

أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال

مراد كواشي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة أم البواقي

Kouachimourad@yahoo.fr.

الخلاصة

أصبحت حوكمة المؤسسات تحتل مكان الصدارة بالنسبة لجميع دول العالم سواء المتقدمة منها أو نامية، بالخاص بعد التغيرات التي شهدتها العالم خلال العقد الأخيرين والمتمثلة أساسا في الأزمات المالية الكبرى والانهيارات المؤسسية. وعلى هذا الأساس تسعى هذه الورقة البحثية إلى إبراز الدور الذي قد تلعبه الحوكمة في تعزيز الأداء الشامل للمؤسسات، وذلك عن طريق السعي للاستجابة لانتظارات مختلف فئات أصحاب المصالح.

وانتهى البحث الى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تركيز الجهات الاقتصادية المعنية على إيجاد الآليات الكفيلة بتعزيز رفع السلوك الأخلاقي، تنقيف أصحاب المصالح بفكرة ضرورة إيجاد آلية لاستقلالية المدقق الداخلي، يجب أن تُصبح المواطنة الصالحة للمؤسسات عادة ، كما يجب أن تُصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة ، وأن اهتمام المؤسسة بأدائها الشامل عن طريق الالتزام بقواعد الحوكمة يجعل منها مواطنا صالحا، وذلك لأنها لا تسعى إلى تحقيق المنفعة المالية للملاك فقط، بل منفعة كافة أصحاب المصالح الآخرين.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، أداء المؤسسة، الأداء الشامل، أصحاب المصالح.

Abstract

Corporate governance has occupied a very important place for all over the world, whether in developed or developing countries, especially after the changes that the world has witnessed during the last two decades, mainly during the major financial crises and corporate collapses. The purpose of this paper is to highlight the role that governance can play in enhancing the overall performance of the institutions. Through this research we reached many important results the most important one are overall performance institution's interest through compliance with the rules of governance that makes the individual a good citizen, and it does not only seek to achieve the financial benefit of the owners, but the benefit of all other stakeholders as well.

Keywords: Governance, performance of institution, overall performance, stakeholders

المقدمة

منذ أن بدأ انهيار الشركات الرائدة في العالم يتتابع بشكل مسارع، والعالم يحاول إيجاد الحلول المناسبة لمنع مثل تلك الانهيارات لما لها من اثر سلبي كبير قد يؤدي إلى انهيار اقتصاد الدول بشكل كامل. لقد كان لانهيار شركة انرون للطاقة Enron، وما تبعه من انهيار أعظم شركة تدقيق بالعالم ارثر اندرسون Andersen Arthur لثبوت تورطها بانهيار شركة انرون وقعا سلبيا على أسواق الولايات المتحدة الأمريكية، بشكل أربك الحكومة الأمريكية التي بدأت تبحث عن الأسباب التي أدت لتلك الانهيارات غير المتوقعة الحدوث.

سوف يقوم الباحث بالاطلاع على جميع الأمور الكفيلة بالإجابة على أسئلتها وتحليلها من خلال تناول جميع ما كتب عن موضوع البحث في الدوريات ومواقع الجهات المهنية المتخصصة عبر شبكة الانترنت.

يرى الباحث أن هذا الموضوع على درجة عالية من الأهمية، ويمكن أن يستفاد منه على المستوى المحلي بشكل واسع، فالمؤسسات الجزائرية معنية بمعرفة الأسباب التي تكمن وراء انهيار شركات أعظم دولة بالعالم رغم وجود معايير وقوانين متقدمة بها لأبعد الحدود، وهل الحلول التي أوجدتها مؤخرا ساهمت في حل المشاكل؟ ويمكن القول أن ما حدث بالولايات المتحدة الأمريكية يعد درسا لا بد من الاستفادة منه بشكل فاعل.

أولاً: مشكلة الدراسة

لقد أدت الفضائح المحاسبية في الشركات الكبيرة مثل وركوم (WorldCom) و انرو (Enron)، وتايكو (Tyco) ، إلى زعزعة الثقة لدى المستثمرين، وكان غالباً ما يعزى سبب الفشل في مثل هذه الشركات إلى ضعف الرقابة الداخلية لدى تلك الشركات. وقد كان نتيجة هذه الفضائح، أن تم اتخاذ العديد من الإجراءات والقوانين للحد من وقوع مثل هذه الفضائح مرة أخرى، وكان من ضمنها قانون سيرينس - أوكسلي (Sarbanes-Oxley Act)، الذي فرض على الشركات- التي يتم تداول أسهمها في الولايات المتحدة الأمريكية -تطبيق مجموعة من قواعد الحوكمة. وفي العام 2003 تبنى سوق نيويورك مجموعة إضافية من قواعد الحوكمة المؤسسية وأوجب على جميع الشركات المدرجة أسهمها للتداول في السوق المالي تطبيقها وذلك من أجل تعزيز أداء هذه الشركات. وبناء على ما سبق فإننا نرى بأنه من الضروري الوقوف من خلال الدراسة والتحليل على الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ✓ ما مفهوم حوكمة الشركات، وما أهم محدداتها وأهدافها ؟
- ✓ ما أهمية حوكمة الشركات ؟
- ✓ ما مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة ؟
- ✓ ما أثر حوكمة الشركات على الأداء الشامل للمؤسسات ؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى اجابات للمحاور الاساسية لمشكلة البحث من شأنها أن ترفع اللبس على هذا الموضوع، التي من أهمها ما يلي:

- ✓ توضيح ماهية حوكمة الشركات، وحصر أهم محدداتها؛
- ✓ تبيان أهداف حوكمة الشركات؛
- ✓ توضيح أهمية حوكمة الشركات؛
- ✓ بيان مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة؛
- ✓ بيان أثر الحوكمة على الأداء الشامل للمؤسسات.

