

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

المرحلة الرابعة

الدراسات الصباحية والمسائية

مادة حوكمة الشركات

اعداد مدرس المادة

د. محمد صالح هادي

2021-2020

مقدمة

حاكمية المؤسسات ، حقل معرفي حديث نسبياً بالقياس الى مجالات إدارة الاعمال الاخرى. تتعدد في هذا الحقل التطورات والمداخل والاليات لتعطيه غنناً كبيراً وحركية وتطور مستمرين .

أن ادارة المؤسسات وخاصة القيادة العليا بحاجة ماسة الى معرفة جوانب التطبيق المهمة والاستفادة منها في السيطرة والرقابة على حركة المؤسسة لما له من تأثير مهم على دقة وشفافية وصحة القرارات المتخذة فيها .

هكذا تبتعد المؤسسة من الدخول في اطار العتمة وأثارة إشكالات اخلاقية وخرق للمسؤوليات وربما الاتهام بجوانب فساد مالي أو اداري او اي نوع اخر من الفساد . لقد عرضنا في هذا الكتاب مجموعة من المداخل لحاكمية المؤسسة ، نجد انها مهمة وتعطي تصوراً شاملاً لكيفية الاستفادة من هذه المداخل لتعزيز تطور المؤسسة ورفقها في مجالات عملها .

لقد كرس الفصل الاول لحاكمية المؤسسة ، ليعرض اهمية هذا المفهوم ، وتطوره وكذلك مبررات ظهور حاكمية المؤسسات ، ومحدداتها وأخيراً الاليات الاستراتيجية للحاكمية . وفي الفصل الثاني الذي خصص لحاكمية المعرفة فقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث ، خصص الاول لحاكمية المعرفة كتطور للمفهوم وعلاقته بحاكمية المؤسسة ، اما المبحث الثاني فقد تطرق الى اليات حاكمية المعرفة ، واخيراً المبحث الثالث وعرض فيه عمليات ادارة المعرفة ، بعد ذلك يأتي الفصل الثالث وقد عرضنا فيه حاكمية تكنولوجيا المعلومات ، حيث المفهوم وتطوره ، واهداف حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأهميتها وعلاقتها بحاكمية المؤسسة ، وأخيراً جاء الفصل الرابع ليعرض الحاكمية الالكترونية ، كمفهوم ، واهمية ومكونات واهداف استراتيجية للحاكمية الالكترونية .

نأمل ان يسد كتابنا هذا نقصاً في المكتبة العربية حول هذا الموضوع الحيوي والذي نعتقد بازدياد اهميته وتطبيقاته في المؤسسة المعاصرة

المؤلفان

الفصل الاول

حاكمية المؤسسة

مدخل عام

تعد الحاكمية (Governance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء .

وبالرغم من الاستعمال الحديث لمصطلح الحاكمية إلا أن ظهوره يعود لزمن بعيد، فالأساس النظري والتاريخي للحاكمية يرجع أولاً لنظرية الوكالة Agency Theory التي يعود ظهورها أولاً للأمريكيين Berls & Means سنة 1932، اللذين لاحظا أن هناك فصلاً بين ملكية رأسمال المؤسسة وعملية الرقابة والإشراف داخلها، وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء المؤسسة (فاتح وعيشي، 2008 : 3) .

ومصطلح الحاكمية يعني المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في حكم المؤسسة أو الوحدة أو الكيان ، وبحسب بعض الباحثين لا يوجد حتى الآن تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين، وهذا ما تؤكد عليه موسوعة (Corporate Governance Encyclopedia) من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم ، حيث تشير الكثير من البحوث والدراسات إلى عدم وجود تعريف أو ترجمة واحدة للمصطلح ، إذ إن هذا اللفظ، قد قدم من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، والذي ترجم إلى اللغة العربية بتسميات عدة ، فقد عرفها البعض بأنها الإدارة الرشيدة سواء اكان للمؤسسات تحديداً ام للاقتصاد بصورة عامة ، و قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية

والاجتماعية للمؤسسات ، وهو الأمر الذي يؤثر في المجتمع والاقتصاد
ككل(ناصر الدين ، 2012 : 2) .

هناك عدد من المقترحات المطروحة: حكم الشركات- حكامية الشركات- حاكمية الشركات- حوكمة الشركات- بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة، وغيرها.
وفي هذا الصدد تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات" (لما للكلمة من دلالة إن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود). كما يتم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه وتمائل ؛ وهو ما يضيع المعنى المقصود.
من ناحية أخرى فإن "حاكمية الشركات او المؤسسات " وكذلك "حوكمة الشركات" حيث تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية (Governing Body) أو هيئة رقابة خارجية (Regulatory Body) ، ولذا فمن المقترح استخدام "حاكمية المؤسسة " كمرادف لمفهوم Corporate Governance.

ويؤيد (Morck & Yeung ,2006) الاتجاه السابق بقوله ظهر مصطلح الحاكمية من عام 1989 في منشورات وتقارير البنك الدولي ، كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في الدول الافريقية ، اذ تم الربط بين الكفاءة الادارية والنمو الاقتصادي ، ووفقاً لهذه الادبيات فأن الادوات الحكومية للسياسات الاقتصادية لا يكفي ان تكون اقتصادية وفاعلة فقط ولكن ايضا لا بد ان تكفل العدالة والمساواة ، ولقد نما دور المفهوم بعد ذلك ليعكس قدرة الدولة على قيادة المجتمع في اطار سيادة القانون .

وتتفق وجهات نظر (الكايد ،2003) و(ابو العطا 2003) ان مصطلح الحاكمية قد بدأ تداوله في بداية التسعينات من القرن العشرين ، اذ يقول الكايد" أن المصطلح المذكور بدأ استخدامه مع بداية عقد التسعينات من قبل خبراء الادارة والمنظمات

الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومشروع الامم المتحدة الانمائي (UNDP) وغيرها من المنظمات الدولية والاقليمية والمحلية " .

واشارت ابو العطا الى تعاضم الاهتمام بهذا المفهوم في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة في اعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق اسيا وامريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين ، واشارت (Chong,2004) " ان استخدام المصطلح جاء نتيجة عدم كفاءة طاقم الادارة وسوء استخدام السلطة والذي اطلق عليهم (فريق مهزلة الضوء الخافت (Costa Poor Light) ، لأن بعض المديرين التنفيذيين يكون رياءً" وانطلاقا مما تقدم يمكن القول أن تلميحات المصطلح بدأت بين نهاية ثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين (الدوري وصالح ، 2008 : 351- 350).

إن الحاكمية ليست مجرد اجراءات ومبادئ مؤسسية يستلزم تطبيقها لغرض الرقابة فقط ، وانما يعني الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية .

أي انها نمط من السلطة (Schermerhorn et al , 2002:188) والتأثير وسلوك اداري مقبول ، فهي مفهوم فلسفي يضم جانب قيمي مؤثر على السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الأهداف والغايات العامة عبر آليات وخصائص معينة . بمعنى إنها تتسع في مفهومها لتشمل الجانب القيمي والسلوكي إضافة إلى الجانب البنوي والمنظمي المتمثل ب : القيادة ، التنظيم ، الثقافة ، مقدرات الأفراد ، الانجاز ، التحسين المستمر، وإمكانية تكييفها مع هذه الخصائص عبر إكسابها المرونة المناسبة (الطائي , 2012) .

تمثل الحاكمية نظاماً واسعاً لتطبيق الليات واجراءات حاكمة لعمل الشركات والمؤسسات الحكومية وفي اطار هذه الاجراءات والليات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات وتبني الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة

والرقابة الموضوعية لتحقيق الاهداف بعيدة المدى (الغالبى والعامري ، 2008 : 450) .

اشار (ناصر الدين ، 2012: 6) الى ان الحاكمية تقوم على ثلاثة مبادئ وهي الشفافية والمشاركة والمساءلة ، وان الشفافية هي آلية لقياس درجة تطبيق الحاكمية في المجتمع ، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحاكمية بحيث تمكّنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك .

وتعني الشفافية الوضوح للإجراءات ، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها .

وتوفر الحاكمية بيئة صحيّة للعمل من خلال مبدأ المساءلة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح كما وأنها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي المؤسسة وقيادتها وموظفيها ، وايجاد صيغ للتعاون والتفاعل والاندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطويره (Corcoran & Suzanne, 2004).

