايا القيادة.

السياسات والمبادئ التوجيهية:

تصف مدونة قواعد السلوك الخاصة بنا السلوك الأخلاقي الذي يجب أن يتبناه موظفونا في العلاقات مع زملائهم وعملائهم ومورديهم وغيرهم من الشركاء أو تجاه المجتمع ككل. إنه يتعامل مع مجموعة واسعة من الموضوعات، مثل التمييز واحترام حقوق الإنسان، والمواقف مثل استخدام أصول الشركة، والتداول من الداخل، والامتثال للقوانين واللوائح المحلية وحماية البيئة. تحدد مدونة قواعد سلوك الموردين الخاصة بنا الحد الأدنى من المعايير التي يجب على جميع الموردين الاحترام، وعلى الأخص سلوكهم من حيث المسؤولية الاجتماعية والبيئية. تعكس سياسة التوريد المسؤولة (وثيقة داخلية) المبادئ والقيم للشركة، أنه يجب على الموظفين تفضيل الموردين المسؤولين اجتماعياً والتشجيع. تعزيز سلوك الشراء المسؤول بيئياً. تعرف على المزيد حول

سياسة التوريد المسؤولة لمناولة مواد **Toyota S.** : يمكن لموظفينا الاتصال بمنصة خط المساعدة الخارجية الخاصة بنا على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. القيادة ، عن طريق الهاتف وعبر الموقع الإلكتروني إذا كانوا يرغبون في الإبلاغ عن المشاكل. خلال السنة المالية 2019:

100٪ من موظفينا تلقوا تدريبات على قواعد السلوك الخاصة بنا تم تدريب جميع الموظفين المسؤولين عن التوريد في مصانعنا Mjölby و Ancenis لسياسة المصادر المسؤولة

وقوع جميع موردينا الرئيسيين على مدونة قواعد سلوك الموردين الخاصة بنا إدارة التنمية المستدامة. التنمية المستدامة هي البند الرئيسي على جدول أعمال لجنة الإدارة لدينا مرتين في السنة: تركز المناقشات على كيفية تفاعل هذه القضايا مع أولويات العمل الأخرى ، وكيف تحديد أولويات وأهداف المستقبل. مرة واحدة كل ثلاثة أشهر ، يكون نواب الرئيس الإقليميين بالنتائج التي تم الحصول عليها فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وبالتشاور مع يحدد المدبرون الأولويات على المستوى المحلي. قد تختلف هذه الأولويات حسب المخاطر والفرص المحلية.

يقع قسم الاستدامة في المقر الرئيسي لشركة Mjölby وفي مقرنا الأوروبي في بروكسل. المدير إدارة التنمية المستدامة يتبع مباشرة النائب الأول لرئيس قسم الموارد البشرية ، الاتصالات والتنمية المستدامة ، والتي هي نفسها مسؤولة أمام رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. رواد التنمية المستدامة ، المعين من قبل الرئيس التنفيذي لكل من الشركات التابعة الثلاثين لدينا ، مسؤول عن:

تنفيذ الالتزامات البيئية للمجموعة ورؤيتها فيما يتعلق بالصحة والسلامة وسياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

إدارة الامتثال القانوني في المجالات المتعلقة بالتنمية المستدامة.

تقرير عن التقدم المحرز فيما يتعلق بالتنمية المستدامة مقابل المؤشرات الرئيسية. من الأداء (ICP) والأهداف المحددة.

تنسيق طلبات EcoVadis على المستوى المحلي.

تعزيز أفضل الممارسات مع الإدارة المحلية.

المشاركة في الاجتماعات الشهرية عبر الإنترنت التي ينظمها قسم التنمية المستدامة للمواءمة. بناء على توجيهات لجنة الإدارة.