✓

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الشركات في تنمية، وتقوية الاقتصاد بشكل عام، وانهيار الشركات سيكون له وقعا مؤلماً على الأسواق المالية، ومن ثم تراجع معدلات التنمية، وتفاقم البطالة وما يتبعها من تفاقم لمشاكل الفقر وعدم الاستقرار السياسي. ومن جميع الحقائق السابق ذكرها، فان معرفة أسباب انهيار الشركات العالمية في دولة متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ومعرفة التشريعات التي أصدرتها ودورها في منع الانهيارات مستقبلاً، سوف يكون درساً مهماً تستطيع دولة نامية كالجزائر الاستفادة منه بشكل يمكنها من اخذ تجارب الآخرين دون مقابل، والاستفادة منها لتجنب ما يمكن أن يحصل من انهيارات لشركتنا المحلية، وبذلك تجنب الاقتصاد من شرور هي بغنى عنها.

أولاً: الإطار النظري لموضوع الحوكمة

أ- ماهية حوكمة الشركات

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت لمصطلح CORPORATE GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

- هذا وقد تعددت التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات الكتاب والباحثين، وفي ما يلي سوف نذكر أهم هذه التعاريف:
- تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"ⁱ. فالحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأهداف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد السلطة والمسئولية."ⁱⁱ
 - أما منظمة التعاون الاقتصادي الدولي والتنمية OECD فقد أوردت مفهوماً للحوكمة على أنها "مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة الذي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعية لخدمة مصالح الشركة ومساهمتها وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد وأصول الشركات والمؤسسات بكفاءة وفاعلية."ⁱⁱⁱ
 - وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين"^{iv}. وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسئولية.
 - كما أن هناك من يعتبر أن الحوكمة هي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم."^v
 - تعنى الحوكمة أسلوب التسيير الرشيد، مما يعني التحكم بكافة العلاقات السلوكية للمنظمة والمتعاملين معها وهي عبارة عن "القوانين و المعايير المحددة للعلاقة بين الإدارة من جهة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى."^{vi}
 - و تعرف أيضا على أنها " نظام لإدارة الشركة بشكل استراتيجي، ورقابتها بشكل شامل وبطريقة موقفية وأخلاقية وملتزمة"^{vii}.
 - كما عرفها البعض بأنها: "الإجراءات الحاكمة بالشركات لضمان تحقيق التوازن في حقوق أصحاب المصالح المتعارضة، كما قد تعتبر بأنها مفهوم التحكم المؤسسي لأغراض معالجة مشكلة الوكالة وحماية حقوق حاملي الأسهم وحماية حقوق أصحاب المصالح، والتأكد على ضرورة تفعيل المعايير المحاسبية على المستوى المحلي والدولي وتحقيق العدالة الاقتصادية من منظور اقتصاد السوق"^{viii}، ومن ثم فهي تعد إطارا يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديري ورؤساء تلك الشركات وموظفيه أو المعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المستثمرين، وتضمن أيضا موضوعات خاصة بقانون الشركات وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين الإفلاس، كما تتضمن التشريعات الصادرة عن الحكومة والجهات التشريعية التي يتعامل معها المساهمون والشركات."^{ix}
 - وقد عد بعضهم بأن الحوكمة هي امتداد لكل من الخصوصية والعولمة واقتصاد السوق، فهي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة

والشفافية، وكذلك الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة.^x

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معان أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:^{xi}

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين؛
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

ومن الناحية المحاسبية زاد الاهتمام بحوكمة الشركات في محاولة جادة لاستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية ممثلين في كافة الأطراف أصحاب المصلحة خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في مدى دقة المعلومات وسلامتها المفصح عنها من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية من خلال القوائم المالية المنشورة، ومن ثم جودة تلك التقارير المعتمدة من مراقبي الحسابات المعينين من قبل الجمعية العامة للشركة.