لقد استخدم مفهوم الحاكمية مدخلاً اجرائياً لتعزيز الثقة والاداء في المنظمات مركزين على اساس الحكم الصالح للمنظمة ومحاربة الفساد بجميع انواعه ومصادرة (الغالبى ، ادريس ، 2009 : 532) .

ويراد للحاكمية ايضاً أن تمثل نظاماً واسعاً لتطبيق اليات واجراءات محددة ومعرفة تحكم عمل مؤسسات الاعمال ، وفي اطار هذه الاجراءات يتم التركيز على الثقة بين مختلف الفئات وتبنى مفاهيم الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة والموضوعية لتحقيق الاهداف بعيدة المدى .

ومن المعلوم أن منظمة التعاون الاقتصادي الاوربية أصدرت دليلاً ينص على ان الحاكمية توطر مجموعة من العلاقات بين ادارة المنظمة العليا ومجلس ادارتها وحملة الاسهم وغيرهم من اصحاب المصالح ، كذلك فأن الحاكمية توفر الهيكل التنظيمي الذي من خلاله تحدد الاهداف الرئيسية وتؤشر الوسائل المهمة التي تساعد في بلوغها وكذلك تشخيص معايير الأداء اللازمة لقياس مدى أنجاز هذه الأهداف .

يرى (Adams,2003) أن الحاكمية جاءت ردًا على تعاظم سطوة الإدارات التنفيذية في المؤسسات المساهمة العامة وذلك في سعيها لتغليب مصالحها الخاصة على مصالح الملاك والأطراف الأخرى ذات المصلحة أمثال المستثمرين والمقرضين والموظفين والموردين والزبائن والمجتمع عامة .

وقد وردت تعاريف عديدة عن الحاكمية ، إذ تم تعريفها على إنها "ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق الرسالة والأهداف المرسومة لها" أي ما معناه تضمن مصالح جميع الأطراف المدراء Managers، والمسخدمون Employees، والمجهزون Suppliers، والزبائن Customers، والمراقبون Controllers، وأصحاب المصالح Stakeholders، والمساهمون Shareholders، والمجتمع Society (الشمري، 2008: 118).

كما تم تعريفها على إنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة" (Sarker & Mvjvmdar, 2005:4).

ويعرف (Mukul, 2007) الحاكمية بأنها: "الحالة المركبة والمتعددة الوجوه للمؤسسات والأنظمة والتراكيب والعمليات والإجراءات والممارسات والسلوك القيادي في البرامج السياسية والاجتماعية والإدارية لتحقيق تطلعات المواطنين" ويظهر في هذا التعريف العلاقات المتدخلة بين التنظيمات من خلال إجراءات وممارسات تحكمها الأنظمة والتعليمات التي تضعها القيادات لتحقيق تطلعات المواطنين في شتى المجالات.

أن التطور اللاحق لهذا المفهوم ينبغي أن يفهم في البدايات الأولى حيث انفصال الملكية عن الإدارة ساهم في إيجاد أنظمة إدارية تدار بها المنظمة لتحقيق مصالح حملة الأسهم بالإضافة إلى مصالح الإدارة والعاملين . وبعد أن أصبحت الإدارة أكثر بعداً عن المساهمين والمالكين تشكلت مجالس إدارة لتتوب عن هؤلاء الآخرين وتراقب عمل فريق الإدارة العليا بقراراته وتوجهاته المختلفة، وكان يفترض أن يتقاسم مجلس الإدارة والإدارة العليا أدوار العمل والقرارات المهمة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج ودون الإخلال بمبادئ العمل الرئيسية (الغالبي ، ادريس ، 2009 : 532) . ولكن هذا الأمر لا يتحقق دائماً مما أوجد مجالس إدارات شكلية وترك حرية واسعة جداً للإدارة التنفيذية العليا لتقرر لوحدها مصير المؤسسات .

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحاكمية بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها .

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.

جدول (1) معاني الحاكمية Governance في عينة من القواميس

ت	القاموس	السنة	الصفحة	سيطرة	توجيه	سلطة	حكم	خضوع	انقياد	اشراف	حقيقة
.1	Advanced Dictionary Current	1980	374	*	*	*	*				
.2	Thorndite junior Dictionary	1965	374	*							*
.3	Al-Mawrid Dictionary	2000	306	*	*	*	*				
.4	Living Webster	1981	419			*				*	
.5	Al-Mawred Alqareeb	2003	178	*	*						
.6	English-Arabic Reader	1980	295				*				
.7	Alearner Arab-English dictionary	1972	523	*	*						
.8	Atls	الالكتروني	الالكتروني	*	*			*	*		
.9	Webster seventh New collegiate Dictionary	1969	361				*				
.10	المجموع			6	5	2	4	1	1	1	1
.11	النسبة			%67	%56	%22	44 %	%11	%11	%11	%11

المصدر : الدوري ، زكريا مطلق وصالح ، احمد علي (2009) ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة ، الطبعة العربية - دار اليازوري

360:

وعرف (Freeland,2007) الحاكمية بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ". وبمعنى آخر، فإن الحاكمية تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية.

يظهر من الجدول اعلاه ان اعلى نسبة كانت عند معنى (سيطرة) بالدرجة الاولى ، وبالدرجة الثانية عند (توجيه) ، وثالثا معنى (حكم) ، اما الباقي فكانت نسبتها قليلة . ان الحاكمية ليست سوى الالية التي يتم بموجبها تشجيع الافراد العاملين في المؤسسة اياً كانت مواقعهم في التنظيم لجعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع رؤية واستراتيجية المؤسسة الهادفة نحو تعظيم قيمتها المضافة ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة ، ومصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة بما فيها الملاك من جهة أخرى (Christina,2005) .

وفيما يتعلق بمبررات ظهور الحاكمية في منظمات الاعمال، فيمكن الإشارة الى مبادئها التي تؤشر أهمية استخدامها في الاعمال ، وهي (الغالبية و أدريس ، 2009: 535)

- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين .
- حماية حقوق المساهمين وخاصة حملة الاسهم الصغار منهم ، حيث تؤمن مبدأ العدالة من خلال معيار صوت واحد ، وكذلك ترتيب حقوق التصويت .

- دور اصحاب المصالح ، حيث يفترض أن تكون هناك علاقات جيدة ومثمرة بين المديرين وجميع فئات اصحاب المصالح ويلتزمون بتحمل المساءلة امامهم .
- الشفافية والافصاح الدوري عن المعلومات لغرض زيادة الثقة وتعزيز الحوار وكذلك الافصاح عن المعلومات الخاصة بالمديرين ومكافأتهم الشخصية .
- مسؤوليات مجلس الادارة والتي تتعلق بتقييم المدراء بشكل مستقل عن تقييم العمليات ومتابعة تسمية اللجان المهمة .

اهمية الحاكمية

أحد أسوأ الظروف التي تمر بها أيه مؤسسة هو وجود تعارض في اتخاذ القرارات المتعلقة في تسيير أمور المؤسسة ، تعمل الحاكمية على ضمان عدم اساءة الادارة الى اموال المالكين، وبالتالي محاولة تعظيم الارباح ومضاعفة قيمة المؤسسة ، ولذلك تكمن اهمية الحاكمية في تحقيق الشفافية والعدالة وامكانية مساءلة الإدارة ، لتحقيق حماية المساهمين وبما يؤدي الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة .

كلك تساهم الحاكمية في ترسيخ معايير أداء الادارة العليا وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الادارة مما يؤدي الى كسب ثقة المتعاملين معها ونجاحها في السوق .

بين كلا من (الدوري و صالح ، 2009: 366) اهمية الحاكمية في كونها :

1. منظومة ايكولوجية تنتشر تأثيرها المتبادل على العديد من المجالات

الاقتصادية والاجتماعية ، السياسية ، القانونية ، الادارية ، فمن الناحية

الاقتصادية تعمل الحاكمية على تعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها

بالأسواق ، اما من الناحية الاجتماعية فتأتي من كون المؤسسة تؤثر وتتأثر

بالحياة العامة ، اما الدور السياسي فيبرز من خلال معاونة الادارة الحكومية

في تحقيق طموحات المواطنين في الاستجابة لمتطلباتهم وحاجاتهم ، لكن المحور الرئيسي لأهمية الحاكمية يكمن في الناحية القانونية حيث تعد الانظمة القانونية صمام الامان الرئيس الضامن لحاكمية المؤسسات من خلال توفير معايير الافصاح والشفافية والنزاهة .