حضور الاجتماع السنوي للتنمية المستدامة الذي يتيح تبادل أفضل الممارسات. (Europe, 2019, p. 11) المطابقة:

وفقاً لمدونة قواعد السلوك الخاصة بنا ، نسعى جاهدين لإثبات النزاهة والامتثال لجميع القوانين والأنظمة المعمول بها في البلدان التي تأسسنا فيها. نحن نعتبر ذلك أنه تقع على عاتقنا مسؤولية معرفة القوانين السارية على أنشطتنا ، بما في ذلك القوانين المتعلقة بالمنافسة وحماية البيئة. منظمة لجنة الامتثال لدينا هي المسؤولة عن الإشراف على مسائل الامتثال غير المالي ، وبما في ذلك نظام ضمان الامتثال القانوني والتنظيمي.

يرأس المنظمة المخصصة لقضايا الامتثال مديرنا القانوني وتشمل فريق مكون من 29 موظفًا محليًا للامتثال (LCOs) ، يتألف من ممثلين من مصانعنا والشركات التابعة لنا ووظائف الدعم وشغل المناصب في مجال المالية والموارد البشرية والجودة

والامتثال. مدير الامتثال مسؤول أيضًا عن تنفيذ برنامج الامتثال.

بما في ذلك السياسات والمبادئ التوجيهية الحالية في هذا المجال. تدريب تفاعلي عبر الإنترنت متوفر بـ 13 لغة يكمل التدريب في الفصول الدراسية الذي يقدمه ضباط الامتثال.

في عام 2019 ، قدمت شركة Toyota Material Handling Europe تدريبًا للتوعية بالسلامة ، تهدف إلى استكمال التدريب في مدونة قواعد السلوك لجميع موظفيها. الهدف من هذا التدريب هو حماية بياناتنا ، التي تعد واحدة من أكثر أصولنا قيمة ، لكي نكون شريكًا أعمال موثوقًا وجديرة بالثقة لعملائنا ولحماية علامتنا التجارية لضمان طول العمر وربحية المجموعة.

مدير الامتثال مسؤول أيضًا عن التدريب المستمر في قضايا الامتثال ، مثل تأثير اللوائح الجديدة على مكافحة الفساد ومعالجة الاختلافات في الامتثال ، مثل انتهاكات قواعد السلوك.

تتضمن أدوات تقييم مخاطر الامتثال الخاصة بنا تقييم مخاطر الامتثال (CRA) ، والتي تعد جزءًا من عملية إدارة المخاطر المعمول بها حاليًا في Toyota Material Handling أوروبا. مسؤولو الامتثال في الشركات التابعة المحلية مسؤولون عن إجراء تقييم المخاطر المتعلقة بالامتثال ، وتحديد المخاطر المحتملة ومناقشة المخاطر واستراتيجيات التخفيف ممكن مع الشخص المسؤول. يتحمل الرؤساء التنفيذيون للشركات التابعة المحلية المسؤولية النهائية عن في عامي 2015 و 2018 ، نظمنا مؤتمرين أوروبيين شارك فيهما المديرين ناقش الامتثال المشاكل التي واجهتها وتبادل أفضل الممارسات. للمديرين امتثال الشركات التابعة المحلية ، من الصعب العمل على قضايا الامتثال بالتوازي مع أنشطتهم اليومية ، كل ذلك بينما يسعون جاهدين لجعل الامتثال ثقافة وأخلاقيات حقيقية الاحتراف الذي يتجاوز مجرد الامتثال للقانون. لذلك يجب أن نكون مستعدين ونبني قدراتنا

لإدارة تعرضنا لمخاطر جديدة معقدة مثل محاولات الاحتيال والهجمات الإلكترونية.

اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR):

منذ 25 مايو 2018 ، كان لدى الاتحاد الأوروبي قانون مشترك لعموم أوروبا ، وهو القانون العام لحماية البيانات (GDPR) ، الذي يحكم ملف حماية البيانات بشكل عام ، والبيانات الشخصية بشكل خاص. اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) تضع معايير أعلى صارم ويزيد من معايير الامتثال لجميع الأطراف المشاركة في معالجة بيانات شخصية.