وقد أثارت الفضائح المالية العديد من التساؤلات وعلامات الاستفهام حول العلاقة ثلاثية الأطراف بين إدارة الوحدة الاقتصادية ومدقق الحسابات وأصحاب المصلحة في الوحدة الاقتصادية خاصة المساهمين المتعاملين في سوق الأوراق المالية، وإلى أي مدى يمكن حدوث تلاعب من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية أو حدوث تحالف بينها وبين مدقق الحسابات يمكن أن يضر بمصالح المساهمين وباقي الأطراف الأخرى ذات المصلحة، والإدارة الكفاء هي التي تقوم باستغلال موارد الشركة المالية والبشرية على أكمل وجه، وضمانا لذلك تختص حوكمة الشركات بوضع إطار تنظيمي يتضمن بوضوح المبادئ والمثل العليا التي تتبعها الشركة في معاملاتها الداخلية والخارجية.^{xii}

ويشير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحدثة هذا الاصطلاح: السبب الأول هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.

بينما يمثل السبب الثاني في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. فبينما ينظر إليه بعضهم من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرين يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريقا ثالثا ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

ويرجع السبب الثالث لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييرته في مرحلة المراجعة والتطوير. ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه.

ونعرض فيما يلي المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:^{xiii}

✓ المحددات الخارجية

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك

وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

✓ المحددات الداخلية

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

ب- أهداف حوكمة الشركات

تختلف أهداف حوكمة الشركات باختلاف نموذج الحوكمة المطبق والذي يعكس في حقيقته الأهداف الضمنية لنشاطات المؤسسة وتتنوع الأطراف المرتبطة معها في مختلف دول العالم، ففي بلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة تهدف حوكمة الشركات إلى حماية حقوق المساهمين وتعظيم القيمة في الأمد الطويل، وفي المقابل تهدف حوكمة الشركات في ألمانيا، إلى حماية حقوق الآخرين من أصحاب المصلحة (إلى جانب حقوق حملة الأسهم)، ولاسيما الدائنين والتي تعد أطرافاً لا تقل أهمية عن حملة الأسهم، وعليه تهدف حوكمة الشركات هنا إلى تشجيع مجالس الإدارة لرقابة الإدارة والإشراف عليها من أجل تعزيز رفاهية اقتصاد تلك الشركات بما فيها رفاهية حملة الأسهم والعاملين ورفاهية العامة.^{xiv}

ومع ذلك فقد يتسع مجال تطبيق حوكمة الشركات لأكثر مما سبق ذكره لتمتد أهدافه وأهميته خارج حدود مصلحة الشركة ذاتها ومصلحة حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، وفي هذا المجال فإنه من الأهمية تناول هذا الجانب بمزيد من البحث والتحليل وذلك من خلال إبراز أهداف حوكمة الشركات.

وبناء على ما سبق تهدف قواعد الحوكمة إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد وتساعد على جذب الاستثمارات، وزيادة القدرة التنافسية ومحاربة الفساد بكل صوره سواء كان إدارياً أو مالياً أو محاسبياً، وتدعيم استقرار أسواق المال وتحسين الاقتصاد وذلك من خلال ما يلي:

- تحسين وتطوير الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات للسيطرة السليمة على كفاءة الأداء؛
- تجنب حدوث الأزمات حتى في الدول التي لا يوجد لشركاتها تعامل نشط في الأسواق المالية؛
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخوصصة و ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، ومن ثم إتاحة المزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الاقتصادية؛
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس؛
- وجوب وإلزامية الرقابة الفعالة وتدعيم المساءلة المحاسبية، مما يدعم عنصر الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو، الذي يمكن من ضبط وكشف عناصر الفساد في أي مرحلة وحيث تتنوع الأساليب

- و الأدوات و الآليات، التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف تلك الحوكمة، وتعتبر المراجعة الداخلية و الخارجية من ضمن الآليات، التي يعتمد عليها في تحقيق البعد الرقابي للحوكمة^{xv}؛
- التأكيد على الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة تحقق رقابة مستقلة^{xvi}؛
 - تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وبالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة؛
 - تحسين كفاءة استخدام موارد الشركة وتعظيم قيمتها بالأسواق، والقدرة على جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية اللازمة للتوسع والنمو، بحيث يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق، الذي ينعكس إلى تحقيق الكفاءة والتنمية^{xvii}؛
 - زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تنمية المدخرات ورفع معدلات الاستثمار ودعم القدرة التنافسية؛
 - الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع؛
 - خفض تكلفة رأس المال للشركة و ضمان استمراريتها، حيث تساعد الحوكمة على الحد من هروب رأس المال ومكافحة الفساد الإداري و المالي اللذان يقفان عثرة في طريق التنمية؛
 - تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل، وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة ودرجة الوعي عند المستثمرين حتى تتمكن الشركة من الصمود أمام المنافسة القوية؛
- ومما سبق يتضح أن الأهداف الموضوعية تتطلب مجلس إدارة قوي لتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق واستخدام الأسلوب الناجح لممارسة السلطة لكي يحارب الفساد بكل صوره، وتعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير الموضوعية وخلق أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من الشفافية وحسن استخدام موارد الشركة.

