معايير الحكم الصالح
في بيئات الأعمال حال الدول العربية

د. سرمد كوكب الجميل*

SUMMARY

This research focused on the definitions and determinats of the governance criteria and its relation with the financial ethics . The main aim of this research is to classify the business environment in Arab countries , using the report of human development in the Arab countries as one of the main documents to provide useful data and information about the human development as a new phenomenon in these countries , and since the management is part of this phenomenon and it was neglected in the report. This research gives an out line of the management problem with the main implication and content The main conclusion of this research is the classification presented for the Arab business environments which make clear line between the corrupted and less corrupted business environments in the Arab countries.

*الدكتور سرمد كوكب الجميل أستاذ مساعد كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل

مقدمة

تركز الأدبيات الإستراتيجية في إدارة الأعمال على الحكم الصالح Governance بوصفه نمطاً حديثاً قائماً على أسس ومقومات النظم الديموقراطية ذات المشاركة المجتمعية ، والبعيدة عن حالات التسلط والاستبداد التي تعمل على تشويه بيئات الأعمال والبنية المؤسسية التي تقوم عليها ، ضمن ثلاثية الإدارة والمؤسسة والبيئة ، ورغم الكم الكبير من الدراسات التي تناولت الموضوع في الدول المتقدمة ، ورغم الاهتمام غير الطبيعي على مستوى المؤسسات الدولية والإقليمية المعنية فقد طال الأمر النظم السياسية وكانت المؤسسة السياسية محط جدل ونقاش .

مشكلة البحث

يركز البحث على معايير الحكم الصالح في بيئات الأعمال وهو إطار تطبيقي ورقابي لحالة الفساد التي اجتاحت بيئات الأعمال وخاصة في الدول النامية والتي وثقتها العديد من التقارير الدولية ، والأهم من هذا هو حالة فقدان الثقة كموجود مجتمعي وشيوع ظاهرة الفساد المالي والإداري ومحاولة مصادرة كل القيم الخلقية والدينية التي تقف وراء معايير الحكم الصالح ، وبالتالي باتت بيئات الأعمال غير نظيفة بمؤسسات بعيدة كل البعد عن المعايير المؤسسية القائمة على التمثيل والمساءلة وحلت بدلها الإداراتية كظاهرة تسعى لمحو الحكم الصالح لصالحها وبالتالي بدت هناك فجوة في معظم بيئات الأعمال بين المؤسسة ومسئوليتها الاجتماعية فكانت انعكاساً لحالة المجتمع من حيث غياب الحكم الصالح ومعاييره التي تقوم على عدد من القيم المجتمعية .

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث كونه يتناول عنواناً مهماً وحديثاً في الإدارة الإستراتيجية ، فقد برز الموضوع بشكل كبير في السنوات الأخيرة ، وحظي بالمزيد من البحث والدراسة في بيئات الأعمال في الدول المتقدمة ، بينما لم يلقى الاهتمام المطلوب في بيئات الأعمال العربية سواء على المستوى المهني أو على المستوى الأكاديمي ، والأمر الذي يضيف

أهمية أخرى ما جاء في تقرير التنمية الإنسانية للعام ٢٠٠٢ من تشخيص وقياس للظاهرة في مجتمعات الدول العربية ، فكانت هناك جهود كبيرة استطاعت قياس عدد من المتغيرات والتي تتسم بها بيئات الأعمال العربية ، وانطلاقاً من كون الظاهرة الإدارية تشكل أحد أهم الظواهر الاجتماعية والإنسانية ، ولكون التقرير لم يتطرق لهذه الظاهرة الإدارية ، فقد برزت كحالة حرجة ضمن منظور الإدارة الإستراتيجية وبالتالي ، تم توظيف الظاهرة للحالة الإدارية لتكون ميدان للتطبيق ومن هنا شكل البحث والظاهرة المدروسة أهمية إضافية لتجسيد الإدارة كحالة إنسانية لم ترد في تقرير التنمية الإنسانية لعام ٢٠٠٢ .

أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي

أولاً : التعريف بمعايير الحكم الصالح وضمن ما وردت في الأدبيات الإدارية الإستراتيجية ، كونها ظاهرة بدت تضع أسساً لعمل الإدارات والمؤسسات ونمط من أنماط مسيرة المجتمعات والتي تتمثل في بيئات الأعمال .

ثانياً : محاولة بناء مقاربة منهجية بين ما ورد في الأسس النظرية للظاهرة وما ورد في تقرير التنمية الإنسانية عن الأسس العلمية واللغوية والمنهجية للحكم الصالح .

ثالثاً : يحاول البحث تصنيف بيئات الأعمال العربية وفق معطيات تقرير التنمية الإنسانية للعام ٢٠٠٢ م ، والوقوف على درجة فساد بيئات الأعمال ومجتمعاتها والتحديات التي تواجهها .

فرضية البحث

بهدف تحقيق أهداف البحث لبناء مقاربة منهجية بين ما ورد من معطيات للتنمية الإنسانية في بيئات الأعمال العربية تم صياغة الفرضية التالية " تتباين بيئات الأعمال العربية وفقاً لمعايير الحكم الصالح السياسية والقانونية والمجتمعية والإدارية لكل دولة من الدول العربية "

منهجية البحث

استندت منهجية البحث على بناء مقاربة بين ظاهرة الحكم الصالح في إدارة الأعمال الإستراتيجية وبين معايير الحكم الصالح التي وردت في تقرير التنمية الإنسانية وذلك من خلال الإطار النظري الذي قدم به البحث للتعريف بالمفاهيم الأساسية وتداخلاتها ، ومن ثم توظيف البيانات التي وردت في تقرير التنمية الإنسانية للعام ٢٠٠٢ بهدف تصنيف بيئات الأعمال العربية وفق أداتين تصنيفيتين هما التحليل العنقودي والتحليل التمييزي ، وقد تم ذلك على برنامج Minitabوتمت العملية التصنيفية الأولى وفق ما يطلق عليه بـ K meanفي التحليل العنقودي والتصنيف الثاني استند على الأول باستخراج الدالة التميزية وبناء معادلتها. إن اعتماد البيانات التي وردت في تقرير التنمية الإنسانية لعام ٢٠٠٢ تقف وراءه عدة أسباب أهمها صعوبة الحصول على أي من البيانات الأولية أو الثانوية عن الدول العربية على المستويين الجزئي أو الكلي بسبب غياب مثل هذه البيانات فيها والأهم من ذلك أن ما ورد في تقرير التنمية الإنسانية يمكن أن يغني في هذا الجانب بوصفه صادر من أهم مؤسسة دولية هي الأمم المتحدة وبالتالي يمكن الاستعانة بها في اختبار فرضية البحث وأيضاً لأسباب أخرى لا سعة للحديث عنها .

