دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإداري في مؤسسات القطاع العام

أ. احسين حسين الخير حمدان*، د. محمود محمد علي إدريس**،
د. دينا بنت إمام سوبات**

سلم البحث في ١٤٣٦/5/6هـ بسم الله الرحمن الرحيم اعتمد للنشر في ١٤٣٦/6/12هـ

ملخص البحث:

يمثل مفهوم حوكمة الشركات نظاما واسعا لتطبيق آليات وإجراءات محددة ومعروفة تحكم، عمل المنظمات، وفي إطار هذه الإجراءات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات، وتبني مفاهيم الشفافية. والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة والموضوعية لتحقيق الأهداف البعيدة المدى. وسوف يقوم الباحث بنظر إلى دور حوكمة الشركات وخصائصها من خلال استعراض الإطار العام لحوكمة الشركات وتوضيح النواحي الاجتماعية والرقابية والاقتصادية لحوكمة الشركات، ثم استعراض أهمية حوكمة الشركات وأهدافها، ثم التطرق إلى خصائص حوكمة الشركات في المؤسسات المساهمة بصورة خاصة وذلك لأهميتها على الاقتصاد الوطني. كما سيقوم الباحث بشرح أهم ممارسات الحوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات القطاع العام.

ABSTRACT

The concept of corporate governance symbolizes a broad system of applying some specified and known mechanisms and procedures governing the operation of the organizations. Meanwhile in the course of these procedures, a concentration is made on strengthening confidence and developing the senses of transparency, fairness, justice, accountability, control and objectivity among different parties, in order to achieve the far-reaching objectives. Thus, the researcher would look into the role being played by the corporate governance and its features by reviewing the general framework of the corporate governance and explaining its social, supervisory and economic aspects, coupled with the review of importance and objectives of corporate governance. Also, he would deal with the characteristic features of corporate governance, particularly in the joint-stock establishments due to their significance in the national economy. Besides, the researcher would explain the most important practices in the corporate governance in order to realize an administrative reformation in the public sectors' institutions.

* طالب ماجستير بكلية الشريعة والقانون بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
** محاضر بكلية الشريعة والقانون بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
*** محاضر بكلية الشريعة والقانون بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

المقدمة:

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمد عبده ورسوله، اللهم صل عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليما. أما بعد: وهذا البحث يشتمل على ثلاثة مباحث، كما يلي:

المبحث الأول
مفهوم حوكمة الشركات

تعريف حوكمة الشركات:

إن كلمة الحوكمة مشتق من لفظ «حكم» حيث نجد أن العرب تقول: حكمت واحكمت وحكّمت؛ بمعنى: منعت ورددت؛ ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم؛ ومن المعانى لكلمة (حَكَم): حَكَمَ الشيء وأحكمه كلاهما: منعه من الفساد[١]. ويمكن فهم كلمة الحوكمة من خلال معاجم اللغة بغية التعرف بصورة أكبر عن معنى الحوكمة في مفردات اللغة العربية، فإن مادة (حَكَمَ) في تلك المعاجم تشمل المعاني التالية:

١. القضاء:[٢] حيث يطلق الحكم ويراد به القضاء من ذلك قوله تعالى: ﴿فاحكم بينهم بما أنزل الله﴾[٣] أي اقض بينهم بحكم الله[٤].

٢. المنع: فيقال حكمت فلاناً، أي منعته،ومنها حكمة الدابة وهو ما يوضع على فم الدابة لمنعها من التهام ما لا يريد لها راكبها أن تلتهمه[٥].

٣. الحكمة: وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب[٦]، كما دل على ذلك قوله تعالى: ﴿آتيناه الحكمة وفصل الخطاب﴾[٧].

٤. الحَكَمُ: والحكم من نصبه القاضي للحكم بين الناس ومحاولة الإصلاح بينهم،ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: ﴿وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكماً من أهله وحكماً من أهلها إن يريدا إصلاحاً يوفق الله بينهما﴾[٨]

٥. والحكم سياسة الناس بما يصلحهم[٩]، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: ﴿ما كان لبشر أن يؤتيه الله الكتاب والحكم والنبوة ثم يقول للناس كونوا عباداً لي من دون الله﴾[١٠]، وكذلك قوله تعالى: ﴿ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون﴾[١١]

معنى الحوكمة في الاصطلاحات الفقهية والعلمية:

هناك تعريفات متعددة للحوكمة الشركات ذكرها العلماء في أبحاثهم وكتبهم

يحاول بذكر بعض منها وهي:

- تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[١٢] كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ".[١٣]-

- ويعرفها البنك الأهلي المصري بأنها: "مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين".[١٤] وبمعنى أخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية (محمد حسن، ٢٠٠٧).