ج- أهمية حوكمة الشركات

تتبع أهمية الحوكمة من أهمية الأدوار التي تؤديها و المتمثلة في الآتي:

- لا تعد حوكمة الشركات هدفا في حد ذاتها، فهي لا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية ولا تمثل التزاما دقيقا بإرشادات محدودة أو بملاحظة أو مراعاة سلوكيات إدارية معينة، بل إن ما تهدف إليه في حقيقة الأمر هو تحسين أداء الشركات و ضمان حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة، حيث أن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك مدراء بمستويات عالية الجودة وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يوجي لحملة الأسهم والمتعاملين الآخرين معها بالثقة، ويعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال، وتعد جودة حوكمة الشركات والقابلية على فهم حقوق حملة الأسهم واحدة من أنظمة الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات.^{xviii}

- تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة للمساهمين الحاليين والمستثمرين المرتقبين، حيث توفر حوكمة الشركات ضمان قدر ملائم من الثقة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم مع تعظيم قيمة حملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم. حيث تأتي أهمية حوكمة الشركات في سد الفجوة التي يمكن أن تكون بين مالك الشركة والمسيرين لها من جراء رغبة الأخير في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفاهيته الشخصية وليس رفاهية حملة الأسهم.^{xix}

- إن تبني معايير جيدة لحوكمة الشركات يمكن أن تمتد فوائده إلى أسواق رأس المال، حيث أن تطبيق تلك المعايير سوف يعزز من كفاءة الأسواق، ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة المزيد عن الشركات وعن أداءها، إذ يمكنهم من خلالها إدراك المستوى الحقيقي لتنفيذ إستراتيجيات الشركات وطرق تحديد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإدارتها، وعند ذلك تستطيع أسواق المال أن تخصص أموال أولئك المستثمرين إلى الشركات الواعدة والتي يتم إدارتها بشكل أفضل.^{xx}

- أما بالنسبة للاقتصاد الكلي فإن حوكمة الشركات لها أهمية كبيرة، حيث إن هناك ارتباطا وثيقا بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد المطبق في كل دولة، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها، حيث أن المسألة لا تعد مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات أو ضعف الاحترام لبعض من مدرائها، بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات وكأنه يمثل كسبا لكافة الأطراف ذات الصلة، فهو يعد كسبا للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، ويعد كسبا لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة وفي المدى الطويل، وأخيرا فهو يعد كسبا للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظلّه.^{xxi}

- ثانيا: الأداء الشامل لمنظمات الأعمال

- على الرغم من تنوع وتعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي، وكذا استمرارية اهتمام وتركيز المؤسسات الاقتصادية على مختلف عناصره، إلا أنه لم يتم حتى الآن التوصل إلى إجماع أو اتفاق بين مختلف الآراء حول مفهوم مُوحد ومُحدد له. غير أنه تبقى التعاريف المقترحة من طرف كل من A.BOURGUIGNON و M.LEBAS هي من أكثر التعاريف تداولاً في حقل علوم التسيير، وذلك قد يرجع إلى كونهما من أشهر المتخصصين في هذا الميدان.

- حيث ترى A.BOURGUIGNON أن الأداء هو: "إنجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها، كما أنه يُعد مفهوما متعدد الأبعاد وذلك لتعدد أهداف المؤسسة التنظيمية، بالإضافة إلى أنه مفهوم غير موضوعي لأنه مرتبط بطبيعة ونوعية المعايير المختارة"^{xxii}.

- أما M.LEBAS فقد كان يربط الأداء دائما بالمستقبل، حيث يرى أن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن: "القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد"^{xxiii}. كما أنه يقترح معنيين للأداء، أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه وحسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة.

- غير أنه وحسب M.LEBAS، فإن الأداء يبقى دائما مفهوما غامضا وذلك لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني.^{xxiv}

- أما C.BONNEFOUS^{xxv} و P.LORINO^{xxvi} فإنهما يتفقان على أن الأداء هو: "فقط، كل ما من شأنه الإسهام في تعظيم الزوج: تكلفة - قيمة". غير أنه ونتيجة لغياب البُعد العملي لهذا التعريف فقد اقترح هذان الباحثان تعريفا آخر أكثر واقعية، وهو: "أن الأداء هو فقط كل ما من شأنه الإسهام في بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".

- في حين يرى P.PINTO أن الأداء هو: "قُدرة المؤسسة على تجديد أدائها العادية - وليس أدائها الاستثنائية - خلال مدة طويلة نسبيا، حيث إنه غالبا ما يُعبر عن هذه الأداءات العادية بالاعتماد على معدلات النمو والهوامش"^{xxvii}.

- لهذا يمكن القول إن الأداء يُمثل تلك السيرورة الشاملة والمستمرة التي تعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف البيئي، أو فشلها وانكماشها، وذلك على وفق معايير وأسس معينة، وعلى ضوء السعي لتحقيق الأهداف المُحددة مسبقا.^{xxviii}

مفهوم الاداء الشامل للمؤسسة:

ان مؤسسات اليوم لا تُعد كيانات اقتصادية فحسب، بل كيانات ترتبط كذلك بالوطن الذي تعمل فيه، فهي تعمل في بيئات اجتماعية واقتصادية مُعقدة، حيث تتعرض لضغوط من طرف أصحاب هذه المؤسسات من أجل تحقيق الكفاية الاقتصادية، ولضغوط أخرى من أجل تحمل مسؤولياتها سواء من جانب الحكومة، أو هيئات المجتمع المدني، أو المُستهلكين. ورغم أن الجدل الدائر بشأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أمر ليس بجديد، فقد حظي باهتمام أكبر في السنوات الأخيرة في ضوء ظهور الحركات المناهضة للعولمة، وفضائح الفساد في المؤسسات، واستمرار الظروف السيئة التي تُعاني منها الكثير من الدول النامية.

