المحور الأول :المقاربات النظرية في حوكمة الشركات

ان التحولات الاقتصادية التي عرفتها المؤسسات فرضت ضرورة البحث عن نظريات بديلة للتصدي لها فظهرت عدة نظريات متكاملة فيما بينها إلى حد كبير شكلت النهج التعاقدي في المؤسسات، و كانت في نفس الوقت عبارة عن مقاربات هامة في تحديد مفهوم حوكمة الشركات وتتمثل هذه النظريات والتي سنتطرق اليها لا حقا في -نظرية أصحاب المصلحة،نظرية الوكالة ،نظرية حقوق الملكية ، نظرية تكاليف المعاملات ،النظرية التجذرية.

أولا: نشأة حوكمة الشركات:

طرح بعض المفكرون القدامى وعلى رأسهم "دافييد هيووم وجون جاك روسو" أفكار تبين أن الاستقرار والحرية والديمقراطية لا يمكن تحقيقها الا بوجود رضا الفرد على الحاكم والتزام الادارة العامة ،بالاضافة الى أهمية الاحتكام الى العقل الرشيد [1].وهناك من يرى أن الاقتصاد السياسي هو الأب الشرعي لمفهوم الحوكمة ،والذي ظهر كأسلوب تنظيمي وسياسي للرفع من المستوى المادي للسكان.

إن ظهور مختلف النظريات الاقتصادية للمنظمات كان مرتبطا بأعمال المفكر الاقتصادي آدم سميث (Adam Smith) التي تطرق إليها في كتابه " ثروة الأمم" سنة 1776 ، خاصة فيما يتعلق بمبدأ " اليد الخفية"، و هي فكرة رأس مالية تؤكد على أن المصالح الشخصية للافراد هي المسؤولة على دفع حركة الاقتصاد دون الحاجة الى تدخل الدولة .

وقد تجسدت البداية لنظام حوكمة الشركات تجسدت أيضا في أفكار آدم سميث ،وذلك في كتابه المشار اليه سابقا ، وهذا في بحثه على أساليب اغتناء الأمم وتعظيم ثروتها ،حيث صرح أنه من غير المتوقع من مديري شركات المساهمة أن يقوموا بإدارة هذه الشركات مثل أصحابها. وذلك لأنهم يقومون بإدارة أموال الغير. وهذا ما يطرح احتمال حدوث الاهمال بشكل أو بآخر في ادارة هده الشركات ، بالإضافة الى الاختلالات المحاسبية من خلال حدوث خطأ في المراجعة أو الفساد المحاسبي بما يشمل تواطؤ الادارة التنفيذية مع مكتب المحاسبة لإخفاء الانحرافات والتلاعب في الحسابات.

وبعد ذلك في سنة 1932قام كل من Berle &Menasوهما أستاذان في جامعة هارفارد بالتطرق الى موضوع الفصل بين الملكية والادارة وتحديد المشكلة الرئيسية التي قد تحدث بين مديري ومالكي الشركات وذلك في كتاب الشركات الحديثة والملكية الخاصة.

وفي عام 1976 قام كل من (Jensen and Meckling) بالاهتمام بموضوع المشاكل الناتجة من الفصل بين الملكية والقرار أي المساهمين والادارة . ويعتبر الباحثان من الأوائل الذين تطرقوا الى نظرية الوكالة، كما أن زيادة المنافسة بين الشركات وزيادة نشاطها كنتيجة حتمية للعولمة قد أدى بالباحثين بالاهتمام بموضوع تكلفة المعاملات ليتناول بعد ذلك " Williamson " سنة نظرية 1985تكلفة الصفقات.

ان ظهور نظرية الوكالة (Agency theory) وما ارتبط بها من القاء الضوء على كل المشاكل والعوائق التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس ادارة الشركات وبين المساهمين في هذه الشركات ، كل ذلك أدى الى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة العمل على ايجاد مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين ومواجهة السلوكات الانتهازية لأعضاء مجلس الادارة، والحذ من التلاعب المالي والاداري .

أولا-نظرية أصحاب المصلحة:

في الحقيقة ليس هناك تعريف دقيق وموحد لمفهوم أصحاب المصالح فهناك من يرى أنهم الأفراد والمجموعات التي تتأثر بأعمال الشركة، وهم أيضا من يملكون حقوق تنشأ من نشاطات الشركة، في تعريف

[1] محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري ،الطبعة الثانية،الدار الجامعية،الاسكندرية ،مصر،2009،ص.15.

آخر يشير مفهوم أصحاب المصالح إلى أنه مجرد تعميم وتوسيع لمفهوم المالكين الذين يتم التركيز عليهم في علاقتهم بالشركة ليشمل هذا المفهوم فيما بعد كل من لديهم حقوق يطالبون بها الشركة. وهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم المجموعات الضرورية لبقاء ونجاح الشركة، وكمفهوم واسع فإن أصحاب المصلحة هم الأفراد والمجموعات التي تتأثر وتؤثر في أعمال الشركة.