2. تمثل منظومة معايير وممارسات معاصرة لاستثمار الموارد المتاحة للمنظمات بكفاءة وفاعلية عاكسة حالة تقدم الادارة وتطويرها من ادارة تقليدية الى ادارة تتجاوب مع متطلبات اصحاب المصالح وتستعمل الاليات المناسبة لتحقيق الاهداف المرجوة من المنظمة ومشاريعها بشفافية .

3. تعمل كمتغير اساس من متغيرات الادارة الاستراتيجية التي تؤثر في تجذير اغراض المنظمة وتوجهها الاستراتيجي .

4. تؤثر في تطوير عمليات التدقيق والمراجعة المالية والاستراتيجية .

5. تقلل حالات الصراع كافة في المنظمة وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين اصحاب المصالح عن طريق زيادة فاعلية الافصاح والمسائلة والرقابة والتحفيز ، بشكل يسهم في استثمار راس المال الفكري المتاح وزيادة الابداع والتي تفضي الى تحقيق ميزة تنافسية .

وبتحليل ما تقدم اراد الباحثان الاشارة الى ان الحاكمية هي نظام *System* ، وان مدخلات هذا النظام هي مستلزمات التي تحتاجها الحاكمية والتي تعتمد على طبيعة عمل المؤسسة ، اما العمليات الخاصة بنظام الحاكمية تتضمن الجهات المسؤولة والمشرفة عن تطبيق الحاكمية وجهات الرقابة ، اما المخرجات هي ان الحاكمية ليست هدفاً بحد ذاتها بل هي اداة ووسيلة لتحقيق أهداف يسعى اليها الجميع ، إذ أن محصلة هذه الاهداف هي مجموعة المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات

العملية والتنفيذية في المؤسسات للحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الشفافية ، وذلك من خلال إيجاد الآليات والهياكل التي تستخدم لتوجيه أعمال المؤسسة لضمان تعزيز الأداء .

مفهوم الحاكمية المؤسسية Corporate Governance Concept

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف حاكمية المؤسسات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين ، ويشير مصطلح حاكمية المؤسسات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحدثة هذا الاصطلاح :

السبب الأول هو أنه على الرغم من أن مضمون حاكمية المؤسسات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر ، إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.

بينما يتمثل السبب الثاني في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون 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 فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

و يرجع السبب الثالث لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير. ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه. إن حداثة هذا المفهوم وما ينطوي عليه من مضامين بيئية واستراتيجية تقف عائقاً أمام بلورة مفهوم واضح ومحدد ضمن أدبيات إدارة الأعمال ، حيث ناقش Keasey وآخرون مختلف الجوانب الاقتصادية والإدارية والمالية للحاكمية المؤسسية ، ولكن بعد ذلك حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من لدن المختصين والمهتمين، والمفهوم الضيق للحاكمية المؤسسية قد يصف حالة النظام الرسمي لمساءلة الإدارة العليا من قبل حملة الأسهم، ولكن اتساع صيغة المناقشة لهذا المفهوم طرح مفهوماً واسعاً له تمثل في النظامين الرسمي وغير الرسمي معاً ليخص الأطراف المستفيدة من المنظمة في المجتمع، من هنا يمكن القول بان الحكم المؤسسي يتمثل في هيكل Structure وعمليات Operations وثقافة Culture ونظام System يسهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها (Keasey, et al.,1997,2).

لقد أصبحت حاكمية المؤسسات من المصطلحات الأكثر شيوعاً في قاموس الأعمال العالمي الحديث ، والواقع إن هذا المصطلح اوجد ذاته وفرض نفسه قسراً أو طواعية ، حيث أوجدته ظروف غير مستقرة ، واضطرابات قلقية اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال ، ونشرت معها الكثير من التساؤلات الحائرة حول مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه المؤسسات ، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار ، أو التعويل على المعلومات المنشورة بصفة عامة ، وصدقها في التعبير عن حقيقة أوضاع المؤسسات .

ازداد الاهتمام بحاكمة المؤسسات بدرجة كبيرة في كل من الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي مرت بها العديد من الاقتصاديات العالمية خلال العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، كما ازداد الاهتمام بمبادئ ومعايير وآليات تطبيق حاكمية المؤسسات في معظم دول العالم ، حيث تم تركيز هذا الاهتمام ومنذ عدة سنوات بإيجاد فلسفة وآليات تحكم طبيعة العمل في المؤسسات وتؤطر لعلاقة واضحة في تقاسم الأدوار بين الإدارة التنفيذية العليا (المدير العام وفريقه) ومجلس الإدارة ، وربما يكون سبب هذا الاهتمام هو زيادة حجوم منظمات الأعمال وتأثيرها وظهور حالات الاختلاس والفساد الذي أدى إلى إفلاس بعض من الشركات المهمة في العالم الغربي .

وقد أدت الأزمة المالية بكثير منا إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حاكمية المؤسسات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة. ويرجع هذا إلى أن حاكمية المؤسسات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد نقوم بعمله فقط، بل إن حاكمية المؤسسات مفيدة لأطراف عديدة وجهات متنوعة بل وحتى المؤسسات ، هكذا على هذه المؤسسات أن لا تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة للحاكمة بل يجب عليها ومن المفضل لها ان تبادر في تأسيس قواعد الحكم الصالح والإدارة الرشيدة الشفافة التي يعول عليها في تقديم معلومات مالية وإدارية تعبر بصدق عن حالة المؤسسة (شاكر، 2005).

كما أن الأحداث الأخيرة ابتداءً بفضيحة مؤسسة أنرون (*Enron*) وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب المؤسسات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، بالتواطؤ مع كبرى المؤسسات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تصدر مجموعة من الإرشادات في مسألة حاكمية المؤسسات بشكل عام . وهو ما اظهر بوضوح أهمية حاكمية المؤسسات حتى في الدول التي كانت من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية متطورة .

Enron هي مؤسسة أمريكية و يقع مركزها الرئيس في ولاية تكساس ، تعمل أساسا في مجال تسويق الكهرباء و الغاز الطبيعي و هي ثالث اكبر مؤسسة في العالم تعمل في مجال الطاقة وسابع اكبر مؤسسة بين مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية.

قامت المؤسسة بتنفيذ العديد من معاملاتها من خلال شبكة معقدة من المؤسسات عن طريق الدخول في اتفاقيات شراكة مع مؤسسات لغرض خاص ومؤسسات صورية ، كان الغرض الأساسي من هذه المعاملات تضخيم الموجودات وعدم إظهار حقيقة الالتزامات المالية تجاه الغير وإخفاء الخسائر لتحسين الشكل المالي للمؤسسة وذلك باعتبار المعاملات بين مؤسسة *Enron* وهذه المؤسسات بنود خارج الميزانية.

وعند الرجوع إلى التطور التاريخي لحاكمية المؤسسة نجد ان تقرير لجنة (*Cadbury, 1992*) والذي تم اعداده بواسطة المجلس المالي البريطاني الذي ضم ممثلين عن مختلف القطاعات الاقتصادية في بريطانيا، والذي يعد أول مرحلة هامة من مراحل تاريخ حاكمية المؤسسات ، وكان اول خطوة تنفيذية لوضع مفاهيم الحاكمية المؤسسية موضع التنفيذ ، حيث أعتمد هذا التقرير على ثلاثة جوانب

لتعزيز سلامة منظمات الأعمال الا وهى تحسين المعلومات المالية والتدخل التنظيمي الذاتي واستقلال مراقب الحسابات ويرجع ذلك إلى انخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية وقدرة مراقب الحسابات على توفير الضمانات التي يتطلبها ويتوقعها مستخدمى هذه التقارير المالية.

حيث أوردت لجنة *Cadbury* في تقريرها الصادر التعريف التالي للحاكمة المؤسسية بكونها تمثل نظام كلي للرقابة على الجوانب المالية والغير مالية وبواسطة هذا النظام توجه وتراقب المنظمة بأكملها (الغالبى والعامري 2008: 450) .

Cadbury Committee هي لجنة تدقيق الشؤون المالية للمؤسسات البريطانية وتتضمن ممثلين عن مستويات الصناعة البريطانية وتتحدد مهمتها بوضع الممارسات التي تساعد المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من اجل منع حدوث الانحرافات والتلاعب وتجنب الخسائر في هذه المؤسسات .
(*Cadbury Committee* , 1992:140)

كما يعد تقرير لجنة *Treadway* بعنوان الرقابة الداخلية : إطار متكامل للمرحلة الثانية من تطور حاكمة المؤسسات وذلك من خلال التأكيد على القواعد الإرشادية العامة وأفضل الممارسات لنظام الرقابة الداخلية وذلك لتوفير تأكيد معقول يحقق كفاءة وفعالية العمليات والثقة فى التقارير المالية .