- لقد كانت النظرة التقليدية لمسؤولية المؤسسات - كما أوجزها بعض الاقتصاديين من أمثال ميلتون فريدمان في السبعينات من القرن الماضي - تتمثل في سداد الأجور للعاملين مُقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مُقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تُقدم بدورها الخدمات العامة للمواطنين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة. غير أن هذه النظرة التقليدية لم تعد مقبولة الآن، فمؤسسات اليوم تُعنى بما هو أكثر من مجرد تقديم السلع والخدمات للمستهلكين وسداد حصة عادلة من الضرائب، وذلك باختصار لأنها أصبحت مُطالبه بالاهتمام بأدائها الشامل.

فما هو المقصود بأداء المؤسسة الشامل؟

أداء المؤسسة الشامل

هو الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح: العمال، الموردون، الزبائن، المحيط المُجتمعي، المحيط الطبيعي... حيث إنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازناً وعدالة، وذلك من دون إهمال نمو المؤسسة وتطورها خدمة للملاك والمساهمين.^{xxix}

أما S.BREVZARD، وعند تقديمه لكتاب: "Le guide de la performance globale"، فهو يرى أن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة ليس له معنى إلا إذا تم تناوله ومُعالجته من خلال أربعة أبعاد متكاملة^{xxx}، تتمثل في الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء المُجتمعي والأداء البيئي.

الأداء الاقتصادي: وهو الذي يأتي في مقابل الثقة التي وُضعت في المؤسسة من طرف المساهمين والزبائن.

الأداء الاجتماعي: وهو الذي يعكس وضعية العمال داخل المؤسسة.

الأداء المُجتمعي LA PERFORMANEC SOCIETALE: وهو الذي يعكس إسهام المؤسسة في تنمية وتطوير محيطها، وكذا تحسين موقعها داخل المجتمع الذي تتواجد فيه.

الأداء البيئي: وهو الذي يعكس مدى إسهام المؤسسة في حماية البيئة والحفاظ عليها.

وعليه فإن مُحصلة هذه الأنواع الأربعة من الأداء تُشكل ما أصبح يعرف بالأداء الشامل للمؤسسة.

ثالثاً: أثر الحوكمة على الأداء الشامل للمؤسسات

لقد كان تقويم أداء المؤسسة من الجانب المالي على الدوام محل نقد لاذع من طرف أغلب الباحثين والمسيرين، وذلك لأن نتائج هذا التقويم لا تُراعي سوى مصالح المساهمين، ومن ثم فإنها تتجاهل مطالب الأطراف الأخرى التي تربطها علاقات متعددة مع المؤسسة من عمال، زبائن، موردين... غير أن هذا الأمر بدأ يزول تدريجياً بعد ظهور نظرية أصحاب المصالح، والتي كانت نتاجاً لتغير الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة والاقتصاد والمجتمع ككل.

أما A.DAYAN فيرى أنه وانطلاقاً من اعتبار المؤسسة خلية اقتصادية واجتماعية، فإنها لكي تبلغ المستوى المطلوب من الأداء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي ينبغي عليها المحافظة على شركائها الأساسيين: المساهمين، العمال...، وكذا العمل على تقديم المنفعة إلى المجتمع الذي تتواجد فيه^{xxxix}.

في حين يعتبر H.DUROURET أنه: "ينبغي على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد استراتيجياتها العديد من الجوانب، مثل: حماية المحيط، احترام الحقوق الاجتماعية وحقوق الإنسان. وذلك من خلال العمل على التوفيق ما بين المردودية الاقتصادية من جهة، والمسؤولية الاجتماعية واحترام المحيط من جهة ثانية. إذ أن دور المؤسسة لا يجب أن ينتهي عند خلق القيمة لمصلحة المساهمين، بل إن أدائها الشامل يرتبط أيضاً بكفاءة أفرادها، وكذا نوعية علاقات الشراكة التي تربطها مع مختلف المتعاملين معها...^{xxxix}".

مما سبق يتبين لنا أن اهتمام المؤسسة بأدائها الشامل يجعل منها مواطناً صالحاً، وذلك لأنها لا تسعى إلى تحقيق المصلحة المالية لحملة الأسهم فقط، بل مصالح كافة أصحاب المنفعة الآخرين. كما أن الأمر لا يتوقف عند كونه مجرد مشاركة في الأعمال الخيرية، فلكي تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعياً، فإن الأمر يعني ما هو أبعد من تقديم التبرعات الخيرية، إذ يعني أيضاً المشاركة الفعالة في البرامج التعليمية والالتزام بحماية البيئة. وحتى تكون المؤسسة مواطناً صالحاً، فإن ذلك يعني المشاركة بالوقت والجهد على كافة مستويات المؤسسة من أجل تحسين ظروف المجتمعات التي تعمل فيها، إلى جانب العمل وفقاً لمبادئ الشفافية والمسؤولية، وإنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات الجودة العالية.