- وفي دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بمصر (٢٠٠٦) يرد تعرف الحوكمة بأنها "مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى".[١٥]

وبالرغم من أن هذا التعريف أوجز من سابقه مما يتسق وطبيعة التعريف إلا أنه قد وقع فيما وقع فيه سابقه من قصر الحوكمة على مجلس الإدارة وعلاقته بالمودعين أو حملة الأسهم، ولذا فإن الباحث سيحاول أن يعرف الحوكمة: بأنها مجموعة القواعد والنظم والآليات التي تضبط سير الإدارات المختلفة للشركة أو المنشأة أو المؤسسة وصولاً إلى تحقيق حماية أفضل لمصالح منسوبي الشركة وحملة أسهمها من خلال إحداث التوازن المطلوب بين تلك المصالح بما يحقق قدراً مناسباً من الموضوعية والشفافية.

وتعنى الحوكمة في اللغة الأنجليزية: corporate governance[١٦]، فكلمة corporate معناها الشركة؛ وكلمة governance معناها حاكمة من الإحكام والحاكمية؛ ولفظ الحوكمة أي "يحكم" ومنها أتت govern مشتق من الكلمة الإنجليزية Governance ولفظ الحوكمة الخ والتي تعني حكومة، حاكم، الحوكمة بتتابع، ...government , governore, governance الإشارة أن هذا المصطلح قد تم إقتراحه من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة

الأمريكية بالقاهرة،و من هذا الأساس تم إقتراح إستخدام "حوكمة الشركات Corporate Governance".[١٧]

مشروعية الحوكمة في الشريعة الإسلامية:

توجد العديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تدل بصورة واضحة لمشروعية الحوكمة، ولأن الحوكمة هي في الأساس تعتبر من المبادئ الإدارية الحديثة نسبياً، غير أن الإسلام قد بين ذلك في النصوص العامة (القرآن والسنة) التي جاءت لتأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، وكذلك التي تأمر بالأمانة في كافة نواحي الحياة بالإضافة إلى النصوص النبوية الخاصة في الرقابة المالية، والإدارة التي هي أساس مقومات الحوكمة، كذلك هناك نصوص عديدة تأمر بإتقان العمل والإحسان في العمل والإخلاص التام فيه، وفيما يلي يورد الباحث أبرز الأدلة التي يستنبط منها مشروعية الحوكمة الرشيدة في صورتها الحديثة:

- قال الله تعالى: ﴿كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم مِّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ﴾[١٨]

- وقوله ﷺ: "من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه".[١٩]

وقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤدُّواْ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُواْ بِالْعَدْلِ إِنَّ اللّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾.[٢٠]

- وقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَأْكُلُواْ أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلاَّ أَن تَكُونَ تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ وَلاَ تَقْتُلُواْ أَنفُسَكُمْ إِنَّ اللّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا﴾[٢١]

- وقال ﷺ: "أدِ الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك".[٢٢]

- وقوله ﷺ: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته".[٢٣]

- ويقول ﷺ: "من غشنا فليس منا".[٢٤]

ويتضح من النصوص أعلاه أنها جاءت تحض على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتؤكد في عمومها على النهي عن كل منكر، سواء تعلق الأمر بالمنكر في العبادات أو المعاملات ولا شك أن عدم اتباع الضوابط الشرعية والالتزام بها هو من المنكرات التي يتجه النهي عنها وهي من أساسيات الحوكمة الرشيدة، وأن الالتزام

بهذه الضوابط هو من الأمور الصالحة والمعروف الذي يجب الحث عليه والأمر به، كما تبين النصوص الشرعية أن سريان الأنظمة والعلاقات بين الأطراف الداخلة في المؤسسة والمنشأة الاستثمارية لأي وحدة تجارية أو اقتصادية تتم على وفق ما تقتضيه أساسيات النزاهة ونصوص الأمانة والشفافية وهي من عرف المعروف والنهي عن المنكر، وأن نقيض ذلك والمتمثل في شيوع ونشر الفساد داخل المنظمة وثقافة الانتهازية للعاملين، أو سيطرة التفلت والترهل بين الموظفين والعاملين وعد الاهتمام من قبل المدراء لأي مؤسسة أو منظمة لهو من الأمور المنكرة التي نهى عنها الإسلام كما ذكر في القران والسنة النبوية.

وتوجد أحاديث عدة تحرم أشكال الكسب والربح الحرام، وتوجب أن يكون الربح والكسب بطرق مباحة وفق الشريعة الإسلامية، وأن لا تتم بطرق محرمة، ولا شك أن مهام الحوكمة تطابق هذه النصوص ولذلك فإن هذه النصوص الشرعية وغيرها تدل على وجوب الاحتكام إلى وسائل وآليات تحقق تلك أهداف تلك النصوص بصورة عملية وعلى رأس تلك الآليات هو مبادئ الحوكمة ومعاييرها الأساسية التي تؤدي إلى الشفافية والنزاهة.

ونجد ما يدل على ذلك من أفعال الصحابة ﷺ ويستدل على ذلك من خلال ما روي: أنه عند قدوم معاذ بن جبل ﷺ قال له أبو بكر ﷺ: ارفع حسابك، فقال له معاذ: أحسابان، حساب من الله وحساب منكم، والله لا ألي لكم عملاً أبداً"[٢٥]، ووجه الدلالة من هذا طلب أبي بكر ﷺ من معاذ ﷺ أن يقدم حسابه أولاً، وهذا يعد شكلا من أشكال الرقابة الإدارية والمالية الحديثة، تمثل أحد صور وأهداف الحوكمة.