إن جذور المرحلة الثانية من تطور حاكمة المؤسسات تعود الى فضيحة (*Watergate*) في الولايات المتحدة الامريكية ، إذ استطاعت الهيئات التشريعية والقانونية الامريكية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات والإسهامات غير المشروعة المتمثلة بتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية ، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد عام 1977 الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي

كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض عدد كبير من الشركات الى انهيارات مالية في مجال القروض والادخار .

لقد تم تأسيس هيئة *Treadway* عام 1985 وتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليل حدوث ذلك (العريبي ، 2003 : 11)

وقدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن الحاكمية المؤسسية وقامت بنشره عام 1987 يدعو لوجود بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية الرقابة الداخلية (2: Treadway ,1987).

Treadway هي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1985 لدراسة التقارير المالية المزورة (المزيفة) في الشركات بعد الانهيارات المالية التي حصلت في مجال الادخار والقروض إذ تمثل هذه اللجنة كل من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي و جمعية المحاسبين الأمريكية و معهد المديرين الماليين الأمريكي و معهد المدققين الداخليين الأمريكي ومعهد المحاسبين الإداريين الأمريكي . (العريبي ، 2003 :11).

بينما تتمثل المرحلة الثالثة من التطور التاريخي في تقرير (Turnbull ,1999) والذي تم إعداده بواسطة مجموعة من المحاسبين و القانونيين في لندن بناء على طلب بورصة لندن للأوراق المالية وذلك من خلال توفير إرشادات عامة لمجالس إدارات مؤسسات الأعمال عن مخاطر كلا من الإدارة ونظم الرقابة الداخلية مؤكدا على المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية والبيئية .

وفى الولايات المتحدة الأمريكية صدر قانون جديد للأوراق المالية *Sarbanse-Oxley (SOX) Act (2002)* وقواعد لجنة بورصة الأوراق المالية

SEC لكي يفرض متطلبات محددة لزيادة درجة الشفافية وانشاء معايير جديدة للمساءلة المحاسبية في منظمات الأعمال وفرض العقوبات المرتبطة بسوء أداء الإدارة .

قانون (Sarbanse-Oxley) المعروف باسم قانون إصلاح محاسبة الشركات العامة ،
وحماية المستثمر لسنة 2002، والذي يضع جهة جديدة للأشراف وتنظيم المراجعين ،
ووضع قوانين خاصة بمسؤولية الشركة ، وزاد من العقوبات على جرائم الفساد المالي .
والجوانب الرئيسية لهذا القانون كالاتي : (كيم وآخرون ، 2010 : 148)

أ- ينشئ القانون شركة لا تهدف للربح تسمى الشركة العامة لمجلس الاشراف على
المحاسبة ، تعمل تحت اشراف ال (SEC) للاشراف على مراجعة الشركات العامة
لحماية مصالح المستثمرين والجمهور العام بتحسين دقة تقرير المراجعة .

ب- يحاول القانون حماية المستثمرين بفصل العلاقة بين المراجعين والاستشاريين
وشركات المراجعة .

ت- يزيد القانون قدرة الرصد ومسؤوليات مجلس الادارة ، وتحسين قدراتهم بجعل
المجلس اكثر استقلالاً واكثر مسؤولية عن المراجعات .

ث- يحاول القانون جعل الاعمال التنفيذية اكثر شفافية للمساهمين بأن تطلب الافصاح
عن الصفقات خارج الميزانية العمومية وقصر الوقت الى يومين ليقيم المدير
التنفيذي تقرير الاوراق المالية للشركة (وحقوق الملكية الاخرى) الى لجنة
SEC.

* SEC (لجنة الاوراق المالية والبورصة)

يرى (Wheelen & Hunger, 2004: 25) في الغالبي والعامري (2008: 449) أن الحاكمية المؤسسية تمثل الدور الاساسي لمجلس الادارة وهي تشير وتعكس طبيعة العلاقة بين ثلاث مجموعات اساسية في المنظمة يمثلها رأس المال والخبرة والعمل لتحديد توجه واداء المنظمة . وفي هذه الرؤية فأن مجلس الادارة والمتكون من اعضاء من داخل المنظمة ومن خارجها سوف ينطلق بأساليب عمله لينتقل من كونه مركزاً على الاشكالات الي تثار في العلاقة بين المالكين وباقي الفئات من ذوي المصالح بأعتبره منتدياً للعمل من قبلهم وأن للمالكين دوراً اساسياً في هذا الانتداب وفق مفهوم نظرية الوكالة (Agency Theory) الى كون مجلس الادارة ميالاً وبتحفيز عالي للعمل وفق المصلحة العليا للمنظمة بدلا من مصالحه الضيفة ويمثل هذا رؤية جديدة في اطار نظرية الرعاية الشاملة Stewardship Theory .

ومن حيث المفاهيم ، فإن حاكمية المؤسسات تستمد معظم مفاهيمها من فروع المعرفة الأخرى ، فمن علم الإدارة مثلا تستمد حاكمية المؤسسة ركائزها الخاصة بتحديد مهام ومسؤوليات مجلس إدارة المؤسسة وإدارتها التنفيذية ، أما علوم الاقتصاد والاجتماع والقانون فهي بمثابة المصدر الاساس الذي توفر العناصر اللازمة لتعريف الأطراف ذات المصلحة بحاكمية المؤسسة من ملاك وغيرهم بحقوقهم وواجباتهم ، في حين تستمد حاكمية المؤسسة من علم المحاسبة أكثر من ركيزة ، فالركيزة الأساسية التي يقوم عليها وهي تحقيق التوازن بين مصالح الملاك ومصالح الأطراف الأخرى مستمدة من النظريات المحاسبية كالنظرية الايجابية ونظرية الوكالة اللتين تؤكدان كما يرى (Cornelius and Kought, 2003) ضرورة وضع الضوابط في العلاقات التعاقدية التي تكفل تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذات العلاقة بالقدر الذي يؤدي إلى الحد من ظاهرة تضارب المصالح فيما بينها .

أما الركيزة الأخرى لحاكمة المؤسسة نسبتها (Glasgow,2003) الى علم المحاسبة فتتعلق بالضوابط اللازمة لتوفير عنصري المصادقية والإفصاح في التقارير المالية المنشورة التي تصدرها المؤسسة .

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن التوصل إلى مفهوم حاكمة المؤسسات هو القيام بوضع مجموعة من الإجراءات والقواعد والقوانين التي تهدف في النهاية إلى فرض نظام رقابي على أداء إدارة المؤسسات من أجل الإفصاح السليم والشفافية العالية بما يخدم مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين منعا لتفرد أو تلاعب الادارة بموجودات وموارد المؤسسة .

إن مفهوم الحاكمة المؤسسية يشير إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية والملك وأصحاب المصالح من ناحية أخرى كما انه وثيق الصلة بمهنة المحاسبة ، لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهيكل الرقابة الداخلية ويُعد مرحلة من مراحل تطورها ، حيث يقترب الإطار العام لمفهوم حاكمة المؤسسة من المعنى المباشر لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية في الشركات إلا أن هذا المفهوم والعوامل المؤثرة فيه أكثر اتساعاً واتصالاً ببيئة الأعمال والبيئة الاجتماعية المحيطة بها.

أن الحاكمة المؤسسية هي استراتيجية تتبناها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بمنأى من تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يتضارب مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة (Williamson,199).

تعتبر الحاكمة المؤسسية ولفترة طويلة مجالاً متميزاً من التحليل والدراسة ، فهي مفهوم علاقتي من الناحية الجوهرية، إذ يشمل على العلاقات بين عدد من اصحاب المصالح او الفاعلين، ويشتمل على التداخلات بين الهياكل والعمليات

والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة ، وكيفية اتخاذ القرار، وكيف ان اصحاب المصالح تكون لهم الكلمة في ذلك (Johnson et al ,2000) .

يشير مفهوم حاكمية المؤسسات الى استعمال مجموعة من الاجراءات والانشطة من قبل اشخاص يمثلون اصحاب المصلحة في ادارة اعمال المؤسسة (De Smet & Mention:2011:184) .