ويجب أن تصبح المواطنة الصالحة للمؤسسات عادة وليست مجرد حدث فردي يتعلق بالقيام بعمل نبيل، كما يجب أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، إذ يتعين على المؤسسات أن تسعى دائماً إلى التميز وليس مجرد تحقيق مؤشرات مالية جيدة. كما يجب أن تكون الاستجابة لاهتمامات العملاء والموظفين والمجتمعات جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار داخل أي مؤسسة، إذ قد يُمثل ذلك في نهاية الأمر الفرق بين النجاح والفشل من الناحية التجارية. في حين يقول G.YAHCHOUCI: "لقد أثبتت معظم الدراسات أن أداء المؤسسة يتحسن تدريجياً إذا تحسنت علاقاتها مع أصحاب المصالح...^{xxxix}". وهو نفس الرأي تقريباً الذي انتهى إليه كل من S.DAMAK-AYADI و Y.PESQUEUX^{xxxix}.

ومن الجدير بالذكر أنه يصعب بل يستحيل على أي مؤسسة أن تُلبي طلبات وانتظارات كل الفئات المُشكلة لأصحاب المصالح في آن واحد، فتحقيق مصالح فئة معينة قد يؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسة على تحقيق مصالح فئة أخرى. فعلى سبيل المثال إن أية استجابة من قبل المؤسسة للمطالب الخاصة بحماية البيئة من التلوث سيؤدي إلى حرمان المساهمين بعضاً من أرباحهم التي سيتم إنفاقها في مجال حماية البيئة ومكافحة التلوث، كما أن تلبية مطالب العمال في المؤسسة بزيادة رواتبهم والإنفاق على سياسات التحفيز والمكافآت سيؤدي بالضرورة إلى الانتقاص من أرباح المساهمين، وربما أدى أيضاً إلى تخفيض حجم المبالغ المخصصة للإنفاق على مكافحة التلوث وهكذا. وفي هذا الإطار يقول A.CHAMARET: "إن محدودية نظرية أصحاب المصالح تبرز من خلال تعارض أهداف وانتظارات مختلف الفئات المُشكلة لهذه الأطراف، كما قد يظهر هذا التعارض حتى بين أعضاء نفس الفئة الواحدة"^{xxxix}. لهذا على المؤسسة أن تقوم بإدارة عملية الاستجابة لمطالب هذه الفئات، بحيث تسعى دوماً إلى تلبية الحد المعقول منها وهذا لكل الفئات.

غير أنه في إطار عجز المؤسسات على تلبية مطالب كل فئات أصحاب المصالح، فإن هناك من الباحثين من اقترح ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها. حيث يقول C.ALAZARD و S.SEPARI: "ينبغي أن تهتم المؤسسة أولاً بتلبية طلبات زبائنها، بعدها تتجه إلى إشباع حاجات العاملين والموردين...^{xxxix}".

أما M.L.BUISSON فتقترح إعطاء وزن نسبي لكل فئة من فئات أصحاب المصالح، وذلك بالاعتماد على المعايير الثلاثة التالية:^{xxxix}

- قوة التأثير التي تتمتع بها كل فئة، وهي مُرتبطة بالدرجة التي تستطيع من خلالها أن تفرض انتظاراتها ورغباتها على المؤسسة؛

- طبيعة العلاقة بين المؤسسة وفئات أصحاب المصالح، فالبعض من هذه الفئات تربطهم علاقات قانونية ورسمية مع المؤسسة على غرار: العاملون، الزبائن، الموردون...، في حين تبقى علاقاتها مع فئات أخرى صورية فقط؛

- مدى إلحاح واستعجال انتظارات وطلبات كل فئة من فئات أصحاب المصالح.

وعلى خلاف M.L.BUISSON فإن F.GIRAUD ترى بأنه لا يمكن اقتراح معايير مُحددة لترتيب فئات أصحاب المصالح، وذلك لأن أهمية هذه الفئات تختلف باختلاف القطاع الذي تُمارس فيه كل مؤسسة، حيث تقول: "إن الأهمية النسبية لكل فئة من فئات أصحاب المصالح تخضع إلى اعتبارات قطاعية، فجمعيات حماية البيئة تُعتبر من الفئات ذات الأهمية البالغة في بعض القطاعات مثل الصناعات الكيماوية والبترولية، غير أن أهميتها تتضاءل في قطاعات أخرى مثل السياحة والبنوك. ونفس الشيء بالنسبة للحكومة التي تُعتبر الطرف الأهم في المؤسسات العمومية، غير أن أهميتها هذه تُصبح ثانوية في مؤسسات أخرى...^{xxxviii}."