المبحث الثاني
مبادئ حوكمة الشركات وخصائصها في المؤسسات المساهمة

تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ أهمها الإفصاح والشفافية في القوائم المالية للشركة، كما تمثل أداة فعالة للرقابة على الشركة كما تعتبر نظاماً رقابياً فعالاً لإحكام السيطرة على أداء شركات التأمين التكافلي وحماية مصالح حملة الوثائق[26].

لقد تميز التطور التاريخي للشركات المساهمة عالمياً بتشابه الإطار القانوني والتنظيمي العام مع بعض الخصوصية المكتسبة من المفاهيم والمبادئ الاجتماعية

لكل دولة على حدة، فعلى سبيل المثال نجد أن مبدأ الفصل بين السلطات هو من المبادئ السياسية والدستورية للنظام الرأسمالي، تم تطبيقه بخصوص إدارة الشركة المساهمة في الدول الغربية كمنهج إصلاحي يكفل تفريد شريحة من المديرين التنفيذيين تنفيذاً للتوجه الإصلاحي العام بألا يقوم بإدارة الشركة من يملكها، فتم فصل إدارة الشركة عن مالكيها بل أضيف لهذا الكيان الثلاثي الأبعاد السلطات الرقابية التشريعية للدولة والتي تتدخل لتنظيم أعمال الشركات لأهميتها في مسار حركة وقوة الاقتصاد الوطني.

وقد حظي مفهوم حوكمة الشركات بقدر كبير من الاهتمام في مختلف أنحاء العالم، نتيجة للعديد من حالات الفشل التي منيت بها الشركات المساهمة بسبب عدم تطبيق قواعد الحوكمة، والتي لم تؤثر فقط في من لهم صلة مباشرة بالشركات المعنية أي المديرين والمساهمين والمحاسبين، ولكن أيضا المتأثرين بوجودها مثل الموظفين والعملاء والموردين والبيئة على وجه الخصوص هذا من جهة ومن جهة أخرى الاضطراب الاقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمة الاقتصادية الأخيرة، فكل هذه العوامل اجتمعت لتعطي دفعة قوية لظهور موضوع حوكمة الشركات وتضعه في المقدمة، ومن خلال هذه الأزمات الاقتصادية تبين أنه حتى بالنسبة للاقتصاديات القوية فإن افتقاد إجراءات الرقابة، الشفافية ومجالس إدارات الشركات المسئولة وحقوق المساهمين يجعلها تنهار بسرعة بمجرد ضياع ثقة المستثمرين فيها.[٢٧]

والحوكمة الشركات جاءت لتسد الثغرة لمنع استمرارية التهديدات الإفلاسية وأثرها المدمر على الاقتصاديات المحلية والعالمية، وبدأ الاتجاه نحو إلغاء منظومة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، مع إلغاء الأنظمة واللوائح التي تسمح بأن يشغل شخص واحد وظيفتي رئيس مجلس الإدارة ووظيفة الرئيس التنفيذي.وفي مرحلة لاحقة لجأت الشركات إلى تعيين أعضاء مجلس إدارة محايدين ومؤهلين وقابلين للمساءلة عن التصرفات والنتائج بدلاً عن أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين.أيضاً ساهمت الحكومة والهيئات المهنية العالمية بمؤشرات وفرضيات لنوعية تأهيل أعضاء مجلس الإدارة، إضافةً إلى فكرة إنشاء اللجان الرقابية التابعة لمجلس الإدارة.

ولتحقيق المنهج والنهج لحوكمة الشركات فقد كان أول من ساهم في صياغة

المبادئ الأساسية من المنظمة الأوروبية للتنمية الاقتصادية "OECD" آخذة في الحسبان آراء ووجهات نظر الدول الأوروبية في بحثها عن الآليات والممارسات المتميزة. وقد ركزت هذه المبادئ على ضرورة صياغة أنظمة وقوانين تؤدي إلى تكوين مناخ عام يسمح للمنافسة وقوى السوق بأن تعمل بحرية، ويتيح للشركات تحقيق أهدافها الربحية وحماية حقوق المساهمين والتي تشمل[٢٨]:

أ- تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات.

ب- حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة، كالأخذ في الاعتبار المسائل التي يرغب المساهمون في إدراجها في جدول الأعمال ومناقشتها، وحقهم في توجيه الأسئلة بشأن الموضوعات المطروحة، مع تمكين المساهمين من الاطلاع على محضر اجتماع الجمعية العامة.

ج- حقوق المساهمين في التصويت، وعلى الشركة تثبيت هذا الحق وتجنب وضع أي إجراء قد يؤدي الى إعاقة استخدام حق التصويت.

د- يجب على مجلس الإدارة وضع سياسة واضحة بشأن توزيع أرباح الأسهم بما يحقق التوازن في مراعاة حقوق المساهمين والشركة.

هـ- مراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوى المسئولية التقصيرية بقصد أو بدون على أعضاء المجلس.