المبحث الأول
الأسس النظرية والمفاهيمية للحكم الصالح في بيئة الأعمال

أولاً: الحكم الصالح: المفهوم والأسس النظرية

١. مفهوم الحكم الصالح

يعد مفهوم الحكم الصالح Governance من المفاهيم الحديثة والتي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة ، ورغم حداثة الموضوع فقد كتب فيه الكثير عبر العديد من المنتديات العلمية والفكرية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية ، ومنها مناقشات وتقييمات وطروحات تؤكد أن المفهوم يشكل مدخلا حديثا في الإدارة ، ويحمل في طياته وحناياه العديد من المعاني المؤسسية والقيمية والاصطلاحية والمفهومية ، وقد جهدت الأدبيات الإدارية العربية في التعريف بالمفهوم والدخول في تفصيلاته ، ورغم هذا لم يصار أو يتم الاتفاق على المصطلح المقصود للحد الذي دعا البعض إلى رفض التعريب المصطلحي وتبني المصطلح الإنكليزي (الكوفيرنانس = Governance) ليدل على المفهوم [١] ، ويستطرد تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢ بهذا الموضوع شرحاً لغوياً وفقهياً ويذكر أن المصطلح Governance قد عرّب عدة تعريبات متباينة ومصدرها الفعل حكم ، ويختار التقرير المصطلح العربي الحكم الصالح [٢] ، ويبرر استخدام هذا المصطلح في التنمية الإنسانية بأنه الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ، ويمكن النظر إليه على أنه ممارسة للسلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات ، ويتمون الحكم من الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون فيها حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم وهو الحكم الذي يتسم بالمشاركة والشفافية والمساءلة ويعزز سيادة القانون ووضع الأولويات على أساس توافق الآراء وسماع أصوات أكثر الفئات ضعفاً وقهراً في صنع القرار، وعادة ما يشمل الحكم الصالح مؤسسات الدولة وعملياتها ومؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات العمل الأهلي وكافة مؤسسات الدولة أياً كانت حكومية أم أعمال أم مجمع مدني أم إنسانية.[٣]

وأيا كان المصطلح المستخدم في اللغة العربية فالحكم الصالح بالمعنى الضيق فهو يتعلق بقوى الشركة وممارساتها حيث يكون الصوت الذي يصوت فيه الفرد عن نفسه وملكيته هو القاعدة القانونية وفق مبدأ حقوق الملكية ومن ثم ليقرر مع الآخرين ، وفي الوقت نفسه المساواتية بعيداً عن الاستثناء وكل الأسهم لها نفس الوزن والترجيح ، وفي المقابل فعدم المساواة بسبب تملك نسبة عالية من رأس المال فإنه سيضمن تحقيق نسبة من الملكية فهل للنظام المحاسبي القدرة على تحقيق هذا الأمر بصيغة صحيحة وعادلة بعيداً عن المعطيات الاجتماعية ، وإذا جاز البحث في جذور هذا الموضوع فإنه مسألة غاية في الأهمية ، إنها أطراف تتعامل مع المؤسسة ولها عليها حقوق والتزامات [٤]، وفي الوقت نفسه لهذه الأطراف والجهات المتعاملة واجبات لا بد من تنفيذها ، إنها صيغة العلاقات المتبادلة بين المنظمة ومن خلالها الإدارة التي تديرها وبالتالي يطرح مفهوم الحكم الصالح ، والبداية من يحاكم من ؟ وأين الحكم الصالح ؟ وكيف هو ؟ ومتى ؟ لا بد إذن من مؤسسات تفعل فعلها بنظام كامل بهياكله وعملياته وأدواته ، وهي تجيب عن كيفية تنفيذ الحكم الصالح .

أ - الحكم الصالح : مفهوم دولي International Concept

لقد ورد المفهوم الحكم في الأدبيات الدولية وارتبط أساسا بالمؤسسة الدولية وسلوكها ضمن نظام الأعمال الدولي International Business System وخاصة بعد أن شهد العالم عمليات انفتاح كبير وتحرر في النظم الاقتصادية والمالية ، وحيث بدأت صيغ التكاملات والتكتلات وبناء التحالفات والأقطاب ، ومن هنا برزت المقارنات بين نظم الأعمال وخاصة بين دول التحالف الواحد أو بينها وبين التحالف الآخر ، وبدأ الاهتمام بشكل كبير بمفهوم بيئة الأعمال الدولية International business environment ولكن ليس بالمفهوم التقليدي القائم على العوامل الداخلية والخارجية وإنما بالمفهوم الحديث القائم على ما أحدثته التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالاتية ، من تغيرات وتحولات كبيرة ، وأيضا الزيادة في حجم الطلب وحجم الدخل وغيرها من العوامل التي غيرت شكل ووجه العقل الإداري وتركيبته وغيرت شكل وطبيعته عملية صنع القرار ضمن المنافسة العالمية . [٥]

ب- الحكم الصالح : مفهوم قومي ووطني National Concept

ويستند البعد الوطني أو القومي لمفهوم الحكم الصالح على قدرات المؤسسات الوطنية National Institutions Capabilities ومنها القدرات التكنولوجية وقدرات النظم الوطنية وإبداعاتها حالات الخلل غير المحسوب وغير المتوقع وتأثيراته الاجتماعية ، والأهم من كل هذا أن البعد الوطني للحكم الصالح يعتمد صيغ المقارنة لمنظمات الأعمال والنظم الإدارية ، ولقد تبنى الحكم الصالح البعد الوطني أو القومي المعيرة العالمية والتكيف الوطني لها والتي يمكن لها أن تسهم في تحليل المشاكل المؤسسية المعقدة لتتكيف مع بيئة الأعمال ، وقد يكون لزاما القول بأن البعد القومي أو الوطني قد امتد ليشمل نظم الأعمال الإقليمية ربما أو مجموعة من الدول في منطقة أو إقليم معين ، فرغم تباين القيم والثقافات المؤسسية بين مجموعة الدول في الإقليم أو المنطقة إلا أن التباين نسبيا هو أقل من التباينات العالمية المنتشرة هنا وهناك ، وتبقى التوجهات والفلسفات والرؤى الإستراتيجية والأداء موضوعا في التنافس العالمي ، وتبقى رؤية نظم الأعمال المقارنة هي الأساس في تخطي الوطنية والقومية والإقليمية باتجاه العالمية أو التنافسية العالمية.[٦]