داخل Toyota Material Handling Europe ، يوجد أكثر من 400 نظام لمعالجة البيانات الشخصية تم التعرف عليه. لقد أنشأت الأقسام القانونية وتكنولوجيا المعلومات لدينا خارطة طريق لللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) ونفذت برنامج لضمان امتثال شركائنا للوائح العامة بشأن حماية البيانات.

في السنة المالية 2019 ، أنشأنا مجموعة عمل حماية البيانات (DPWG) من أجل نواصل عملنا بشأن قضايا حماية البيانات واللائحة العامة لحماية البيانات. ترافق DPWG الشركة في هذه العملية وتضمن احترام الإجراءات الموضوعية.

لدينا نشر سياسة حماية البيانات الشخصية على أساس سبعة مبادئ أساسية تحكم معالجة البيانات الشخصية في جميع أنشطتنا ، وكذلك المستندات.

المبادئ التوجيهية التي تهدف إلى تأمين إدارة وصيانة خدمات تكنولوجيا المعلومات. الاحتيال والفساد. تمنعنا مدونة قواعد السلوك الخاصة بنا من قبول أو التماس الهدايا أو الهدايا ، بشكل مباشر أو غير مباشر.

المزايا الأخرى للمورد أو العميل أو الطرف الثالث (الإدارات أو السلطات العامة أو الهيئات الأخرى مماثل) فيما يتعلق بالمعاملات التجارية.

للدرد على هذا ، وضعنا توجيهًا بشأن الهدايا وكرم الضيافة لقد قمنا بدمج مدونة قواعد السلوك في تدريبنا. يعتمد هذا التوجيه على المتطلبات القانونية سياسات قبول وتقديم الهدايا والضيافة والمزايا الأخرى ؛ هي يقدم التوجيه ويحدد الحد الأدنى من المتطلبات لجميع الموظفين. في المواقف دقيق ، يجب أن يسأل الموظفون (Europe، 2019، صفحة 12)

إدارة المخاطر:

وفقًا لمدونة قواعد السلوك الخاصة بنا ، فإننا نبذل قصارى جهدنا للامتثال للوائح في القوة والتصرف بطريقة لا تضر بسمعة الشركة. إدارة المخاطر حاسمة في إدارة أو تخفيف الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلبيًا على أعمالنا وأنشطتنا ، والحفاظ على شرعيتنا داخل المجتمع.

تحدد سياسة إدارة المخاطر (ERP) الخاصة بنا الإجراءات الإلزامية للشركة والشركات التابعة لها من أجل "تحديد وتحليل وتخفيف والإبلاغ عن المخاطر" من خلال الآليات تقييم المخاطر (ERA) وإدارة المخاطر (ERM).

على مدار العام ، يجب على الرئيس التنفيذي (الرئيس التنفيذي) لكل من الشركات التابعة تقييم المخاطر ووضعها .

وضع تدابير للحد منها. تشكل لجنة إدارة المخاطر مرة واحدة في السنة رئيس مجلس الإدارة ، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ، المدير المالي ، نائب الرئيس الأول للموارد البشرية ، مسؤول الامتثال والمدير القانوني والمراقب الداخلي ورئيس الإدارة.

دراسة المخاطر المكتشفة من قبل الشركات التابعة المحلية. يتم تصنيف المخاطر المحتملة وفقًا للفئات التالية: "التشغيلية والمالية والاستراتيجية والطوارئ وعدم الامتثال".

يجب على المدير الإقليمي أيضًا إنشاء ثقافة توعية بالمخاطر بين الموظفين ومقدمي الخدمات. يريد التدقيق الداخلي لدينا أن يكون "كيانًا مستقلًا ويضمن نشاطًا استشاريًا موضوعيًا بهدف لإضافة قيمة وتحسين عملياتنا.»