المبحث الثالث
دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإداري
في مؤسسات القطاع العام

أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري:

الإصلاح الإداري هو إدخال تغيرات على أنظمة الإدارة العامة في المؤسسة، ويتم عادة تطبيق مفهوم الإصلاح الإداري في الشركات والمؤسسات والوزارات بهدف تحسين ورفع الكفاءة في النظم الإدارية، وذلك من خلال تغيير البيئة التنظيمية، بحيث تتلاءم وتتماشى مع التطور الحديث، وتحديات السوق، وبث روح الثقة لدى المؤسسات، وكل ذلك يحدث في وقت محدد، مما يؤدي إلى نقلة نوعية في أسلوب تقديم الخدمات، وتقليص التكاليف، لكي تتحول الإدارة من نهج البيروقراطية إلى النهج الليبرالي الحر، سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لإيجاد

أساليب أكثر مرونة، تكون على قدر تحديات السوق وتخفيض نسبة القلق لدى المؤسسات، وتحويل إدارة الخدمات، ويعتبر في هذا المجال العالم الاجتماعي جيرالد كايدن[٢٩] من أنصار البعد الاجتماعي للإصلاح الإداري حيث يرى أن التغير الاجتماعي يشكل الإطار العام للإصلاح الإداري، لأن كلاهما مكمل للآخر، وهذا يعني أن التطور الاجتماعي يتداخل مع الإصلاح الإداري ويصبح الإصلاح الإداري، نتيجة حتمية وطبيعية لتطور القوى الاجتماعية، التي تسعى لتحقيق التطور الإداري المطلوب، ليس بصورة تلقائية بل بصورة إرادية مدروسة هكذا فإن المفهوم الاجتماعي للإصلاح الإداري، لا يمكن تجاهله وأن الارتباط بين النظام الإداري من ناحية والنظام الاجتماعي من ناحية أُخرى،هي حقيقة علمية تقوم عليها نظرية الإدارة العامة، والأخذ بها شرط لتطبيق الأسلوب العلمي للإصلاح الإداري.

وتُعتبر الإدارة من أهم العناصر الحركية الهادفة إلى دفع حركة الإنتاج، وتحسين مستويات الأداء، وذلك معتمد على أجهزة الإدارة العامة، ومنح الإدارات التنفيذية المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية، وإشراك المؤسسات الرسمية والمجتمعية في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل نتائجها، كما أن المطلوب في دول الشرق الأوسط الآن، هو الانتقال إلى استخدام أساليب الإدارة المعاصرة، كأداة لإحداث التغيير والعمل على تحسين الأوضاع المعيشية لكافة أفراد المجتمع، وتلك التغييرات تستدعي تعاون السلطات السياسية العليا، لإقرار خطط وبرامج الإصلاح الإداري، والتحكم الرشيد في مسيرة الإصلاح الاقتصادي والإداري، الذي يعالج كافة الظواهر المسببة للفساد والتخلف الإداري (صبري، ٢٠١٣).[٣٠]

وفي ظل غياب الإفصاح والشفافية والثقة في التقارير المالية للشركات في العديد من دول العالم، يصبح المستثمرون غير قادرين على اتخاذ القرارات الاستثمارية بشكل أفضل، وهذا يبرر الحاجة إلى ضرورة توافر الإصلاح الإداري التي تضمن وجود شفافية وإفصاح في التقارير المالية، وتسهم عمليات الإصلاح الإداري في تحسين أداء الشركات بشكل عام، الأمر الذي دفع بالمستثمرين للبحث عن الشركات التي بها درجة عالية من الإصلاح الإداري وتطبيق إجراءات الحوكمة فيها ومن هذه الإجراءات القواعد السليمة لممارسة حوكمة الشركات بهدف حماية أصحاب المصالح في الشركة.[٣١]

ثانيا: أهداف الإصلاح الإداري وخصائصها:

تهدف عمليات الإصلاح الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة القلق المواطنين، وأحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة. [٣٢]

ويرى وليد (٢٠٠٤) [٣٣] أن أهداف الإصلاح الإداري تقوم على تقويم الأداء العام للإدارة ويمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري وفق نظره الى ما يلي:

١. تطوير أساليب وإجراءات العمل الإداري، والقوانين والتشريعات ذات الصلة، بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في واتخاذ القرارات.

٢. تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مجالات العمل، من خلال تنمية قدرات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

٣. إعادة تصميم وتنظيم الجهاز الإداري لتحقيق المرونة، والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.

٤. الابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية بتنفيذ الأعمال الإدارية.

٥. اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات الاجتماعية، يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.

٦. استيعاب المتغيرات الحاصلة،والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور

٧. التوسع في مجالات التأهيل والتدريب وتنمية الاتجاهات الايجابية منها.

٨. دعم الجهود نحو الارتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية وتطبيق الإجراءات المتعلقة

بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع للوصول للمواصفات القياسية.

٩. اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية كرفع مستويات الإنتاج وتقليص التكاليف.

١٠. التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة، تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور.

١١. تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمار الأفضل.