ج- الحكم الصالح : مفهوم عالمي Global Concept

لقد أظهرت السنوات الأخيرة ما يسمى بالمنافسة العالمية Global Competition وتعمل في بيئة الأعمال العالمية Global Business Environment ومقوماتها عالمية ومتغيراتها عالمية وعوائقها محددات بيئية محلية وقوانين وتشريعات معقدة وعلاقة قطاعات الأعمال بالحكومة مشوهة ودور مفقود للمؤسسات المالية ، وضمن هذه الصورة نشأت مؤسسات متعدية الجنسية متخطية للحدود ، ومن هذا المنطلق تداخلت المنافع والمصالح بين الدول الأم والدول المضيفة ، وقد تطلب الأمر بناء نظم للحكم الصالح المؤسسة Corporate Governance Systems في الدولة الأم والدولة المضيفة لفرع المؤسسة متعدية الجنسية . ومن هنا انساقت المؤسسات تحت مظلة التنافسية العالمية للمؤسسات والتنافسية العالية للاقتصاديات ولتصوغ إستراتيجيتها التنافسية ضمن البيئة الوطنية

أولا ومن ثم البيئة الإقليمية ثانيا والبيئة العالمية ثالثا [٧] .

٢- الحكم الصالح وأدلجة المفهوم

لقد ذهب Yvon Pesqueux في تحليل مفهوم الحكم الصالح وربطه بالرأسمالية والليبرالية وأعاد مفهوم الحكم الصالح إلى المذهب الاقتصادي الأيديولوجي المسمى الليبرالية الجديدة ، بكل معطياته وأبعاده ، وبدت العلاقة بين الطرفين المتناقضين في الأهداف والغايات وهما المالكين والإدارة في منظمة الأعمال ذات بعد أيديولوجي ، وهنا يذكر أصحاب المذهب الليبرالي الجديد بأن الدولة لا يمكن أن تفسر إلا من خلال شركة مساهمة تعددت فيها الأطراف وأن كل طرف يطالب بحقه وبالتالي فإن الحكم كمبدأ قام على غرار الشركات المساهمة في النظام الرأسمالي حيث يمارس حملة الأسهم نوعا من الرقابة والتوجيه عند توزيع الأرباح ، والهدف هو دفع المدراء إلى العمل على تحقيق أقصى قدر من الربح للمؤسسات التي يتولون تسييرها ، وهو الجوهر الذي يقوم عليه مفهوم الحكم الصالح [٨] . ويطرح Yvon Pesqueux المفهوم وفق نظريتين الأولى تستند على القيمة ومضامينها الاقتصادية والأخلاقية والجمالية والسياسية والاجتماعية وأسسها التي تعود لنظرية المنفعة والنظرية الثانية قانونية وفكرتها تعود للالتزام وفق عملية الإدراك والمعرفة وبالتالي لا بد من تأشير السلوك الصحيح ضمن مبدأ القانون الأخلاقي والاجتماعي العقلاني ، وهنا يؤكد الكاتب العلاقة بين النظريتين في إطار أيديولوجية المفهوم .[٩]

٣- الحكم الصالح : مناقشة المفاهيم

أيا كانت النظرية التي تقف وراء الحكم الصالح سواءً قيميّة أم قانونية فإنهما يلتقيان في الممارسات والتطبيقات السياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها ، وإن مفهوم الحكم الصالح يفسر أيديولوجية العلاقة بين أطراف الشركة وخاصة المالكين والإدارة ،[١١] والتي يمكن أن يشوبها الكثير من التشويه ، وما الفساد الإداري والمالي إلا نتاج للعلاقة المشوهة بين الأطراف أيا كانت سواء في ظل مذهب الليبرالية الجديدة أم القديمة أم غير ذلك ! ولكن لا بأس فأمر هذا المفهوم كغيره من المفاهيم التي قضى العالم فيها عقوداً بهدف ترسيخ قيماً وسلوكيات يعمل بها الأفراد والمجتمعات وتحفظ

حقوق أطراف العلاقة سواءً في شركة مساهمة أو غيرها من المؤسسات أم حكومة لدولة أم هيئة عليا لمؤسسة خيرية ، وتنطلق من الفساد القائم على تحويل المصلحة العامة للمصلحة الخاصة ! وبالتالي فالحكم الصالح يمثل نظاماً بكل معطياته من خلال عناوين لا خلاف عليها ومنها الإفصاح : أليس هو الإعلان والإظهار والإشهار بهدف اكتساب الشرعية ؟ وبعكسه لا يمكن لأي علاقة أن تكتسب شرعيتها في الظلام،والمساءلة : أليست هي التحديد الدقيق للمعلومات وتحديد المسؤولية والخلل والانحراف ؟ وبعكسه تفقد العلاقة مصداقيتها ومؤتمنها ؟ والشفافية : أليس هي الحيادية العالية والمعيارية في العمل العلني ؟ وبعكسه فالمحسوبية والمنسوبية والسرية هي التي تشوّه كل البيانات والمعلومات أيا كانت طبيعتها ؟

وماذا بعد ؟ إن المسألة تكمن في جوهر المفاهيم وتحليلها ومن أين جاءت وأصولها وجذورها .... إلى أخره ! وما تعكسه في الممارسات والأهداف بوصفها قيما سامية عليا ! وإذا طرح مفهومٌ مصطلحه مستورد وهو Governance ولكن في جوهره هو مفهومٌ قد وردت مضامينه في القيم الاجتماعية والإنسانية ، هنا لا بد من الوقوف بدقة على طبيعة العلاقة ،وتحليل مضمونها وخاصة بين الإدارة والأطراف المتعاملة مع المؤسسة ومنهم المالكين أو حملة الأسهم ، وهي علاقة تتميز بأنها إستراتيجية مع كل الأطراف تحكمها القوانين والتشريعات والقيم العليا .