وفي الواقع فإن التنسيق والتشاور ما بين المؤسسة وأصحاب المصالح إضافة إلى أنه يُساعد على بلوغ مستوى الأداء الشامل فإن له بعد استراتيجي بالنسبة للطرفين، حيث يقول في هذا الإطار H.D.ROURET: "إن التنسيق والتشاور ما بين المؤسسة وأصحاب المصالح من شأنه أن يُدعم إستراتيجية التنمية المُستدامة"^{xxxix}.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول إنه إذا كان الأداء هو الغاية النهائية للمؤسسة لأنه يُمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف، فإن عملية تقويم الأداء بالنسبة للمؤسسة تعني دراسة وتقويم نشاطها لقياس النتائج المتحققة، ومُقارنتها بالأهداف المرسومة مُسبقاً للوقوف على واقعها، وكذا تحديد الانحرافات التي حصلت بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

1- من أهم الدوافع الهامة والأساسية لظهور وتطبيق حوكمة الشركات هو إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية وإحكام الرقابة عليها، للارتقاء بمفهوم جودة هذه المعلومات من الجودة ذات المعيار الواحد إلى تحقيق الجودة ذات المعايير المتعددة مما يعني تحقيق المفهوم الشامل لجودة المعلومات المحاسبية.

2- على الرغم من وجود دور لأصحاب المصالح في ممارسة أساليب قواعد الحوكمة ولكنها غير كافية وبجاجة إلى إيجاد طرق مختلفة لتأمين تدفق رأس المال الداخلي والخارجي لجذب الاستثمارات.

3- ضرورة تطوير البيئة القانونية المنظمة لعمل السوق المالي بحيث تُلبي احتياجات الحوكمة.

4- العمل على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح لإعطاء المساهمين والمستثمرين الأمن والأمان لأموالهم.

5- العمل على تعزيز ثقافة ممارسة الحوكمة من خلال عقد البرامج التدريبية التي تعكس مفاهيم وثقافة تطبيقات الحوكمة.

6- العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسة السليمة لها، ودورها في منع حدوث الفشل المالي للشركات.

7- إن الأداء الشامل هو الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح: العمال، الموردون، الزبائن، المجتمع، البيئة... حيث إنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازناً وعدالة، وذلك من دون إهمال نمو المؤسسة وتطويرها خدمة للملاك والمساهمين. وعليه فإن الأداء الشامل للمؤسسة هو مُحصلة أدائها الاقتصادي، الاجتماعي، المُجتمعي، والبيئي.

8- إن اهتمام المؤسسة بأدائها الشامل يجعل منها مواطنًا صالحًا، وذلك لأنها لا تسعى إلى تحقيق المنفعة المالية للملاك فقط، بل منفعة كافة أصحاب المصالح الآخرين.

ثانياً: التوصيات

من خلال ما تم عرضه بالتحليل والنقاش، وعلى ضوء الاستنتاجات المتوصل إليها يُمكن الخروج بالتوصيات

التالية:

1- ضرورة تركيز الجهات الاقتصادية المعنية على إيجاد الآليات الكفيلة بتعزيز رفع السلوك الأخلاقي الذي يناط به الالتزام بالقوانين المعمول بها.

2- تثقيف أصحاب المصالح بفكرة ضرورة إيجاد آلية لاستقلالية المدقق الداخلي لما له من نفع اقتصادي يعود عليهم.

3- عدم حصر الصلاحيات المطلقة بيد مدير تنفيذي محدد وإخضاعه لعدة جهات رقابية أخرى.

4- تضمين مجالس إدارة الشركات بأعضاء متخصصين مهنيين بمجال المحاسبة المالية، شريطة ضمان استقلاليتهم التامة.

5- ضرورة وجود جهات رقابية من قبل السوق المالي على الشركات المدرجة بشكل أكثر فاعلية مما هو معمول به حالياً.

6- ينبغي على المؤسسات وضع تقارير مفصلة عن أهدافها الاجتماعية، البيئية، والمُجتمعية، ثم تقويم مدى تحقيق هذه الأهداف. مع ضرورة تقادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي تقويم موضوعي.

7- الاقتداء بالمؤسسات الرائدة عالمياً في مجال التنمية المُستدامة والسير على خُطاهما، سواء فيما يتعلق بكيفية إدماج أبعاد التنمية المُستدامة ضمن انشغالات إدارة المؤسسات، أو في مجال إعداد تقارير التنمية المُستدامة المُستخدمة في الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي والمُجتمعي.

8- يجب أن تُصبح المُواطنة الصالحة للمؤسسات عادة وليست مُجرد حدث فردي يتعلق بالقيام بعمل نبيل، كما يجب أن تُصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، إذ يتعين على المؤسسات أن تسعى دائماً إلى التميز وليس مجرد تحقيق مؤشرات مالية جيدة. كما يجب أن تكون الاستجابة لاهتمامات العملاء والبيئة والمجتمعات جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

الهوامش والمراجع

ⁱ Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7– 8.

ⁱⁱ القاضي، حسين، وحمدان، مأمون، نظرية المحاسبة، الدار العلمية ودار الثقافة، عمان، 2001.