١٢. تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير، وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات، ووضع الخطط للتطورات المستقبلية، من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة.

ويتصف الإصلاح الإداري بأهم الخصائص ووفقاً للتطبيقات الإدارية في عالم الأعمال منها: أنه:

- يتم وضع وتنفيذ برامج الإصلاح، وذلك في ضوء دراسات واستشارات فنية وإدارية تقوم بها لجان من الخبراء في ضوء سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية.
- يكون محور الإصلاح منصباً على أحد عناصر النظام الإداري التي تم ذكرها آنفاً.
- أن تبدأ عملية الإصلاح من النظام الإداري نفسه والقائم في إحدى المؤسسات.
- إن الجهاز الإداري وإن كان هو هدف الإصلاح، فإنه هو ذاته أداة هذا الإصلاح ووسيلة تنفيذه.

وترى سندس (٢٠٠٦)[٣٤] أن الحوكمة تسهم بصورة مباشرة في الإصلاح الإداري من خلال تبني الشفافية في جميع أعمال المؤسسة ومن هما الأعمال المحاسبية فهي تضمن اطلاع أصحاب المصلحة والمساهمين على كافة المعلومات والوثائق الخاصة بعمل الشركة بما ينمي فرصة جديدة لتكوين صورة واضحة عن عملها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومما تجدر الإشارة إليه إن الإفصاح والشفافية لا تشمل كافة المعلومات عن المؤسسات والعاملين فيها وإنما الجزء الذي لا يتعارض مع خصوصية عمل هذه المؤسسات التي من شانها إلحاق إضرار بها أو بالعاملين فيها لذا نرى إن من الضروري تحديد كافه المعلومات التي يتطلب الإفصاح

عنها لتجنب سوء استخدامها من قبل الجهات الأخرى والأخطاء لتي قد تقع نتيجة إعلان هذه المعلومات.

ثالثاً: دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإداري في الشركات المساهمة:

تستهدف حوكمة الشركات بطبيعتها إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، وتقوم على قواعد وأسس تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون والنظام ضرورته، وضمان الرقابة على الأداء المالي من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة وتنفيذها، يكون من شأنها أن تؤدي إلى محاسبة الإدارة وتحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة وأصحاب المصلحة والتي من شأنها أن تؤدى بالمحصلة إلى تقليل التنازع في السلطات ومنع الفساد والمحسوبية ومن ثم تخفيض التعارض في المصالح والحد من استغلال السلطة من قبل بعضهم في غير المصلحة العامة.[٣٥] والحوكمة باختصار يمكن أن تمثل إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار أي لا يكون القرار مقتصراً على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة كما تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسئولين عن إدارة المؤسسة وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، كما تهدف هذه العوامل إلى التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة وإنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة. كما أن أحدى الأهداف التي تسعى إليها الحوكمة هو ضمان إن جهود الإدارة تنصب للحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل.

وفي القطاع العام فإن مفهوم الحوكمة ونطاق عملها والمسؤوليات هو تجاه مجلس الوزراء وتجاه تعيين أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات العامة والمديرين العامين في الوزارات وتحمل مسؤوليات الإدارة من كافة الموظفين في الجهاز الإداري العام للدولة.[٣٦]

وقد استقر رأي الاقتصاديين والخبراء على أن مفهوم حوكمة الشركات يعنى بدرجة أساس بمراقبة ومحاسبة الجهاز الإداري وتم استخدامه بصورة واسعة في معظم المؤسسات العامة والشركات المساهمة الكبرى. ومن خلال ما تقدم فأن حوكمة

الشركات تهتم بالنواحي التالية:[٣٧]

- **الناحية الرقابية:** تحدد الحوكمة القواعد التي تتم بها بناء إدارة الشركة داخليا بإشراف مجلس الإدارة، من أجل حماية المصالح والاستشارات المالية للمساهمين، كما أنها تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، علاوة على بيان القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمور الشركة، وهو ما يساعد على الرقابة على كفاءة الأداء، ومكافحة الفساد الإداري المالي، كما تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة عن طريق مساعدة المسئولين في وضع إستراتجية سليمة للشركة، لتخفيض المخاطر وإظهار الشفافية.
- **الناحية الاقتصادية:** تعمل الحوكمة على رفع كفاءة استخدام الموارد، وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم مركزها التنافسي، بما يمكنها من جذب مصادر التمويل اللازمة للتوسع والنمو الناحية القانونية. وتتداخل مبادئ الحوكمة بالعديد من القوانين، مثل قوانين تنظيم الشركات، وأسواق المال، المحاسبة، التدقيق والضرائب، كما تساعد الحكومة على تقنين وتحسين الأطر القانونية للشركات.
- **الناحية الاجتماعية:** إن الحوكمة هي سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والشركات والهيئات والمجتمع بصفة عامة، وذلك لأن الشركة تعتبر النواة للاقتصاد ككل، بحيث يمتد تأثيرها ليشمل عدد كبير من فئات المجتمع.