٤. نظام الحكم الصالح هيكل وعمليات وأدوات

يقول الكاتبان Thomas L. Wheelen و J. David Hunger بأن المؤسسة Corporation هي بمثابة الآلية التي تجعل من أطراف كثيرة ومتباينة تساهم في رأس المال والخبرة والعمل وتحقق من ورائها منفعة مشتركة ، وإذ يشترك الجميع في مسؤولية العمليات ، يبقى حملة الأسهم من المستثمرين هم الذين يطلبون الربح بوصفهم أصحاب المال وهم الذين لا يشتركون في العمليات التشغيلية ، إنما يقفون على رأس الإدارة في الهيئة العليا أو ما يسمى أل Board، أو الهيئة العليا والتي تضع الإستراتيجيات والتوجهات وتراقب وتشرف وتقيّم ، ويمكن القول بأن الهيئة العليا أو مجلس الإدارة يمثل هيكل الحكم وأن عملياتها هي المراقبة والتقييم ورسم الخطوط والاتجاهات الرئيسية للشركة.[١٢]

يمثل مجلس الإدارة ضمنيا حملة الأسهم الأكثر وتختلف القوانين بين دولة وأخرى في هذا الجانب ، وبالتالي يمكن القول إن طبيعة الأعضاء من حملة الأسهم أم من فئات أخرى تعتمد على طبيعة القوانين المنظمة لمجلس الإدارة ، وهي المخولة عن المالكين عليها أن تمارس دورا أساسه القانونية والشرعية ، وهو أيضا تنازل عن حيازة المال من قبل المالك (فردا أم شركة أم منظمة) لصالح جهة أخرى يطلق عليها الإدارة وتراقب من قبل جهة عليا هي مجلس إدارة الشركة أو الهيئة العليا [١٣] ، وتختلف نظم الرقابة على الشركة هذه ، ففي النظام الأمريكي لحملة الأسهم الحق بمراقبة الإدارة بوصفهم المهيمنين على المجلس، وفي بريطانيا للعمال حق أكبر من حملة الأسهم في الرقابة على الإدارة فيما تكون الرقابة على الإدارة في اليابان للحكومة ، ويمارس مجلس الإدارة عمليات التقييم وبشكل مستمر ويضع الأسس والحدود والأطر العامة. [١٤]

٥. معايير الحكم الصالح

إن الحكم الصالح لمجلس الإدارة لا بد من أن ينطلق من معايير دقيقة تستند على قوانين وتشريعات تضع في أسبقياتها التزاما أوليا مفاده منفعة حملة الأسهم وكما يلي :

١. تحرير مجلس الإدارة من القيود الفردية المهيمنة على عملية صنع القرار ، وخاصة من ضغوط ومناورات المدير المفوض أو المدير العام للشركة أو المنظمة .

٢. تحرير العمل الإستراتيجي والأدائي والموارد بكل أنواعها المادية والبشرية ومعايير الأداء والتنفيذ من النزعات الشخصية والفردية التي قد يحملها أفراد معينين في الإدارة والهيئة العليا وجعل القرار جماعيا وليس فرديا بشكل جماعي .

٣. إن كل الأطراف باستثناء المدير التنفيذي والمدير العام لهم مطلق الحرية في بناء علاقات أعمال تجارية ومالية مع المنظمة .

٤. مدة عمل المدير لا تزيد عن ثلاث سنوات ، وأن من أهم الشروط اللازمة هي مصادقة حملة الأسهم

٥. رواتب المديرين لا بد أن يفصح عنها بشكل كامل ، وأن يجزأ الراتب إلى عناصره وبشكل واضح لا لبس فيه .

٦. إن كل ما يخص مدفوعات المدير التنفيذي يجب أن يكون موضوع مناقشة وتوصية من لجنة من غير المديرين .

٧. لا بد أن تكون كل التقارير المالية بما فيها الميزانية وكشف الدخل بمثابة بيان معلوماتي رسمي مدقق ومراجع ومصادق عليه .

٨. العلاقات بين الهيئة العليا أو ما يسمى بمجلس الإدارة والمديرين يجب أن تكون علاقات مهنية وموضوعية .

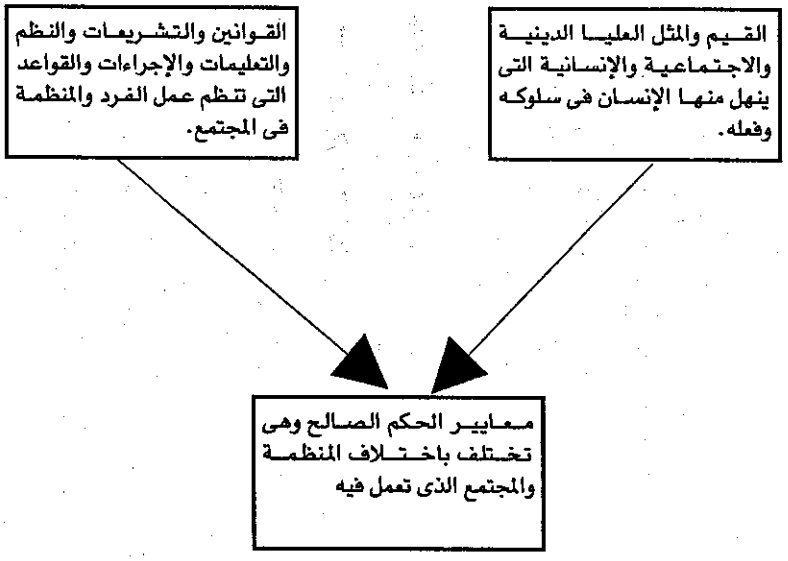
٩. الإفصاح الكامل عن كل ما هو مدقق وغير مدقق من الأمور المالية وأهمية التغير المستمر والمتكرر والمنظم للعمليات الرقابية والتدقيقة .

إن النظر إلى المعايير ليست مسألة ثابتة وساكنة بقدر ما هي عملية ديناميكية متحركة ومتفاعلة ورهينة الهيئة العليا للمنظمة أو الشركة ، لذا إن الموضوع مرتبط بسلوك الهيئة العليا أو مجلس الإدارة والذي يمثل فيه المدير العام أو التنفيذي إلا بصوت واحد ، وبالتالي فإن ما يقرره مجلس الإدارة من آليات يمثل بوجه أو بآخر موضوع مساءلة للإدارة ، وأيضا موضوع ضبط قانوني لحملة الأسهم وكل المتعاملين وإحقاق حقوقهم ، والأهم من كل هذا إن المجلس يمثل المراقب على الأداء الإستراتيجي والتشغيلي ومراقب لكل القرارات التي يتخذها المدير ومدى صحتها وكفاءتها وفاعليتها ، وفي حالة شعور المجلس أو إحساسه عبر أحد أو بعض أعضائه بأن الأمور ليست في صالح المساهمين أو المالكين فإن المجلس يمكن أن يجتمع لمناقشة تلك الأمور بوضوح وشفافية .