نظرًا لأن Toyota Industries Corporation مدرجة في سوق الأوراق المالية اليابانية ، فإن معظم الشركات التابعة لنا مدرجة المطلوبة للامتثال لمتطلبات الرقابة الداخلية للنسخة اليابانية من Sarbanes الولايات المتحدة-

Oxley ، يشار إليه عادة باسم "J-Sox". يحتوي هذا القانون على معايير حدية محددة تتعلق بالدخل ، القوى العاملة ، وما إلى ذلك ، والتي تحدد ما إذا كانت الشركة الفرعية المعنية مطلوبة للامتثال لمتطلبات المعيار جي سوكس. تقوم جميع الشركات التابعة للمجموعة بإجراء تقييم ذاتي لبيئة الرقابة الداخلية الخاصة بهم.

هذا في شكل استبيان التقييم الذاتي (SAQ). في بداية أي جديد للسنة المالية ، تقوم لجنة الإدارة في كل شركة تابعة للمجموعة بتقييم نظام الرقابة الداخلية لديها والوفاء بها ش. إذا تم الكشف عن شذوذ في بيئة الرقابة الداخلية ، فإن خطة التحسين هي تم إنشاؤه للحد من مخاطر الحوكمة والامتثال المحتملة.

في عام 2012 ، شكلت الشركة لجنة رقابة داخلية للإشراف على العملية التدقيق ونظام الرقابة الداخلية للمجموعة والامتثال للقوانين واللوائح. هذا يتكون من رئيس مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والمدير المالي والمدير القانوني ومن مدير الرقابة المالية. وتضم اللجنة أيضًا أصحاب المصلحة الآخرين ، بما في ذلك العديد منهم الأعضاء الآخرين في لجنة الإدارة والمديرين العاملين للشركات التابعة الإقليمية. هذا التقييم ثم يتم إبلاغها إلى قسم التدقيق الداخلي وأقسام المسؤولية الاجتماعية للشركات في شركة Toyota Industries Corporation.

تقوم EcoVadis بتقييم الموردين وفقًا لمعايير 4: الإدارة البيئية ، وممارسات العمل ، الأخلاق والمصادر المسؤولة. يقيم تصنيف الأخلاقيات أداءهم في المجالات المذكورة في الصفحات السابقة من هذا التقرير (هيكل الإدارة والحوكمة والقيادة ، الامتثال والاحتيايل والفساد وإدارة المخاطر وما إلى ذلك). بفضل التزامهم في هذا المجال ، حصلت Toyota Material Handling Europe و 12 من الشركات التابعة لها على المستوى "متقدم" ، و 8 مستوى "مؤكد". (Europe، 2019، صفحة 13) V- مناقشة نتائج الدراسة:

انطلاقًا من الدراسات السابقة ومما ورد في هذه الورقة البحثية التي تم فيها التركيز على الجوانب النظرية الأساسية لحوكمة الشركات بالإضافة لواقعها لدى شركة تويوتا لاسيما في ظل جائحة كورونا وما بعدها، وبالنظر لنتائج الدراسة التي تؤكد على أهمية الحوكمة الرقمية في تعزيز ممارسات الحوكمة لدى شركة تويوتا في ظل جائحة كورونا وما بعدها فإن فرضية الدراسة التي مفادها "تحتاج شركة تويوتا للحوكمة الرقمية من أجل تحقيق أهداف الحوكمة لديها في ظل جائحة كورونا وما بعدها" تعد صحيحة.

VI- الخاتمة :