ممارسات حوكمة الشركات:

إن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، ولقد زاد الحديث مؤخرا عن أهمية ممارسات الحوكمة للشركات المساهمة ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي والاستثماري والمالي وبرز ضرورة تطبيقها ومتابعة أنظمتها في شركات القطاع العام والخاص لضمان حقوق المساهمين والمستثمرين والمجتمع.

وتعني الممارسات الإيجابية لنظامها الحماية لأصول الشركات وممتلكات الوحدة الإدارية، وتلعب دور العامل على التقدم الاقتصادي من خلال زيادة فاعلية تدفق رؤوس الأموال، كذلك أن الأهداف الموضوعة من قبل المسئولين في الشركة والمساهمين تتطلب مجلس إدارة قوي لتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق

واستخدام الأسلوب الناجح لممارسة السلطة لكي يحارب الفساد بكل صوره، وتعميق ثقافة الإفصاح وتبني مبدأ الشفافية، ويتم ذلك من خلال الممارسات التالية: [٣٨]:

أولاُ: الاهتمام بالمسألة والرقابة المحاسبية

وتعني بأن يقوم المساهمون بمسألة مجلس الإدارة، وكل من له دوره في تفعيل تلك المسألة، فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين، وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسئوليتهم كملاك.

ثانياُ: الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة:

تنتج الممارسات السلبية للإدارة في أغلب الشركات بسبب ضعف ممارسة المحاسبة والمراجعة بشكل صحيح، نتيجة لعدم الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، وبالتالي هي بحاجة إلى المزيد من الدعم للوصول إلي الممارسة السليمة لتطبيق تلك المعايير مع إعادة النظر في معايير المحاسبة والمراجعة المطبقة بما يتلاءم مع التطور والبيئة الاقتصادية، مع الأخذ بعين الاعتبار الكثير من الإجراءات لتيسير تطبيق هذه المعايير انسجاماً مع متطلبات الحوكمة.

ثالثاً: إيجاد دور لوحدات المراجعة الداخلية:

تحترم الحوكمة أصول وقواعد المراجعة الداخلية وتشجع تطبيقها بما تقوم به من مساعدة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها، وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية، والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من اجل إدارة المخاطر، والرقابة عليها، من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية.

رابعاً: تحقيق الإفصاح والشفافية:

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها الحوكمة، لذا لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة، أو هيئة، أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية، خصوص اً وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة، وأن إدخال حوكمة الشركات كجزء من ثقافة المجتمع سيؤسس لحل جيد وعملي لمشكلة خليط الملكية والإدارة وسيسمح

بفصلهما عن بعضهما بعضاً وبثقة الأطراف ببعضها بعضاً بما هو الأفضل لمصلحة الشركة. وينبغي على سلطات السوق تقديم فرص تدريب لإدارة الشركات والأطر وباقي الأطراف، مع منظور جديد بإدخال أدوات إدارة وطرائق واستراتيجيات تقويم خطر جديدة.[٣٩]

ومن خلال ما تقدم يستنبط الباحث **أهم نتائج** ممارسات الحوكمة الرشيدة في القطاع العام كما يلي:

١. جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية للشركات المساهمة في القطاع العام.
٢. تخفيض تكلفة التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
٣. الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها.
٤. الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري ونتائجه السلبية على المجتمع والاقتصاد الوطني.
٥. ضمان حصول المستثمرين على عائد جيد مقابل استثماراتهم.
٦. زيادة نمو الشركات المساهمة وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
٧. زيادة القيمة السوقية لأسهم شركات القطاع العام والخاص.
٨. حماية الأسواق وذلك من خلال تجنب الانزلاق في مشاكل وفضائح محاسبية ومالية.
٩. منع حدوث الانهيارات المصرفي.

الخاتمة:

وأخيرا، يرى الباحث أن حوكمة الشركات أصبحت أداة أساسية للإصلاح الإداري من خلال تحسين الأداء العام في المؤسسة بعد اتباع سياسات الحوكمة وتحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة، علاوة على تطوير التنمية فى البلدان الديمقراطية التي تتبنى سياسة التوجه نحو السوق، ذلك أن ممارسات الحوكمة الرشيدة تضمن نزاهة المعاملات المالية، ومن ثم تعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطى. وأن حوكمة الشركات هي الترياق ضد الفساد، من حيث إنها تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة. وبهذا يقترح الباحث بما يأتي:

- إيجاد آلية فاعلة لتوفير القدر المناسب من الثقافة لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم من خلال عقود تأسيس الأنظمة الأساسية للشركة.

- توفير اللوائح الخاصة بإلزام الشركات لمزيد من الشفافية والإفصاح عن كل المعلومات التي تتعلق بالشركة
- خلق الانسجام والتوافق بين مجموعة اللوائح والأنظمة المستحدثة والتي صدرت لمعالجة متطلبات التطورات الاقتصادية الحالية.
- استنباط وسائل لمكافحة الأساليب الملتوية التي تلجأ لها بعض إدارات الشركات.
- تزويد مجالس إدارات الشركات بالكوادر المتخصصة في كافة المجالات للاستفادة منهم في رئاسة لجان المجلس، ذات الطبيعة الرقابية على أعمال الإدارة التنفيذية.