ثانياً : الإدارة ونظرية الوكالة

تزخر الأدبيات الإدارية بطرح النظريات وشرحها بهدف ترصين العمل الإداري وتعد أحد أهم تلك النظريات ما يطلق عليه بنظرية الوكالة أو gent Theory وبما معناه أن الإدارة ما هي إلا وكيل تعمل نيابة عن المالكين أو حملة الأسهم وتثير في نفس الوقت مشكلة هي مشكلة التوكيل أو الوكالة Agency Problem ومضمونها حالة الصراع التي تقع بين المالكين والإدارة ، فكل طرف يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة وهنا يقع التعارض بين أهداف المدير الشخصية وبين أهداف المالكين.[١٥]

المالكون من حملة الأسهم ينتشرون عبر فئات كبيرة من المجتمع ففيهم الأفراد والمؤسسات المالية وصناديق الاستثمار والمؤسسات الاستثمارية إلى غير تلك الجهات التي تمثل حملة السهم ، وهم الذين يرسمون أو ربما يساهمون في رسم إستراتيجيات الشركة ووضع إطارها العام ، أما المديرون فهم الذين ينقلون القول إلى فعل عبر نشاط يومي من خلال العمل التنفيذي وبالتالي فإن الأمر كله رهين بيد المدير ، فهل يحقق المدير ما أتمن على تحقيقه ؟ هنا تقع المشكلة ومضمونها أن المدير يسعى دائما لتحقيق أهدافه الشخصية وبالتالي تصبح أهداف الشركة ضمن الأسبقية الثانية أو الثالثة للمدير ، أما هدف حملة الأسهم إن كان قد تطابق أو لم يتطابق مع أهداف الشركة فإنه يقع في آخر سلم أسبقيات الإدارة ، ومن هذا المنطلق بدت الشركة وكأنها أمانة بيد الإدارة ، فقد تحافظ عليها وتعمل لصالحها وقد يكون العكس .



الشكل ١ مصادر معايير الحكم الصالح

ثالثاً :آليات تطبيق معايير الحكم الصالح

١ .الإفصاح

يعد الإفصاح أحد أهم الأسس القانونية والشرعية ، ولا يمكن أن يتخذ هذا المفهوم إلا بعدا واحدا وهو القانونية والشرعية ، وتبقى المسألة رهينة الإدارة عن ماذا يفصح وما هي المعلومات التي لا يمكن أن يفصح عنها ؟ إن عملية الإفصاح لا بد أن تشمل كل المعلومات والبيانات وما حصل في الشركة (أداء الإدارة) وبالتفصيل عبر التقارير اليومية والشهرية والفصلية والنصف سنوية والسنوية ، وما يخص الأداء الماضي ونتائجه تفصيليا، وتعد المعلومات الإستراتيجية رهينة السرية في الإدارة لحين تحقق نتائجها ، وفقا لشمولية عملية الإفصاح بما يوفر صورة كاملة وشاملة لنشاطات الشركة وأعمالها، وخاصة المعلومات الخاصة بالأخطار الرئيسية المرتبطة بنشاطات وأعمال الشركة، وأيضا لا بد من الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالأداء الفعلي للإدارة عن كيفية تعاملها مع هذه الأخطار وأيضاً لا بد أن يوفر الإفصاح خلاصة موضوعية معلوماتية عن كيفية أداء الأعمال بما فيها الأدوات المالية التي لا تظهر في القوائم المالية ومدى مساهمتها في الربح[١٦] ، وإن من الأهمية بمكان أن يغطي الإفصاح على المعلومات الكمية والنوعية الكاملة والشاملة عن كل المؤسسة ، وأن تضع إدارة المؤسسة الأسس والمقومات الأساسية لعملية الإفصاح ، وأن تركز على عمليات قياس الخطر بما يجعل المفصح لهم على بينة من أمر المؤسسة ومدى وضوح الرؤية المستقبلية للإدارة ومعيار المقارنة يتمثل في كيفية تسهيل عمليات الإفصاح ؟ والتأكد من دقة المعلومات في غياب المصداقية في الأداة المحاسبية ؟ وما هي كفاية الإفصاح ؟ وكيف يمكن خلق التوازن بين الكلف والمنافع لدرجة تحسن وتطور عملية الإفصاح ؟ وكيف يمكن للإدارة تجنب الآثار السلبية لعملية الإفصاح ؟ وكيف تقرر الإدارة ما يجب أن يفصح عنه من المعلومات عن ما لا يفصح عنه ؟ وكيف يمكن للمدير أن يفصح عن المنافع الشخصية التي يمكن أن يكون قد حققها من الشركة ؟[١٧]

٢.الشفافية

وتعد الشفافية ركناً مهماً في تطبيق معايير الحكم الصالح ، وتركز على نموذجين هما ، الأول يطرح المعلومات المالية الكاملة والشاملة في البيئة وفق الضوابط والأسس القانونية وعند ذاك يمكن الوصول إلى شفافية مالية .ويطرح النموذج الثاني قوة المركز المالي للمؤسسة تجاه المستفيدين منها وفق صيغ علاقاتية تحقق الشفافية الإستراتيجية [١٨]

٣.المساءلة

وتعد معياراً مهماً آخر للحكم الصالح ويقصد بها مساءلة الإدارة عن قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها ، وبالتالي ستشكل الإدارة علاقة حرجة وكيف تكون صالحة. [١٩]

ثالثاً : الحكم الصالح Governance مقابل الإداراتية Managerialism

لقد طرح مفهوم الإداراتية مؤخرا ليعبر عن الاتجاه السلوكي للمدراء نحو مصالحهم الخاصة على حساب المالكين ، وتبعا لهذا فإن المدير لا بد أن يكون من أولى أسبقياته منفعته ورفاهيته ومصلحته الشخصية أولا وثانيا وثالثا ، ومن ثم تأتي أهداف حملة الأسهم أو المالكين . لقد كان هذا الصراع موضع جدل ومناقشة منذ منتصف عقد السبعينات حينما طور الكاتبان Jensen and Meckling نظرية المنشأة أو الشركة تحت ضوابط وترتيبات من يمثل المالك والذي يطلق عليه Agency، فالمدير على هذا الأساس يعمل كبديل أو وكيل أو نائب gent عن المالك أو حملة الأسهم ، والذي لا بد أن يعمل ومطلوب منه أن يعمل لصالحهم فقط [٢٠]، ولكن ما هي الأداة والطريقة التي تحقق ذلك ؟ فليس للمالكين إلا اليسير من المعلومات ، وليس لهم من الأدوات الرقابية إلا ما يتمثل عبر الهيئة العامة Board ولكن بعد أن يتم الأداء ويكون كل شيء قد انتهى لصالح المدير، إذن أين يمكن أن تتوازن العملية بين الحكم الصالح والإداراتية ؟

رابعا : بيئة الحكم الصالح

يضع المدخل الإستراتيجي العلاقة الثلاثية بين البيئة والمؤسسة والإدارة في إطار تفاعل وتداخل مستمرين ما بين مكونات البيئة كجهات مستفيدة من المؤسسة وهم العاملون والمالكون والمجتمع والحكومة والمؤسسات الأخرى وفئات كثيرة غيرها وبين

المؤسسة ومسئوليتها الاجتماعية والإدارة وأخلاقياتها ، كل هذا يتم ضمن البيئة التي تعمل فيها المنظمة فقد تكون نظيفة وذات قيم أخلاقية عالية وتتحقق فيها كل أنشطة القانون والكسب المشروع والاستقرار السياسي والاقتصادي ، ويتم فيها تطبيق فاعل للوكالة والتمثيل والمساءلة و قد تكون بيئة فاسدة وغير مستقرة تنشّط الكسب غير المشروع ، وتفتقر لآليات الضبط ولا تحترم قيم المساءلة والتمثيل والوكالة ، وما بين الطرفين فجوة تملؤها قيم ومعايير الحكم الصالح .