مما سبق يتضح أن حوكمة الشركات تشكل إطار يمكن أن تعمل المنظمات من خلاله على تحقيق أهداف المنظمة بشكل متوازن مع أهداف مختلف أصحاب المصلحة، وما يبرز أهمية حوكمة الشركات الاهتمام الكبير بوضع عدد من مبادئها من طرف عدد من الهيئات الدولية المعروفة، كما أن لحوكمة الشركات أهمية كبيرة في الاستخدام الكفء لموارد المؤسسة والحفاظ على السلوك العقلاني داخل المنظمة، كما لحوكمة الشركات نماذج ومحددات ومعايير تسمح للمنظمة بالتكيف معها واختيار أفضلها لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف. كما أن نظام الحوكمة يعمل من تجسيد وتنفيذ الحوكمة، والآليات الداخلية والخارجية تسمح بتطبيقه بشكل واقعي مما يفضي إلى تحقيق الإفصاح والشفافية في أداء المنظمة وإبراز سلوكها والتزامها الأخلاقي. وتكنولوجيا المعلومات من بين الحلول التي يمكن الاعتماد عليها من أجل إنجاح التحول الرقمي في المؤسسة، لاسيما بعد جائحة كورونا أين أصبحت الحاجة للمعاملات عن بعد ضرورية في ظروف استثنائية كتلك التي نجمت عن هذه الجائحة، فالحوكمة الرقمية هي إطار يشتمل على أفضل الممارسات لتطوير وتوجيه والتحكم في استثمارات تكنولوجيا المعلومات مع ضمان التوازن بين العائد والمخاطرة لهذه الاستثمارات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وأصحاب المصالح، وهو ما ينطبق على شركة تويوتا.

VI-1. نتائج البحث:

من خلال هذه الورقة البحثية يمكن الخروج بالنتائج الآتية:
- يتيح إطار الحوكمة في الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن تلك الممارسات مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

-لحوكمة الشركات أهمية كبيرة لتحقيق التنمية المستدامة كما تعمل على إشراك مجتمع الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة الشاملة، من خلال تبنيه لمختلف مسؤولياته على مختلف الأصعدة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

-تساهم حوكمة الشركات في تحسين تنافسية الشركات، وتقليل المخاطر التي تواجه الشركات وزيادة فرص حصولها على التمويل، فالمستثمرون يترددون في استثمار أموالهم، إلا في الشركات التي لها نظام حوكمة جيد وتتمتع بمستويات عالية من الإفصاح والشفافية والعدالة.

-تسعى حوكمة الشركات لتحسين نمط المسؤولية الاجتماعية للشركات بتحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة، والاستجابة لرغباتهم بطريقة منظمة ومنصفة.

-تؤدي حوكمة الشركات لتحسين صورة المؤسسة وإلزامها بتحسين موقعها الإلكتروني تماشيا مع الواقع الملموس واكتساب التكنولوجيا وضمانا لمزيد من الشفافية.

-الحوكمة تمثل الإطار والملاءم الذي يمكن للمنظمات التواصل والمعاملة الجيدة مع مختلف الفاعلين والعاملين معها.

الحوكمة تمس مختلف نشاطات لمنظمة من الجانب المالي والمحاسبي، إلى الإفصاح الشفافية وغيرها.

-حوكمة الشركات مفهوم حديث نسبيا وهي تتماشى مع التطورات لأي يعرفها العصر.

-الحوكمة الرقمية تحقق للمنظمة الاقتصاد في التكاليف لوقت، وتحقيق مكاسب في ميدان الإفصاح الشفافية.

-الحوكمة الرقمية تشكل مكمل لحوكمة الشركات في مختلف جوانبها، فهي تشكل دعامة أساسية لتحسين ممارسات .

-الحوكمة والمفاهيم المتصلة ها من إفصاح وشفافية وما إلى ذلك.

-الحوكمة الرقمية ازدادت أهمية بعد بروز ظروف استثنائية كتلك الناجمة عن جائحة كورونا وما بعدها.

-تعد شركة تويوتا رائدة في مجال الحوكمة إلا أنها تحتاج لمزيد من استخدام الحوكمة الرقمية لتغطي نشاطها عبر مختلف مناطق العالم.

2-VI. مقترحات البحث:

بالنظر للتحديات والرهانات التي تواجهها الشركات حاليا ومستقبلا، يمكن تقديم الاقتراحات الآتية:

-السماح بكل أنواع التدقيق بما في ذلك التدقيق الاجتماعي بصفة منتظمة ومستمرة من أجل الحفاظ وتنمية كل موارد المؤسسة.

-ضرورة أن يكون التقرير السنوي شامل مع نشره بشكل متاح للجميع على شبكة الانترنت.