أن حاكمية المؤسسة ليست مفهوماً أخلاقياً مجرداً يجب اعتماده فحسب ، بل هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات ، بما يؤدي الى ضمان تحقيق الأهداف ونظراً للاهتمام المتزايد بالحاكمية المؤسسية، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات: (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي).

وتسعى الحاكمية المؤسسية إلى حماية حقوق المساهمين، وتحقيق العدالة، وحماية مصالح الأطراف المختلفة، وتوفير المعلومات وسلامة قنوات الاتصال، وتحديد استراتيجية المؤسسة (OECD, 1999: 31).

من أوائل من اهتم بهذا الموضوع هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حيث قدمت أول تعريف لها عام 1999 بأنها " ذلك النظام الذي يوضح كيفية ادارة منظمات الأعمال المالية والرقابة عليها " (OECD(1999.3) .

في حين ذهب (Wolfensohn, 1999 : 15) في تعريفه للحاكمية المؤسسية بانها ذلك " النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولية " .

وقد أشار كلاً من (رابح وهاجرة ، 2012 : 3) الى ان هناك مدخلين لتحديد مفهوم حاكمية المؤسسة وهما:

٦ المدخل الأول : مدخل المساهم والذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية

٦ المدخل الثاني : مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالمؤسسة مثل المديرين والعملاء والدائنين والعمال والأطراف الأخرى ، ويهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف.

كما أشارت الدراسة بان المدخل الثاني اعم واشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة المؤسسات لأنه يركز علي البيئة المحيطة بالشركة والقضايا الاجتماعية المختلفة ، علاوة علي انه يهتم بتوصيل البيانات والمعلومات المالية وغير المالية الملائمة لمتخذي القرارات من داخل وخارج المؤسسة .

ومن وجهة نظر اخرى يرى الكاتبان (Monks&Minow) الحاكمة المؤسسية " علاقة بين عدد من الأطراف المشاركة التي تؤدي الى توجيه وتحسين أداء المؤسسة (Monks&Minow,2001:55).

اما (Wheelen & Hunger, 2004: 26) فيوضحان ماهية حاكمية المؤسسة بطريقة خلاقة إذ يعرفان أولاً المؤسسة بأنها: الآلية التي أسست للسماح للأطراف المختلفة بالمساهمة في رأس المال والخبرة والعمل لأجل تحقيق المنفعة المتبادلة، إذ يشارك المستثمر أو/ و حامل الأسهم في أرباح المؤسسة من دون تحمل مسؤولية العمليات، والإدارة تدير المؤسسة من دون أن تكون مسؤولة عن توفير رؤوس الأموال شخصياً... وهذا يعني: إن المؤسسة محكومة أساساً من قبل هيئة إدارية تراقب الإدارة التنفيذية العليا مع تعاون حامل الأسهم وان مصطلح حاكمية المؤسسة يشير إلى العلاقة بين هذه المجاميع الثلاث في تحديد اتجاه المؤسسة وأداءها، إلا أن حاكمية المؤسسات تذهب إلى ابعد من مجرد تقسيم الصلاحيات بين من يملك رأس

المال وبين من يديره وصولاً إلى فضاء أرحب تتعلق ببيئة العمل العامة من تشريعات ومؤسسات وإجراءات وسياسات... فصحة المحيط البيئي التي تعمل الشركات الخاصة فيه هي شرط مسبق لوجود صلاح الحاكمية المطبقة فيها (منظمة الشفافية الدولية، 2005: 153).

ترتكز رؤية حاكمية المؤسسات على النظام العام الذي فيه المؤسسات تمتلك وتدار بمعنى تدعم تعظيم القيمة لحملة الأسهم والتي تشير أساساً إلى المعلومات بدلاً من المعرفة ، وأن هذه المعلومات تكون أغلبها متاحة ، ومقننة ، ويسهل نقلها ، أي العلاقة بين المستثمرين والمدراء (Krafft & Ravix, 2008: 79) .

أشار (السكارنة ، 2011 : 259) إلى أن حق الوصول إلى المعلومات يعتبر أحد أهم العناصر الضرورية لحاكمية المؤسسات، فالمعلومات تسهل المعرفة والحوار لدى فئات المجتمع و يساعد الانفتاح والشفافية في عملية صنع القرار في الحفاظ على ثقة المواطن في الاعمال المقدمة .

حديثاً بين كلاً من Krafft & Ravix (2008: 80) بأن المؤسسة هي مكان لارتباط أنواع مختلفة من القدرات والمعرفة التي يتم بلورتها عن طريق امكانيات مختلفة وعمليات التعلم ، أي توفير التنسيق الفعال لتربط الموارد والأنشطة .

فبذلك تعد الحاكمية المؤسسية أداة لتوزيع وتدرج السلطات والمسؤوليات، ووسيلة لضمان حقوق أصحاب المصالح المختلفة في داخل الوحدة الاقتصادية، الأمر الذي من شأنه خفض حدة تعارض المصالح، وجذب الاستثمارات بشتى أنواعها سواء كانت فردية أم مؤسسية (Chung & Zhang ,2011)

جدول(2)اسهامات الباحثين لحاكمة المؤسسة في الفكر الاداري والمحاسبي للمدة (2003-2011)

التركيز	المفهوم	الباحث	
استعمال موارد تنظيمية	تحديد استعمالات مجلس الإدارة للموارد التنظيمية التي ستكون معمول بها واعداد حل الصراعات لاغلب المشاركين في المنظمة.	Daily et al., 2003,37	1
هيكل يحدد عمل منظمة الاعمال	الوسائل الداخلية التي تدار بها منظمات الاعمال وتراقب، والتي تشمل على مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم وبقية أصحاب المصالح، وتوفر كذلك حاكمة الشركة الهيكل الذي توضع في إطاره أهداف منظمة الاعمال، ووسائل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء.	OECD, 2004: 11	2
مسألة مجلس الإدارة	عمليات وهيكل يمكن من خلاله توجيه وإدارة المنظمة اعمالها فضلاً عن مساعدة على خلق قيمة لحمله الاسهم على المدى الطويل من خلال اداء منظمة الاعمال والمسألة عندما ياخذ بالحسبان اهمية اصحاب المصالح لتجسيد الحاكمة الجيدة من خلال كل من اداء المشروع والمسألة.	Peisai Fan:2004:4	3
معايير تضمن خلق قيمة للمنظمة	مجموعة من المعايير والأدوات الضرورية، التي تضمن الاستمرار في خلق القيمة وفاعلية الاستراتيجية وكفاية العمليات في منظمات الاعمال، وذلك بالانسجام مع القواعد والأحكام	Borgia, 2005: 6	4
آليات	مجموعة الآليات التي تقلل من المخاطر التي تواجه المستثمرين وتسهم في جذب رؤوس الأموال الاستثمارية وتحسين أداء منظمة الاعمال لضمان بقائها في عام المنافسة.	Spanos,2005:17	5
آليات داخلية ومسألة	مجموعة من الآليات الداخلية للشركات ومدى تصور المجتمع لمسألة منظمات الاعمال.	Abor & hales:2007:113	6
عدم تعارض اهداف استراتيجية للمنظمة واسلوب عمل الإدارة	التقاء الممارسات والاجراءات السليمة التي تعمل بموجب معايير وقواعد تحكمها بصورة ملزمة، تعمل على ضمان عدم الحصول تعارض بين الاهداف الاستراتيجية للمنظمة واسلوب عمل الإدارة في تحقيق تلك الاهداف، وذلك من خلال اقتناع وتحفيز الإدارة للعمل بموجب الاخلاقيات المقبولة في بيئة الاعمال وتقويم ورقابة الاداء.	الجنابي:2009:17	7
قواعد	مجموعة القواعد والحوافز التي يتم من خلالها توجيه ورقابة ادارة المنظمة	الربيعي، وراضي، 22:2011	8

وحوافز تعظم الربحية	وصولاً الى تعظيم كل من الربحية وقيمة المنظمة طويلة الاجل لمنفعة المساهمين واصحاب المصالح		
الاجراءات ولانشطة لادارة عمل المنظمة	استعمال مجموعة من الاجراءات والانشطة من قبل اشخاص يمثلون اصحاب المصالح لادارة عمل المنظمة	De Smet & Mention:2011:18 4□	9

داود ، فضيلة سلمان (2011) "تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادة الاعمال ، دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية " ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

يشير التسلسل الزمني لحاكمية المؤسسة ، الى مشاركة العديد من الادبيات الاقتصادية والادارية والمالية والسياسية في ظهوره. وهذا ان دل على شيء انما يدل على اهمية هذا الموضوع في الجوانب كافة ، اذ اصبح الاهتمام به الان في مجالات عديدة منها الصحة والتعليم والاعلام فضلاً عن الازمات والانهيارات المالية والاقتصادية المتتالية التي ظهرت في شرق اسيا والمكسيك واوروبا واميركا، التي اثرت باقتصاديات هذه البلدان وانهار الكثير من منظمات الاعمال فيها.