هوامش البحث:

[١] ابن منظور، محمد بن مكرم بن على، أبو الفضل، جمال الدين. د.ت *لسان العرب*. دار المعارف. ج١١ ص٩٥١- ٩٥٢.

[2] الجوهري: الصحاح. مادة حكم.ابن فارس: مقاييس اللغة. مادة حكم.

[3] سورة المائدة: آية ٤٨.

[4] البغوي: تفسير البغوي. ٦٥/٣.

[5] ابن منظور. "لسان العرب". الفيروز أبادي: القاموس المحيط.

[6] الزبيدي: تاج العروس. الفيومي:المصباح المنير.

[7] سورة ص:آية ٢٠.

[8] سورة النساء:آية ٣٥.

[9] ابن منظور. لسان العرب. الزبيدي: تاج العروس.

[10] سورة آل عمران:آية ٧٩.

[11] سورة المائدة:آية٤٥.

[12] Alamgir, M. 2007. "Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development". A conference organized by the Egyptian Banking Institute. Cairo, May 7 – 8.

[13] Freeland, C. 2007. "Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks" paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7– 8.

[14] البنك الأهلي المصري.٢٠٠٣. "2003أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات". النشرة الاقتصادية. العدد الثاني. المجلد السادس والخمسون. ٢٠٠٣.

[15] دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بمصر. ٢٠٠٦. إعداد: مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE. ص١. وانظر أيضاً: شحاته: السيد: مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات. ص١٧.

[١٦] سمير كريم. ٢٠٠٨." حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين". مجموعة مركز بحوث. نشر

المشروعات الدولية الخاصة. غرفة التجارة الأمريكية: واشنطن.

[17] نرمين أبو العطا. ٢٠٠٣. "حوكمة الشركات.. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية". إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة. غرفة التجارة الأمريكية: واشنطن

[18] سورة آل عمران: آية ١١٠.

[١٩] أخرجه مسلم في صحيحه. كتاب الإيمان/ باب بيان كون النهي عن المنكر من الإيمان. وأن الإيمان يزيد وينقص (٦٩/١) حديث رقم (٧٨) طبعة محمد فؤاد عبد الباقي.

[20] سورة النساء: آية ٥٨.

[21] سورة النساء:آية ٢٩.

[٢٢] أخرجه الترمذي في كتاب البيوع/ باب (٣٨) برقم (١٢٦٤). قال أبو عيسى الترمذي: "هذا حديث حسن غريب"(٥٦٤/٣). وأخرج أبو داود في كتاب البيوع. باب في الرجل يأخذ حقه من تحت يده برقم (٣٥٣٥). والدارمي في كتاب البيوع /باب في أداء الأمانة واجتناب الخيانة. (٢٦٤/٢) والحاكم في المستدرك. كتاب البيوع (٥٣/٢) برقم (٢٢٩٦). طبعة دار الكتب العلمية / بيروت. وقال الحاكم: له شاهد عن أنس.

[٢٣] أخرجه البخاري في ثمانية مواضع بأرقام (٨٥٢). (٢٢٧٨) و (٢٤١٦) و (٢٤١٩) و (٢٦٠٠) و(٤٨٩٢) و (٤٩٠٤) و (٦٧١٨) ومسلم في كتاب الإمارة برقم (١٨٢٩).

[24] صحيح مسلم. كتاب الإيمان. باب استحقاق الوالي الغاش لرعيته النار

[٢٥] الخزاعي. تخريج الدلالات السمعية. تحقيق إحسان عباس. ص ٢٦٢.

[26] فلاق صليحة. ٢٠١٤. "دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين التكافلي". مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد ١١.

[27] فاتح غلاب. ٢٠١٢. "تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة: دراسة لبعض المؤسسات الصناعية". منشورات جامعة فرحات عباس سطيف. الجزائر.

[28] OECD Principles of Corporate Governance, 2004, p. 84

[29] جيرالد كايدن من مواليد لندن. تخرج في كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية. ثم عمل في كليات جامعة. نشر له ما يربو على الثلاثين كتاباً ودراسة علميةً.

[30] صبري أحمد شلبي. ٢٠١٣. "دور الحوكمة في الإصلاح الإداري: دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان". الأكاديمية العربية في الدنمارك.

[31]الغنودي. عيسى عبد الله عيسى. ٢٠٠٩. "إمكانية حوكمة الشركات لتحسين الأداء في الشركات الصناعية الليبية– دراسة ميدانية– تحليلية قسم المحاسبة". جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية– المجلد ٢٥– العدد الثاني.

[32]عبد الحافظ. شفيق وعبد الرزاق. وسام. ٢٠٠٩. "دور الحوكمة في الإصلاح الإداري". بغداد: منشورات جامعة بغداد.

[33] وليد الحيالي. ٢٠٠٤. " دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة" الطبعة الأولى. عمان. دار. الحامد للنشر والتوزيع. ٢٠٠٤

[34] سندس سعدي حسين. ٢٠٠٦. "أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي" منشورات المعهد

العربي للمحاسبين القانونيين. بغداد.