-إلزام الشركات المختلفة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وذلك بعد إنشاء لجان لتكييف المبادئ الدولية حسب خصوصيات بيئة الشركة، بمشاركة جميع الأطراف من خبراء ومديري الشركات، والمؤسسات المالية، وجمعيات المجتمع المدني ومختلف الفاعلين.

-استعمال وسائل الإعلام والاتصال من أجل ترسيخ ثقافة حوكمة الشركات والتنمية المستدامة لدى إدارة الشركات، ولدى عامة أفراد المجتمع.

-ضرورة أن يضطلع كل من مجلس الإدارة ومختلف المستويات الإدارية بالمهام المنوطة بهم مع تفويض الصلاحية عند الضرورة، كما ينبغي إشراك أصحاب المصالح في اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العامة.

-إلزام الشركات بالتنوع في التعامل مع محافظي الحسابات والمدققين، وإعطاءهم السلطات والحريات اللازمة للقيام بأعمالهم بكل دقة وموضوعية ومصداقية.

-ينبغي على منظمات الأعمال العمل على ترسيخ ممارسات الحوكمة لدى جميع المتعاملين معها من خلال المهتم في ذلك.

-ينبغي على منظمات الأعمال التقيد بالقوانين والإجراءات التي تقوم بها الجهات الوصية في تطبيق ممارسات الحوكمة.

-ضرورة عمل المنظمات على الولوج إلى الارضيات الرقمية التي تسمح تمكنها من التعامل مع مختلف لأصحاب المصلحة.

-ينبغي أن تعكس الحوكمة لرقمية الممارسات التي تقوم بها المنظمة على أرض الواقع.

-ينبغي على منظمات الأعمال العمل على تحيين برامجها وممارساتها الرقمية ومواقعها الإلكترونية بشكل مستمر.

-الحوكمة الرقمية تتطلب التحكم في عدد من المتطلبات التكنولوجية والكفاءات للأزمة حتى تتمكن من تجسيد الحوكمة لرقمية التي تسمح لها بتعزيز ممارسات الحوكمة بالشكل المطلوب.

-شركة تويوتا مطالبة بمواصلة العمل على ترسيخ ممارسات الحوكمة بشكل عام والحوكمة الرقمية بشكل خاص لدى مختلف أصحاب المصلحة.

3.VI. آفاق البحث:

-دور الحوكمة الرقمية للشركات في تحقيق الأداء المستدام لمنظمات الأعمال.

-الحوكمة الرقمية وسيلة فعالة لإنجاح التحول الرقمي في منظمات الأعمال.

-الحوكمة الرقمية ومتطلبات تأهيل الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

VII – الإحالات والمراجع :

- ✓ مراد سكاك، و فارس هباش . (يومي 20-21 أكتوبر 2009). دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، بحوث وأوراق عمل. الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية: السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية، (صفحة ص667). جامعة سطيف1.
- ✓ Basma SELAMI .(2010). GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, INVESTISSEMENT DANS LES ACTIVITES DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT ET PERFORMANCE ., THÈSE En vue de l'obtention du DOCTORAT ، p30 .Institut d'Administration des Entreprises DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE.
- ✓ <https://hbrarabic.com> من الاسترداد من (02 02, 2022). /المفاهيم-الإدارية/نظام-تويوتا-الإنتاجي/.
<https://hbrarabic.com/>
- ✓ <https://www.rmg-sa.com> من الاسترداد من (02 02, 2022). /الحوكمة-الفعالة-لرحلة-التحول-الرقمي/.
<https://www.rmg-sa.com>.
- ✓ OECD .(2004). *OECD Principles of Corporate Governance* .Paris.
- ✓ Toyota Handling Europe .(2019). *Rapport sur le développement durable* .Toyota Handling Europe.
- ✓ www.edaratymagazine.com تم (02 02, 2022). /الحوكمة-الرقمية-نموذج-جديد-للحوكمة-بع/.
www.edaratymagazine.com الاسترداد من
- ✓ المنظمة العربية لمكافحة الفساد. (2010). *مؤشر الفساد في الأقطار العربية: إشكالية القياس والمنهجية* (الإصدار الطبعة الأولى). بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