مبررات ظهور مفهوم حاكمية المؤسسات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحاكمية ، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : حيث في عام 1999 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المبادي غير الإلزامية لحاكمية المؤسسات والتي تم تعديلها عام 2004 Organization of Economic Cooperation & Development (OECD, 1999 , 2004) والتي تعد المرحلة التاريخية الأهم لحاكمية المؤسسات باعتبار أن هذه المبادئ مرجعا عمليا يتم استخدامه في قياس الممارسات الجيدة في مجال حاكمية المؤسسات وتتمثل هذه المبادئ في الآتي :

1- حماية حقوق المساهمين

و تشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

اشار (الغالبى والعامري، 2008، : 455) ان حماية حقوق المساهمين ضرورة حتمية لتطوير منظمات الاعمال وان هذه الحماية يفترض ان تضمن بأليات مناسبة يتم في اطارها تسجيل هذه الحقوق وتحويل ونقل ملكية هذه الاسهم في اطار من المعلومات الصادقة والامنية .

بمعنى أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة أو الحصول على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة وذلك ، أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة

للمساهمين ، وينبغي أن يحاطوا علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ،ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة ،وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجرى اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع . أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة ، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية ، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة ، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة (OECD,2004: 11-12) .

2- المعاملة المتكافئة لكل فئات المساهمين

ينبغي على إطار حاكمية المؤسسات أن يتضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب . وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم وذلك من خلال اجراءات واضحة عادلة وشفافة (OECD,2004:13).

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

3- دور اصحاب المصالح

في إطار حاكمية المؤسسات يجب أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة ، وان يعمل على تشجيع التعاون الفعال بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة ، وفرص العمل ، واستدامة المؤسسات السليمة ماليا (OECD,2004,p.14) .

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة ، وحصولهم على المعلومات المطلوبة ، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والزيائن .

ينبغي أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة للحاكمية المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين المؤسسات وأصحاب المصالح بالمؤسسة توفير الاستمرارية للمؤسسات السليمة مالياً (حماد ، 2005 : 39-46) .

اشار الغالبي والعامري (2008 : 456) ان دور اصحاب المصالح يتضمن الاجراءات الخاصة بتطبيق مفهوم الحاكمية أي الاهتمام بدور جميع اصحاب المصالح من موظفين وادارة وحملة اسهم ومؤسسات مقرضة ومقرضة ومجهزين وزيائن وغيرهم .

4- الإفصاح والشفافية

إطار حاكمية المؤسسات ينبغي أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي والأداء ، وحقوق الملكية (OECD,2004,p.15,16) .

اي الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين كذلك النتائج المالية سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين ، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة ، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم بوصفهم مستقلين ، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

كما تشمل الشفافية وضوح تأسيس المؤسسة واهدافها وجميع ما يرتبط بالأداء وتسهيل عمليات هيئات التدقيق وخاصة الخارجية منها (الغالبى والعامري 2008 : 456) .

5- مسؤوليات مجلس الادارة

يعتبر امر ضروري تحديد مسؤوليات مجلس الادارة بشكل واضح لأنه يسهم في تعزيز جوانب مساءلة هذا المجلس من قبل المساهمين والمؤسسة (الغالبى والعامري 2008 : 456) .

اشار (محمود، 2007، 2) ان إطار حاكمية المؤسسات يؤكد على استراتيجية قيادة المؤسسة ، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة المؤسسة ومسؤولية مجلس الإدارة أمام المؤسسة والمساهمين أي أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقانون مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة ، ينبغي على مجلس الإدارة في حالة تأثير قراراته في مجموعة من المساهمين أن يعامل معاملة متساوية لكل فئة من فئات المساهمين ، وضع استراتيجية المؤسسة ، سياسة الخطر، الميزانيات، خطط العمل ، تحديد أهداف الأداء ، مراقبة التنفيذ والأداء، النفقات الرأس مالية،

الاستحوادات ، تصفية الاستثمارات ، ويشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية .

هيكل نظام حاكمية المؤسسة

يذكر بعض الباحثين مكونات هيكل حاكمية المؤسسة ، والتي سميت من قبل البعض بالمفاهيم الأساسية للحاكمية وكما يعرضها الشكل (1)، وهي:(سليمان، 2006:24)

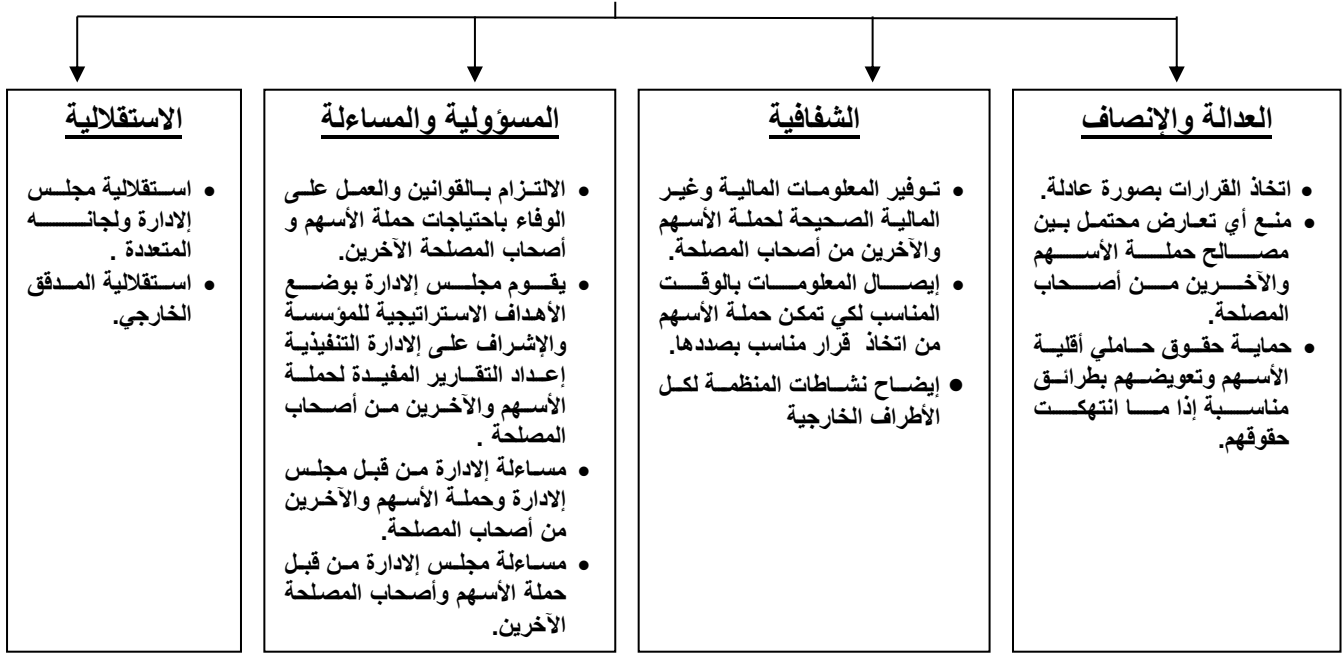
أ- **المساءلة والمسؤولية:** يتيح نظام الحاكمية مساءلة كل اعضاء منظمة الاعمال امام جميع المساهمين وادراك حقوقهم ، وتقديم ارشادات لمجلس ادارة منظمة الاعمال في كيفية وضع الاستراتيجية ومراقبة الإدارة.

ب- **العدالة والأنصاف:** تتعهد منظمة الاعمال بحماية مصالح المساهمين، وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين.

ت- **الشفافية:** التزام منظمة الاعمال بالتوقيت المناسب وبالذقة في عملية الافصاح عن جميع المعلومات الهامة والمتعلقة بالمركز المالي، وبأداء منظمة الاعمال، وهيكل الملكية، وحاكمية الشركة، وذلك من خلال قنوات اتصال معينة يمكن للأطراف المهتمة بمنظمة الاعمال الوصول اليها بسهولة.