يوضح Morgan M Robertson مشاكل بيئة الحكم الصالح في النظم المتحررة ، ويطرح البيئة المتحررة على أنها السوق المنضبطة التي يفعّلها القطاع الخاص ضمن القوانين والتشريعات التي تأطرها وتضبطها ، وتبقى اللعبة الإستراتيجية هي التي تحرك السوق ، [٢١] وربط الباحثون Chandrasekhar Krishnamurti, John Sequeira Fu Fangji-an الجودة العالية للسوق التي تقدم الخدمات المالية بمعايير الحكم الصالح وكانت نتائج بحثهم تؤكد أعمال باحثين في هذا المجال [٢٢]، وربط باحثون آخرون الحكم الصالح بالبيئة الاقتصادية [٢٣] والسياسية والاجتماعية وركز آخرون على مرحلة التحول في الاقتصاد والمجتمع نحو البيئة التحررية [٢٤]، وبالتالي فإن البحث يضع بيئات الأعمال العربية موضع الدراسة والنقاش كإطار لجدلية العلاقة بينها وبين الإدارة والمؤسسة، والمقاربة الأهم بين بيئة الأعمال ومعايير الحكم الصالح وردت في تقرير منظمة التجارة العالمية لسنة ٢٠٠٤ حيث تناول التقرير العلاقة بالتفصيل متضمناً ذلك بفعالية الحكومة في البيئات المتحررة وما يمكن أن ينعكس على بيئات ومنظمات الأعمال فيها.[٢٥]

المبحث الثاني
تصنيف بيئات أعمال الدول العربية على أساس معايير الحكم الصالح

بهدف استكمال منهجية البحث واختبار فرضيته على أساس معايير الحكم الصالح في بيئات الأعمال العربية ، فقد اعتمدت البيانات التي وردت في تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٢ بوصفها المعبر عن حال بيئاتها والتي يمكن إيجازها بالمتغيرات أدناه (الجدول ١).

المتغير المعتمد L وهو متغير الترميز ، حيث يرمز لكل دولة من مجموعة الدول الأفضل نسبياً بـ ١ ، فيما يرمز لكل دولة من مجموعة الدول الأسوأ نسبياً بالرمز ٠ ، أما المتغيرات المستقلة فهي كما يلي :

١. التمثيل والمساءلة : X1ويعد أحد أهم متغيرات الحكم الصالح في المجتمع وهو يعكس حالة من تقويم الاعوجاج وتحديد المسئولية ومن ثم مساءلة الممثل أو النائب أو الوكيل الذي كان قد تبنى تحقيق أهداف معينة ويعبر هذا المبدأ تعبيرا صادقا عن تقويم مسيرة من بيده الأمر أياً كان موقعه في الإدارة ضمن بيئتها .

٢. عدم الاستقرار السياسي : X2ويقصد به حالة التباعد بين فئات المجتمع عن المشاركة من قبل الفئات المحكومة سواء في المجتمع وتفاعلها وتعد مؤشراً من مؤشرات حال البيئات العربية .

٣. فعالية الحكومة : X3ويعبر هذا المتغير عن دور الحكومة في تحقيق أهدافها وقدرتها على تحقيق تلك الأهداف والسياسات وتكون آثاره مباشرة على بيئات الأعمال.

٤. عبء الضبط : X4ويعبر هذا المتغير عن حالة الإجراءات الحكومية والتي يطلق عليها بالتضبيط Regulation، إذ ليس المقصود منها الإجراءات التقييدية وإنما هي الرقابية والتضبيطية لبيئة الأعمال المنفتحة والحرة .

٥. حكم القانون : X5 ويعد من المتغيرات المهمة في بيئة أعمال العصر الحالي ، وهو أمر يمثل قمة المثل العليا لبيئات الأعمال ومثل هذه البيئات التي يحكمها القانون تعد ذات رفاهية عالية .

٦ـ الكسب غير المشروع : X6 إنه أحد أهم المتغيرات المعبرة عن حالة الفساد التي تعم المجتمع الحر أو بيئة الأعمال الحرة ، وتدل دلالة واضحة عن مستوى الثقة في المجتمع .

الجدول ١ مؤشرات الحكم الصالح في الدول العربية للعام ٢٠٠٢

الدولة	التمثيل والمساءلة	عدم الاستقرار السياسي	فعالية الحكومة	عبء الضبط	حكم القانون	الكسب غير المشروع
الأردن	٠,١٥	٠,٠٦ –	٠,٦٣	٠,٤٢	٠,٧١	٠,١٤
الإمارات	٠,٥٥–	٠,٨٣	٠,١٤	٠,٣٠	٠,٧٧	٠,٠٣–
البحرين	١,٠٤ –	٠,٠٨ –	٠,٢٤	٠,٧٥	٠,٦٧	٠,٢٢–
الجزائر	١,٣١–	٢,٤٢–	١,٠٩ –	١,١٧–	١,١٠–	٠,٨٨–
السعودية	١,١٠–	٠,٢٤	٠,٣٥–	٠,١٥–	٠,٤٩	٠,٥٨–
السودان	١,٥٠ –	١,٧٣–	١,٧٠ –	٠,٨٣–	١,٣٥–	١,٠٥ –
العراق	١,٧٥ –	٢,٢٥–	١,٨٨ –	٣,١٤–	١,٨٤–	١,٢٧–
الكويت	٠,٠٠	٠,٦٨	٠,٠٦ –	٠,٠٩ –	٠,٩١	٠,٦٢
المغرب	٠,٢٤ –	٠,٠٩	٠,٢٧	٠,٢٢	٠,٦٨	٠,١٣
اليمن	٠,٤٢–	١,٤٧–	٠,٦٢ –	٠,٥٢ –	١,٠١–	٠,٨٥–
تونس	٠,٥٩–	٠,٦٦	٠,٦٣	٠,٤٣	٠,٦٥	٠,٠٢
سوريا	١,٣٦ –	٠,٠٨	١,١٨–	٠,٩٢–	٠,٢٩ –	٠,٧٩–
عمان	٠,٥٧ –	٠,٩١	٠,٩٠	٠,٣١	١,٠٨	٠,٤٨
قطر	٠,٧٨–	١,٣٨	٠,٤٨	٠,٣٣	١,٢٧	٠,٥٧
لبنان	٠,٤٠–	٠,٢٥–	٠,١٧	٠,١٠	٠,٢٦	٠,٤٠
ليبيا	١,٣٥–	١,١٨–	١,٣٢ –	٢,٣٢–	١,١١–	٠,٨٨–
مصر	٠,٦٧–	٠,٠٧–	٠,١٤ –	٠,١٢	٠,١٣	٠,٢٧–
متوسط البلدان العربية	٠,٧٥ –	٠,٢٧–	٠,٢٩–	٠,٤٠–	٠,٠١	٠,٢٦–