[35] عبد الوهاب. علاء. ٢٠٠٦. "التحكم المؤسس وأثره في الرقابة والتوجيه على الشركات المساهمة العمانية– دراسة ميدانية في الهيئة العامة لسوق المال في مسقط". سلطنة عمان.

[36] محمد ياسين غادر. ٢٠١٢. "محددات الحوكمة ومعاييرها". المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر. طرابلس: لبنان.

[37] حسين مصطفى هلالي. ٢٠٠٧. "من اجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة ووالحكم الرشيد". بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر

[38] محمد ياسين غادر. ٢٠١٢. "محددات الحوكمة ومعاييرها". المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر. طرابلس: لبنان.

[39] كنان كنده. ٢٠١٠. "مبادئ حوكمة الشركات في سورية (دراسة مقارنة مع مصر والأردن)". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد ٢٦. العدد الثاني.

المصادر والمراجع:

- ابن منظور، محمد بن مكرم بن على، أبو الفضل، جمال الدين. د.ت لسان العرب. دار المعارف.
- أبو داود سليمان بن الأشعث السِّجِسْتاني. د.ت. سنن أبي داود. بيروت: المكتبة العصرية، صيدا.
- البخاري محمد بن اسماعيل. ١٤٢٢هـ. صحيح البخاري. د.م: دار طوق النجاة.
- البغوي، أبو محمد الحسين بن مسعود بن محمد بن الفراء البغوي الشافعي. ١٤٢٠ هـ. تفسير البغوي. بيروت: دار إحياء التراث العربي. ج٣. ص٦٥.
- البنك الأهلي المصري..٢٠٠٣2003م. أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات''. النشرة الاقتصادية. العدد الثاني. المجلد السادس والخمسون. ٢٠٠٣.
- الترمذي، محمد بن عيسى الترمذي. ١٣٩٥ هـ – ١٩٧٥ م. سنن الترمذي. مصر: مكتبة ومطبعة. مصطفى البابي الحلبي.
- جيرالد كايدن من مواليد لندن. تخرج في كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية. ثم عمل في كليات جامعة. نشر له ما يربو على الثلاثين كتاباً ودراسة علميةً.
- حسين مصطفى هلالي. ٢٠٠٧. "من اجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة ووالحكم الرشيد". بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر
- دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بمصر. ٢٠٠٦م. إعداد: مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE. ص١.وانظر أيضاً: شحاته: السيد:مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات.
- سمير كريم. ٢٠٠٨."حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين". مجموعة مركز بحوث. نشر المشروعات الدولية الخاصة. غرفة التجارة الأمريكية: واشنطن.

- سندس سعدي حسين. ٢٠٠٦. "أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي" منشورات المعهد العربي للمحاسبين القانونيين. بغداد.
- صبري أحمد شلبي.٢٠١٣. "دور الحوكمة في الإصلاح الإداري: دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان". الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- عبد الحافظ. شفيق وعبد الرزاق. وسام. ٢٠٠٩. "دور الحوكمة في الإصلاح الإداري". بغداد: منشورات جامعة بغداد.
- عبد الوهاب. علاء. ٢٠٠٦. "التحكم المؤسس وأثره في الرقابة والتوجيه على الشركات المساهمة العمانية– دراسة ميدانية في الهيئة العامة لسوق المال في مسقط". سلطنة عمان.
- الغنودي. عيسى عبد الله عيسى. ٢٠٠٩. "إمكانية حوكمة الشركات لتحسين الأداء في الشركات الصناعية الليبية– دراسة ميدانية– تحليلية قسم المحاسبة". جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية– المجلد ٢٥ – العدد الثاني.
- فاتح غلاب. ٢٠١٢. "تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة: دراسة لبعض المؤسسات الصناعية". منشورات جامعة فرحات عباس سطيف. الجزائر.
- فلاق صليحة. ٢٠١٤. "دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين التكافلي". مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد ١١.
- كنان كنده. ٢٠١٠. "مبادئ حوكمة الشركات في سورية (دراسة مقارنة مع مصر والأردن)". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد ٢٦. العدد الثاني.
- محمد ياسين غادر. ٢٠١٢. "محددات الحوكمة ومعاييرها". المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر. طرابلس: لبنان.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة. ٢٠١١. "تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول". المنتدى العالمي لحوكمة الشركات.
- مسلم بن حجاج. د.ت. صحيح مسلم. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- نرمين أبو العطا. ٢٠٠٣. "حوكمة الشركات.. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية". إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة. غرفة التجارة الأمريكية: واشنطن
- وليد الحيالي. ٢٠٠٤. "دراسات فى المشاكل المحاسبية المعاصرة" الطبعة الأولى. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع. ٢٠٠٤
- Alamgir, M. 2007. "Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development". A conference organized by the Egyptian Banking Institute. Cairo, May 7 – 8.
- Freeland, C. 2007. "Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks" paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7– 8.
- OECD Principles of Corporate Governance, 2004,