ث- **الاستقلالية:** تعد استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له وكذلك استقلالية المدقق الخارجي ركناً أساساً في حاكمية منظمات الاعمال، إذ تؤدي استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له إلى تعزيز قدرته على رسم الخطط والإشراف والمتابعة ومساءلة المقصرين، وكذلك تؤدي استقلالية المدقق الخارجي إلى تمكنه من إبداء رأي محايد حول صحة القوائم المالية ومن دون إي ضغوط.

هيكل حاكمية المؤسسة

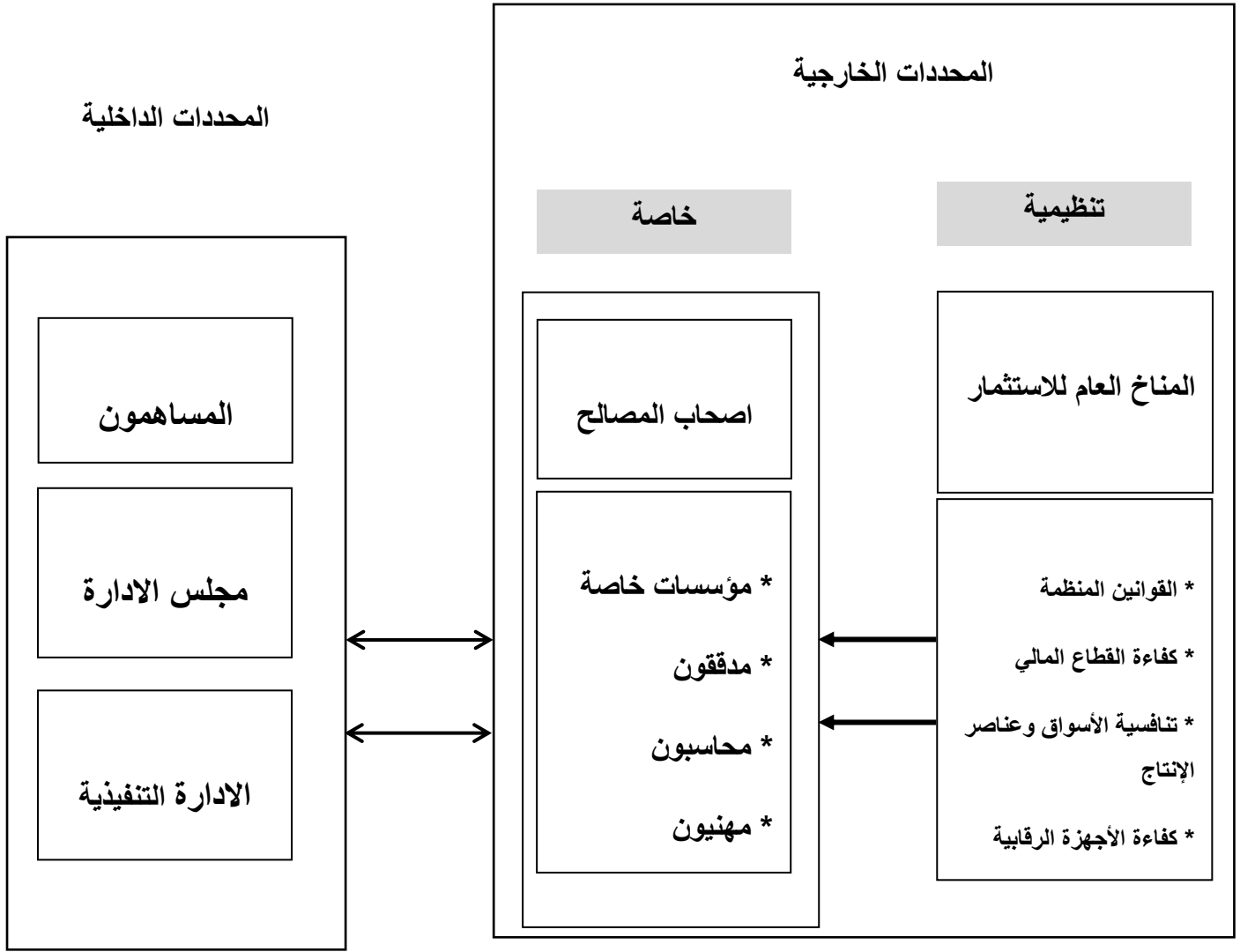


شكل (1) المفاهيم الأساسية لحاكمية المؤسسة

المصدر: الشمري، حسنين راغب طلب: 2010 "أنموذج مقترح لدور المحاسب الإداري في تنفيذ آليات حوكمة الشركات: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العراقية المختلطة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 31.

Corporate Governance Limitations محددات الحاكمية المؤسسية

هناك عدد من المحددات التي تؤثر في إنجاح مبادئ الحاكمية المؤسسية يمكن توضيحها في الشكل (2) ، (فوزي ، 2003 : 3) .



شكل (2) المحددات الخارجية و الداخلية

المصدر : فوزي ، سميحه " تقييم مبادئ حاكمية المؤسسات " المركز المصري للدراسات الاقتصادية ورقة عمل رقم 82 / نيسان / 2003

1- المحددات الخارجية

تشير تلك المحددات الى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) ، كفاءة القطاع المالي (المصارف وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج فضلاً عن كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها (الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المدققين ، المحاسبين ، المحامين ، الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية) وتعود أهمية المحددات الخارجية ، إلى إن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن ادارة المؤسسة ، من خلال تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص .

2- المحددات الداخلية

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين التي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية اخرى الى تقليل التعارض بين مصالح تلك الأطراف الثلاثة .

الاليات الاستراتيجية للحاكمية المؤسسية

ان أليات الحاكمية تراقب أنشطة الشركات لغرض اتخاذ الافعال التصحيحية من اجل بلوغ الاهداف التنظيمية ، وان جودة الحاكمية المؤسسية هي دالة للآليات الداخلية والخارجية ، فكلما كانت سياقات العمل والآليات المعمول بها بشكل جيد، دل على جودة الحاكمية (Baber&Liang , 2008:6).

اليات الحاكمية هي مجموعة الممارسات -مهمات وخصائص -التي تضمن للمنظمة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية ، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عالي ، وشفافية واضحة لتحقيق مطالب اصحاب المصالح كافة (الدوري وصالح، 2009: 376).

سيتم التطرق للآليات الداخلية والخارجية التي تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة بما يحقق نجاحها في بيئة الاعمال وكالاتي:

أولا: الآليات الداخلية لحاكمية المؤسسة وتتمثل بالآتي:

أ- مجلس الإدارة : هو مجموعة من الافراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الاساسية العمل لصالح المالكين واصحاب المصالح من خلال رقابة منفذي عمل منظمة الاعمال في المستوى الاعلى، ويصنف هؤلاء الأفراد ضمن ثلاثة مستويات: (الداخليين)، ويمثلون المدراء العامين في المستوى الأعلى للمنظمة، ويجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات عن العمليات اليومية للمنظمة، و(الخارجيين ذوي العلاقة)، الذين لهم علاقة تعاقدية او غير ذلك مع منظمة الاعمال، ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية، و(الخارجيين) ويمثلون أفرادا ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للمنظمة، وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في شركات أخرى (Wheelen & Hunger, 2004 : 29).

تساعد استقلالية مجلس الإدارة منظمات الاعمال على الابداع والابتكار والاشراف الناجح، لذا فان هناك بعض الاجراءات يقوم بها مجلس الإدارة هي(سلفيان، واخرون ، 2003:38).

- لمجلس الإدارة دور كبير في تهيئة منظمات الاعمال للقيام بالمنافسة عن طريق قيامها باختيار افضل المدراء والاشراف عليهم وتحفيزهم.
- قيام مجلس الإدارة بتغيير الادارات، اذا ما استلزم الامر ذلك.
- وجود شكل من استقلالية القيادة في المجلس.
- وجود عدد كافٍ من اعضاء مجلس الإدارة (غير المشاركين في ادارة منظمة الاعمال)، كي يصبح المجلس قادراً على ممارسة التفكير المستقل.
- امتلاك الصلاحيات القانونية التي تخوله حق التعيين والاعفاء، مكافأة الإدارة العليا وحماية رأس المال المستثمر.
- تشخيص المشكلات التي قد تظهر من خلال الاجتماع المنظم لمجلس الإدارة ومناقشتها ومجاليه تجنب الوقوع فيها.
- الاختلاف في هياكل مجلس الإدارة تبعاً للاختلاف في منظمات الاعمال، وانعكاسه على دور المجلس.
- يتحدد مستوى امكانية مجلس الإدارة من مراقبة الادارات التنفيذية على امكانية المجلس في الحصول على المعلومات المطلوبة.
- يستعمل مجلس الإدارة في تقويم الإدارة العليا معيار جودة القرارات التي تتخذها هذه الإدارة وتنعكس ايجاباً بشكل كبير على الاداء المالي.