المصدر : برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢ ، المكتب الإقليمي للدول العربية . للمزيد عن معايرة ما ورد من أرقام في الجدول أنظر التقرير وتفصيلاته .

١. نتائج اختبار التصنيف العنقودي

تم استخدام التصنيف العنقودي كأساس ومرحلة أولى يستند عليها التصنيف الثاني وهو التصنيف التمييزي لبيئات الأعمال العربية ، وعليه استخدمت تقنيات التصنيف العنقودي في البرنامج الحاسوبي الموسوم بـ Minitab، وقد تم افتراض عنقودين للتصنيف وكانت النتائج كما في الجدول :

الجدول ٢

نتائج التحليل العنقودي

رقم المشاهدة	الدولة	العنقود	المسافة
١	الأردن	١	١,٠٢٧
٢	الإمارات	١	٠,٥١٧
٣	البحرين	١	٠,٩١٨
٤	الجزائر	٢	٠,٨١٨
٥	السعودية	١	١,٠٠٦
٦	السودان	٢	٠,٩٠٤
٧	العراق	٢	١،٨٦٦
٨	الكويت	١	٠,٩٨٥
٩	المغرب	١	٠,٤٨١
١٠	اليمن	٢	١,٦١٢
١١	تونس	١	٠,٦٣٣
١٢	سوريا	١	٢,٢٥٤
١٣	عمان	١	١,١٤٣
١٤	قطر	١	١,٣٨٧
١٥	لبنان	١	٠,٨٢٠
١٦	ليبيا	٢	١,٠٣٠
١٧	مصر	١	٠,٧٧٥

المصدر: مخرجات الحاسوب.

أشارت نتائج التصنيف العنقودي إلى أن العنقود الأول ضم ١٢ دولة فيما ضم العنقود الثاني ٥ دول ، وتبين من معلمات النموذج أن المجموعة الأولى أو العنقود الأول من الدول العربية هو الذي يتمتع بأفضلية في رفاهية بيئاتها في ظل الحكم الصالح عن العنقود الثاني أو المجموعة الثانية من الدول وبين النموذج أيضاً تلك المسافات التي تفصل الدول عن بعضها الجدول ٢ ويوضح الجدول ٣ ذلك التصنيف المعتمد على مؤشرات الحكم الصالح .

الجدول ٣

تصنيف الدول العربية على أساس مؤشرات الحكم الصالح

العنقود الأول (مجموعة الدول ذات الحكم الصالح الأفضل نسبياً)	**الأردن ، الإمارات ، البحرين ، السعودية، الكويت ، المغرب ، تونس ، سوريا ، عمان قطر ، لبنان ، مصر**
العنقود الثاني (مجموعة الدول ذات الحكم الصالح الأسوأ نسبياً)	**الجزائر ، السودان ، العراق ، اليمن ، ليبيا**

المصدر: الجدول ٢

٢. نتائج اختبار التحليل التمييزي

لاختبار ما ورد من نتائج حول تصنيف بيئات الأعمال العربية عنقودياً ، فقد تم اعتماده كأساس للتحليل التمييزي لتصنيفها وحسب مؤشرات الحكم الصالح بهدف الوقوف على تشخيص واضح ودقيق لتلك البيئات وفق معايير الحكم الصالح الذي ورد في تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢ ، وتم استخدام المعامل التمييزي لكل متغير من المتغيرات الستة المستخدمة في التصنيف العنقودي ، وحسب هذا التصنيف فإنه كلما كان المعامل التمييزي للمتغير أكبر كلما دل على أنه يساهم في التمييز بشكل أكبر من المتغيرات الأخرى ، وبين التحليل أن أكبر متغير يسهم في التميز هو حكم

القانون يليه المتغير الثاني عدم الاستقرار السياسي ثم يليه في المرتبة الثالثة التمثيل والمساءلة تم المتغير الرابع عبء الضبط ومن بعده فعالية الحكومة وأخيراً الكسب غير المشروع ومن هذا الترتيب وبتطبيق البرنامج الحاسوبي SPSSظهرت الدالة التميزية وكانت كما يلي :

$$L = 0.136 + 0.292X1 + o.629\ X2 + (-0.794)\ X3 + 0.229X4 + 2.839\ X5 + (-0.910)X6$$

وباعتماد المعاملات التميزيّة لكل متغير من المتغيرات الستة تم احتساب العلامة التميزيّة لبيئة كل دولة عربية وذلك بضرب المعاملات التميزيّة بقيم المتغيرات الفعلية

الجدول ٤

نتائج التحليل التميزي لتصنيف بيئات أعمال الدول العربية

المجموعة الأولى الدول العربية ذات البيئة الأفضل	العلامة التميزية	المجموعة الثانية الدول العربية ذات البيئة الأسوأ	العلامة التميزية
قطر	٣,٢٨٥٥٤	اليمن	-٢,٩٠٣٩
الإمارات	٢,٣٩٦٣٤	ليبيا	-٣,١٠٧٢٧
الكويت	٢,٣٣٨٠٤	السودان	-٣,٣٧٩٥٩
عمان	٢,٢٥٥٦٦	الجزائر	-٣,٧٦٥٢
السعودية	١,٨٥٦٢٢	العراق	- ٥,٣٥٦٦٥
البحرين	١,٥٩٣٥٢		
تونس	١,٥٣٢٢٦		
المغرب	١,٤٩٨٧٥		
الأردن	١,٣٥٤٣١		
مصر	٠,٤٠٦٩٤		
سوريا	٠,١٣٩٠٣		
لبنان	- ٠,١٤٧٩		