- ✓ بن علي بلعوز ، و عبد الرزاق جبار. (يومي 20-21 أكتوبر 2009). الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر. بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية: السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية، (صفحة ص 648). جامعة سطيف1.
- ✓ صابر بوالزليفة. (2014). دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ص 27-28.
- ✓ صباح حليلو، و يونس رضا بوعصيدة. (2020). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات. المجلد 07 (العدد 02)، 606.
- ✓ عدنان بن حيدر درويش. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية.
- ✓ عمر شريفي. (يومي 20-21 أكتوبر 2009). دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي. بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية: السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية، (صفحة ص 712). جامعة سطيف1.
- ✓ عمر مهدي، و طيب هاشمي. ((2019)). الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship*, Vol. 2, (No. 1), 31.
- ✓ محسن أحمد الخضيرى. (2005). حوكمة الشركات (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ✓ محمد حسن يوسف. (جويلية 2007). محددات الحوكمة ومعاييرها، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. مصر (صفحة ص 3). بنك الاستثمار القومي.
- ✓ محمد مصطفى سليمان. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- ✓ محمد مصطفى سليمان. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية: الدار الجامعية.

قائمة المراجع:

المؤلفات:

- ✓ OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris.
- ✓ المنظمة العربية لمكافحة الفساد. (2010). مؤشر الفساد في الأقطار العربية: إشكالية القياس والمنهجية (الإصدار الطبعة الأولى). مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت.
- ✓ بوالزليفة صابر. (2014). دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ص 27-28.
- ✓ عدنان بن حيدر درويش. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية.
- ✓ الخضيرى محسن أحمد. (2005). حوكمة الشركات (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ✓ يوسف محمد حسن. (جويلية 2007). محددات الحوكمة ومعاييرها، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. مصر (صفحة ص 3). بنك الاستثمار القومي.
- ✓ سليمان محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

✓ سليمان محمد مصطفى. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الاسكندرية: الدار الجامعية.

الأطروحات:

- ✓ SELLAMI Basma .(2010) .GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, INVESTISSEMENT DANS LES ACTIVITES DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT ET PERFORMANCE ., *THÈSE En vue de l'obtention du DOCTORAT* ، p30 .Institut d'Administration des Entreprises DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE.

المقالات:

- ✓ حليلو صباح، و بوعصيدة يونس رضا (2020). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات. المجلد 07 (العدد 02)، 606.
- ✓ مهدي عمر، و هاشمي طيب. ((2019)). الإدارة الرشيقة مفاهيم و ممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship* , Vol. 2 , No. 1، 31.

المدخلات:

- ✓ سكاك مراد، و هباش فارس . (يومي 20-21 أكتوبر 2009). دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولية اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، بحوث وأوراق عمل. *الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية: السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية*، (صفحة ص 667). جامعة سطيف 1.
- ✓ شريفي عمر. (يومي 20-21 أكتوبر 2009). دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي. بحوث وأوراق عمل *الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية: السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية*، (صفحة ص 712). جامعة سطيف 1.
- ✓ بلعزوز بن علي ، و جبار عبد الرزاق (يومي 20-21 أكتوبر 2009). الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر. بحوث وأوراق عمل *الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية: السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية*، (صفحة ص 648). جامعة سطيف 1.

مواقع الانترنت:

- <https://www.rmg-sa.com> /الحوكمة-الفعالة-لرحلة-التحول-الرقمي/. (02 02, 2022). تم الاسترداد من <https://www.rmg-sa.com>.
- www.edaratymagazine.com /الحوكمة-الرقمية-نموذج-جديد-للحوكمة-بع/. (02 02, 2022). تم الاسترداد من www.edaratymagazine.com.