(ب) **تركيز الملكية:** يعني مصطلح تركيز الملكية، عدد حملة الأسهم الذين يمتلكون الكتلة والنسبة الإجمالية الأكبر من الأسهم المصدرة من المؤسسة ، ويمكن أن يكون حملة الأسهم أفراداً أو مؤسسات أو شركات (Hitt et al., 2003:315) .

ان النسبة الكبيرة للاسهم التي يمتلكها عدد قليل من المالكين تعرف بـ (تركز الملكية)، وهؤلاء المالكين يملكون على الاقل 5% من اسهم الشركة المصدرة .

وتكتسب آلية تركز الملكية أهمية كبيرة بسبب تأثيرها في فاعلية الرقابة على القرارات الادارية ، فالملكية المنتشرة Diffuse ownership والتي تتمثل في عدد كبير من المساهمين لعدد قليل من الاسهم مع عدد قليل من المالكين لعدد كبير من الاسهم ينتج رقابة ضعيفة على قرارات الادارة ، وقد أظهرت نتائج كثير من الابحاث في المجال المالي بأن درجة عالية من تركز الملكية يجعل احتمالية توجه القرارات الاستراتيجية للمدراء نحو تعظيم ثروة المساهمين اكبر .

ولقد اشار (Aluchna, 2013:199) الى تحسن الملكية المركزة على اداء المؤسسات ، وتقلل من كلف الوكالة افضل من الملكية غير المركزة ، فيما يخص عدد المساهمين تكون الملكية المركزة في عدد قليل من الأفراد والمدراء التنفيذيين ومنظمات الاعمال القابضة والبنوك ، ونسبة عالية من الاسهم ، وأهمية رأس المال تكمن في الموازنة بين مصالح حملة الأسهم مع الأخذ في الاعتبار حماية مصالح الآخرين من أصحاب المصلحة، ولاسيما العاملين .

بينما فيما يخص جانب المخاطرة فان المؤسسات التي تسود فيها الملكية المركزة ترغب في تحمل مستوى مرتفع من المخاطرة التي تزيد من قيمة السهم، أي وجود تأثير هام لتركز الملكية على تحمل المخاطرة .

ت- آلية التعويضات

كما يطلق عليها أحيانا (آلية الحاكمية المعدة A complicated Governance Mechanism) في إشارة لخطورتها وتشعب قراراتها. وان آلية تعويض المدير التنفيذي، تمثل آلية تسعى إلى دمج مصالح المدراء والمالكين وتوحيدها من خلال الرواتب والعلاوات وتعويضات الحوافز بعيدة الأمد (Hitt et al., 2003:322) . وقد اشار (الدوري وصالح، 2009: 385-386) الى اشكال المديرين التنفيذيين يمكن تلخيصها بالاتي :

1.الراتب : ازدياد الاستقرار النفسي للمديرين التنفيذيين ، ومحاولة تحفيزهم للمحافظة على بقاء المؤسسة .

وقد اشار (Sushil & Momaya, 2011:201) الى اسهامات المدراء التنفيذيين في نجاح المنظمة من خلال ما يبذلونه من جهود ريادية لصياغة قرارات استراتيجية فاعلة للمؤسسة ، فعندما يمتلكون الرؤية الريادية سيجدون المغامرة الجديدة التي تأتي بمردود للمنظمة، ومن هنا سيكافأ المدراء ويتم تعويضهم مقابل ما يقدمونه من جهود ريادية وابداعية لخلق اعمال جديدة للمؤسسة .

2.الخيارات : الغرض من الخيار هو تشجيع المديرين لإبقاء سعر السهم عالي ، ومن ثم دمج مصالحهم مع مصلحة حملة الاسهم . وتعد خيارات الأسهم الشكل الأكثر شيوعا للحوافز الممنوحة للأعضاء التنفيذيين، وهي عبارة عن عقود تسمح للمدراء بشراء أسهم منظمة الاعمال بسعر محدد يسمى سعر الممارسة والفرق بين سعر الممارسة وسعر السهم في السوق المالية هو المكافأة (داود ، 2011 : 131).

3. الرواتب والخيارات : الافادة من ايجابيات الرواتب والخيارات ومعالجة مأخذها .
4. القروض لشراء الاسهم : ادماج اسبقيات المديرين التنفيذيين مع حملة الاسهم بحيث يكسبون المال او يخسرونه مع حملة الاسهم سوية .

ثانياً: الآليات الخارجية لحاكمية المؤسسة وتتمثل بالاتي:

تتمثل آليات حاكمية المؤسسة الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيون على منظمة الاعمال، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، إذ يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحاكمية (داود ، 2011 : 136).

ان الاليات الخارجية تتمثل بألية واحدة اتفق عليها جميع الكتاب والباحثين وهي (السوق لأغراض السيطرة على المؤسسة بدقة) (الدوري و صالح ، 2009 : 391-392). ويمكن توضيح هذه الالية :

آلية السوق لأغراض السيطرة على المؤسسة

هي آلية يتم اللجوء إليها إذا ما فشلت الآليات الداخلية في تحقيق الأهداف المطلوبة ويتألف السوق من الأفراد والمنظمات التي لها القدرة على شراء مراكز ملكية المنظمات ذات الأداء المنخفض أو الاندماج معها ، او الاستيلاء على المؤسسات ذات الاداء المنخفض بالمقارنة مع منافسيها ، ومحاولة تطوير ميزتها التنافسية (Hitt etal. , 2003: 327).

اضاف(سلفيان، واخرون، 2003:40) الية اخرى للآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية وهي القدرة على التنافس وسوق العمل الاداري وهي احدى العوامل التي تساعد الإدارة على التركيز على الاداء، وهي آلية تمكن المؤسسات التي لديها قدرة

على تقديم منتجات (خدمات) مبدعة وفريدة ان تتقدم على منظمات الاعمال ذات القدرة الاقل، فاذا وجد عدم قدرة الإدارة على القيام بالعمل الصحيح فعلى مجلس الإدارة ان يقوم باستبعاده .

إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة منظمات الاعمال التي تعمل في حقل الصناعة ذاتها، وبالتالي تتعرض للإفلاس .

يرى الباحثان إن الحاكمية المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء ، وان الأركان الأساسية التي تقوم عليها فكرة حاكمية المؤسسات هي :-

- 1) مجموعة من الأسس والمبادئ والممارسات المالية والإدارية والتنظيمية يتم تطبيقها بهدف زيادة المنافع من الموارد والإمكانات المتاحة.
- 2) وسيلة لتحقيق الأهداف التي تتحقق من خلالها مصلحة المؤسسة ومصلحة مساهميها ، وأنها توفر عملية الرقابة الفعالة والاستخدام الكفاء للموارد المتاحة للمؤسسة .
- 3) الالتزام بالتطبيق السليم للقوانين والنظم واللوائح المختلفة التي تحكم الأداء ، مما يؤدي في النهاية إلي إرضاء المساهمين وتحقيق مصالحهم ، إلي جانب تحقيق مصالح باقي الأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة.

كما يرى الباحثان ان الحاكمية المؤسسية يصعب تحقيقها بالشكل الامثل لان هناك جانباً مهماً يجب التركيز عليه الا وهو الجانب الاخلاقي *Ethical* لدى الافراد ، ومن الصعوبة ايجاد معيار يمكن من خلاله قياس مقدار ما يمتلكه الفرد من اخلاق والتي تمكنه من اداء اعماله بشكل جيد دون النظر الى المصلحة الخاصة قبل مصلحة المؤسسة التي يعمل بها .

ومع ذلك فقد يتسع مجال تطبيق حاكمية المؤسسات لأكثر مما سبق ذكره لتمتد أهدافه وأهميته خارج حدود مصلحة المؤسسة ذاتها ومصلحة حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين ، وفي هذا المجال فانه من الأهمية تناول هذا الجانب بمزيد من البحث والتحليل وذلك من خلال إبراز أهمية حاكمية المؤسسات في المجالات المختلفة .