المصدر : مخرجات الحاسوب في تطبيق التحليل التميزي

تقرير التنمية الإنسانية للدول العربية للعام ٢٠٠٢ ، مرجع سابق ، الجدول ٣٦

الاستنتاجات والمضامين البحثية

وبعد ، فإن أهم الاستنتاجات التي يمكن يقف عندها الباحث تتبلور فيما يلي :

١. يطرح البحث علاقة ثلاثية بين المجتمع (البيئة) والمؤسسة والإدارة من خلال معايير الحكم الصالح في بيئة الأعمال والتي تشكل البعد الإستراتيجي للمؤسسة والإدارة تجاه المجتمع وأياً كانت هذه المؤسسة حكومية أم أعمال أم مؤسسة خيرية ، فإن هذه العلاقة لا بد أن تستوفي أركانها ومتطلباتها إذ لا يمكن أن تتبلور مسئولية الإدارة إذا لم يكن هناك نظاماً مساهماتياً يشكل هيئة عليا تراقب الإدارة مثلها مثل المؤسسة الحكومية التي يراقبها البرلمان وعليها أن تفصح وتتسائل وبشفافية .

٢. رغم حداثة مفهوم الحكم الصالح في الأدبيات الإدارية والإستراتيجية والتي استعارته منها الأدبيات السياسية ، إلا أنه يعد مفهوماً قيمياً لا بد من أن ينعكس قولاً وسلوكاً وعملاً ، وكل ما ينطوي عليه المفهوم الحديث للحكم الصالح يمكن للمرء المسلم أن يقرأه والذي يتضمن مجموعة من القيم السامية الصادقة .

٣. إن أحد أهم المشاكل التي تعترض العمل المالي والإداري المؤسسي يتمثل في الثقة والتي وصفت بأنها أهم موجود مجتمعي ، ودللت السنوات الأخيرة في العديد من الدول كم أن الثقة مهمة وكبيرة في البناء الإداري والمؤسسي وبناء بيئة نظيفة ، وقد كانت قياسات ومؤشرات تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢ خير معبر عن تلك البيئات العربية وبالتالي تم استخدامها في بناء تلك الثلاثية من العلاقات الإستراتيجية والإدارية وجاءت بنودها الستة معبرة خير معبر عن بيئات الدول العربية فكانت نتائج ذلك التطبيق صادقة وذات دلالات أكدها الواقع .

٤. وردت تصنيفات بيئات أعمال الدول العربية على أساس نظافة بيئاتها والحكم الصالح فيها مطابقة لمضامين البحث فكانت هناك مجموعة من الدول ذات حكم سيئ وتمثلت في العراق وهو الأكثر سوءاً وتلته الجزائر ومن ثم السودان وليبيا وأخيراً اليمن وهي الأقل سوءاً في الحكم ومجموعة ذات حكم صالح لحد ما وتبدأ بالأعلى وهي قطر وتنتهي بلبنان (أنظر الجداول ٢و ٣ و٤) .

قائمة المراجع

١- محمد عابد الجابري ، هل يمكن الانتقال إلى اليبرالية الجديدة في بلد متخلف ؟ مجلة الاتحاد ، الاتحاد البرلماني العربي ، العدد ٨١ ، السنة الحادية والعشرون ، تشرين أول ٢٠٠١ .

٢- تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢ م ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ، ص ١٠٢ .

٣- المرجع السابق ص ١٠١ - ١٠٢ .

4. Yvon Pesqueux , Corporate Governance and Accounting Systems : A Critical Perspective , Critical Perspectives on Accounting xxx(2004)xxx-xxx 1-27.

5.UNCTAD Social Responsibility , United Nations , New York and Geneva 2001 .

6. Chong Ju Choi and Tarek Ibrahim Eldomiaty , Global Business Systems And The Governance Of Strategic Financial Transparency , The Fifth Annual Conference at College of Business & Economics -UAE , University , Jan 2002 .

7. UNCTAD , World Investment Report 1999 ,United Nations , New York and Geneva, 1999 pp .345-370.

8. Gerry Johnson & Kevan Scholes , Exploring Corporate Strategy , Fourth Edition , Prentice Hall , 1997, PP.183-230. See also ,

Jem McMenamin , Financial Management , An Introduction , Routledge, 1999,PP. 40-69.

9.Yvon Pesqueux , Corporate Governance and Accounting Systems : A Critical Perspective, OP.Cit., 1-27.

10. Yvon Pesqueux , Corporate Governance and Accounting Systems : A Critical Perspective , Critical Perspectives on Accounting xxx(2004)xxx-xxx 1-27.

11.Thomas L.Wheelen & J. David Hunger , Strategic Management , Prentice Hall , 2000, PP.25-42.

12.Ibid

13. Donaldson , T. and L.Preston , The Stakeholders theory of the corporation : concepts , evidence and implications , Academy of Management Review , 20 : 1995 , P. 20.

14 . Richard Pike & Bill Neale , Corporate Finance And Investment : Decisions and Strategies , Prentice Hall , 1999 , PP. 12-18 .

15. Jem McMenamin , Ibid.

16.John Ritchie ,Sue Richardson , Disclosing Smaller Business Success and Failure , The British Accounting Review 36(2004),233-250.

17. L.L.Eng , Y.T. Mak Corporate Governance and Voluntary Disclosure ,Journal of Accounting and Public Policy,22(2003)325-345.

18 .Chong Ju Choi and Tarek Ibrahim Eldomiaty , Global Business Systems And The Governance Of Strategic Financial Transparency Op.Cit.

19. Ron Kluvors, Program Budgeting and Accountability in Local Gover- nment , Australian Journal of Public Administration , 60 (2) : June 2001 .

20. Jensen M.C. and W.H. Meckling , Theory of the firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure , Journal of Financial Economics , October , 1976 .

21. Morgan M. Robertson, The Neoliberalization of Ecosystem Services: Wetland Mitigation Banking and Problems in Environmental Governance,www.sciencedirect.com , Geoforum35 (2004) 361-373.

22. Chandrasekhar Krishnamurti John M. Sequeira Fu Fangjian , Stock Exchange Governance and Market Quality , Journal of Banking & Finance ,27 (2003)1859-1878.

23 . Narjess Boubakri , Jean- Claude Cosset , Ommrane Guedhami, Privatization, Corporate Governance and Economic Environment : Firm- Level Evidence From Asia , Pacific-Basin Finance Journal 12 (2004)65-90.

24. Anthony G.Heyes and John W. Maxwell , Private VS Public Regulation Political economy of International Environment , Journal of Environmental Economics and Management 48 (2004)978-996.

25. World Trade Organization , World Trade Report 2004 , PP 90- 110.