ⁱⁱⁱ تشاركهام، جوناثان، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاص، 2003.

^{iv} البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

^v - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2008، ص. 15.

^{vi} مجدوب محمود سامي: دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية، بحث مقدم في مؤتمر الإسكندرية أيام 8-10 سبتمبر 2005، ص84.

- vii عارف عبد الله عبد الكريم: تكليف المراجع الخارجي بوظائف المراجعة الداخلية من منظور حوكمة الشركات عبر: <http://www.kku.edu.sa/Conferences/CGC/abstractsGuide/Default.asp>
- viii الحيايلى، وليد، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004 .
- ix حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف) ، الدر الجامعية، مصر، 2005 .
- x القاضي، حسين، المحاسبة الدولية، الطبعة الأولى، الدار العلمية ودار الثقافة عمان، 2000.
- xi - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2009، ص18.
- xii عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2007/2006، صص. 15-16.
- xiii Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. p: 3-4.
- xiv Sarra, Janis , "Comparative Standards of Corporate Accountability & Responsibility " , Corporate Governance – International Journal for Enhancing Board Performance , Vol. 4 , No .2, 2004 , p. 7 .
- xv عارف عبد الله عبد الكريم: مرجع سابق.
- xvi جون سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون ، ترجمة سمير كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003.
- xvii حلوة حنان، محمد رضوان. نظرية المحاسبة، منشورات جامعة حلب، 1990.
- xviii Kambil , Ajit & Others , " The Seven Disciplines for Venturing in China " , Mistsloan – Management Review ,Vol. 47 ,No. 2 , 2006 , p. 85.
- xix Wheelen , Thomas L . & Hunger , David J., Strategic Management & Business Policy Concepts , Pearson Education , Inc. , 2004 , p. 30 .
- xx Stein , Bob , " Effective Governance : Are We There Yet " ? Cross Currents ,The Magazine for Financial Services Executives , Issue No. 17 , Spring , 2004 , p. 4-5 .
- xxi ميللستين ، ابرام ، " دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات " ، من كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، واشنطن ، الطبعة الثالثة، 2003، ص 32.
- xxii Annick BOURGUIGNON: "Peut-on définir la performance", revue française de comptabilité, N°269, P65.
- xxiii La capabilité d'aller où l'on veut.
- xxiv M.LEBAS: "Oui, il faut définir la performance", revue française de comptabilité, N°269, P69.

- ^{xxv} Chantal BONNEFOUS: "La performance et ses indicateurs: éléments de définition", in indicateurs de performance, sous la direction de Chantal BONNEFOUS et Alain COURTOIS, éd: HERMES science Europe, Paris, 2001, PP24-25.
- ^{xxvi} Philippe LORINO: "Méthodes et pratiques de la performance", 3^{ème} édition, éd: d'organisation, Paris, 2003, PP5-9.
- ^{xxvii} Paul PINTO: "La performance durable", éd: DUNOD, Paris, 2003, P8.
- ^{xxviii} فلاح حسن الحسيني: "إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز-", دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص311.
- ^{xxix} Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD): "Le guide de la performance globale", éd: D'organisation, 2^{ème} tirage, Paris, 2006, P10.
- ^{xxx} Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD): Op.cit, P20.
- ^{xxxi} Armand DAYAN: "Manuel de gestion", volume 1, éd: ELLIPSES, Paris, 1999, P795.
- ^{xxxii} Hugues du ROURET: "Pour que l'entreprise soit le moteur du développement durable", PP25-26, in: <http://www.etudes.ccip.fr/archrap/pdf03/rou0303.pdf>, consulté le: 13.05.2008.
- ^{xxxiii} Georges YAHCHOUCHI: "Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise", in: <http://www.lacpa.org.lb/Includes/Images/Docs/TC/newsletter25/18%20Dr.%20George%20Yahchouchi.pdf>, Consulté le: 25avril 2009, P64.
- ^{xxxiv} Salma DAMAK-AYADI, Yvon PESQUEUX: "La théorie des parties prenantes en perspective", in: <http://www.unice.fr/edmo/ethiquepesqueux.pdf>, consulté le: 20 mai 2009, P8.
- ^{xxxv} Aurélie CHAMARET: "Créer un espace de dialogue et de délibération entre les entreprises et leurs parties prenantes", 2^{ème} congrès du réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable, PP3-4.
- ^{xxxvi} Claude ALAZARD, Sabine SEPARI: "Contrôle de gestion", 5^{ème} édition, éd: DUNOD, Paris, 2005, P700.
- ^{xxxvii} Marie-Laure BUISSON: "Comment gérer les raisons multiples ?, la légitimation de l'organisation en question", P4, in: <http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/731.pdf>, consulté le: 02 aout 2009.
- ^{xxxviii} Françoise GIRAUD et al: "Contrôle de gestion et pilotage de la performance", 2^{ème} édition, éd: GUALINO, Paris, 2004, PP73-74.
- ^{xxxix} Hugues du ROURET: Op.cit, P26.