كما هناك اختلاف في تعدد تصنيفات وأنواع الأطراف أصحاب المصالح، حيث هناك من يصنف أصحاب المصالح إلى أطراف داخلية وأطراف خارجية بشكل عام، دون التمييز بينهم، وهناك من يحصر أصحاب المصالح في مجموعات محددة وفقا لتوجهات المنظمة وخياراتها الاستراتيجية، وهناك من يقسمهم إلى: أصحاب المصالح الأوليين الذين يملكون علاقة مباشرة مع المؤسسة والتي تكون غالبا في شكل علاقات تعاقدية، بينما يمثل أصحاب المصالح الثانويين الفئات الأخرى التي تتأثر بنشاطات الشركة بدون وجود علاقة تعاقدية معها. وهناك من يركز في تصنيفهم على أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وهنا نميز بين أصحاب المصالح المؤسساتيين وأصحاب المصالح الاقتصاديين، وأصحاب المصالح الأخلاقيين. بالإضافة الى هذا فان هناك تباين الأهمية المعطاة لكل طرف وفقا لاستراتيجية وأهداف المنظمة ومجال نشاطها وحجمها وإمكانياتها، فيما تركز بعض المنظمات على مجموعة محددة من أصحاب المصالح، هناك من يستثني بعضهم ممن قد يشكلون أطراف فاعلة، فهناك من يعتبرهم شركاء وحلفاء استراتيجيون يتقاسمون معهم مسؤولية تحقيق الأهداف كالمساهمين والمستثمرين أو أطراف يجب خدمتهم والرد على مطالبهم كالزبائن والجمعيات وحت العاملين داخل المؤسسة.[1]

وترجع نظرية أصحاب المصالح الى الستينات ،حيث كان Ansoffأول من تطرق لهذا الموضوع ،وهي نظرية تقوم على ارساء علاقة المؤسسة والمنظمة العامة بكل من لهم صلة بها،[2] حيث يرى روادها أنه هناك ضغط اجتماعي على المسير الذي يجب تحمل مسؤوليته تجاه القرارات التي لا يجب أن لا تؤثر في رفاهية كل الأطراف ذوالمصلحة.

ثانيا-**نظرية الوكالة:**

تعد اساس فكرة حوكمة الشركات، يرجع الأصل النظري لنظرية الوكالة إلى فصل الملكية عن الإدارة Berle وMeans اول من فصل الملكية عن التسيير سنة 1932.أهم روادها Michael Jensen و William Meckling (1976)، وقد وصفت هذه النظرية المؤسسة على أنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية ، حيث يتحقق وجود المؤسسة من خلال واحد أو أكثر من هذه العقود الاتفاقية ،وان عقود الاستخدام ماهي الا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها"، ويصف Jensen وMeckling علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل)بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل)لكي يقوم وينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه وفي المقابل يفوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات[3]

تعتبر نظرية الوكالة عبارة عن تعميم وامتداد واستمرارية لنظرية حقوق الملكية ، حيث تعتبر علاقة الوكالة جد هامة لفهم عمل التنظيمات التي تربط المساهمين بالمسيرين ،حيث تؤدي عملية الفصل بين هاته الوظائف أي الملكية والقرار الى نشوء تكاليف وكالة ناتجة عن نزاع المصالح بين المالكين ومتخذي القرار ، وتحت عدم تناظر المعلومة سيقود هؤولاء المؤسسة وفق لمصالحهم الخاصة.[4]

---

[1] Jacques IGALENS ,Sèbastien point,**Vers une nouvelle gouvernance des entreprises**,l'entreprise face à ses parties prenantes ,PUNOD ,paris,2009 ;p-p.21-40.

[2] حيرش 2012ص.159.

[3] طارق عبد العال حماد ،**حوكمة الشركات –المفاهيم ،المبادئ-التجارب**،الدار الجامعية،مصر،2005،ص.67

[4] Charron JL,Separi.s, »**Organisation et gestion de l'entreprise »,**DECF3,Annals 2006,p.83.

1-فرضيات نظرية الوكالة:

ترتكز نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات نذكرها في مايلي:[1]

- الفصل بين الأصيل والوكيل ،أي الفصل بين الملكية والقرار.
- عدم توافق الأهداف بين الأصيل والوكيل وتعارض المنافع بينهما.
- عدم تماثل المعلومات لكل من الأصيل والوكيل .
- الحاجة المشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو الشركة قوية في مواجهة الشركات الأخرى.
- الرشادة: حيث يتوقع تصرف كل من الأصيل والوكيل بالعقلانية والتصرف الرشيد.
- الأخطار غير المتوقعة: وجود عوامل أخرى مثل الحظ السيئ وعدة عوامل غير متوقعة تؤثر في الفصل بين نشاط الوكيل والنتائج المتحققة.
- الابتعاد عن المخاطرة: يحتوي أداء الوكيل عادة على مجموعة من المخاطر ومن أجل الابتعاد عنها يطلب هذا الأخير تعويض أو مكافآت ،ومن أجل الثبات في العمل من خلال تجنب المخاطر فهذا غاية شخصية للوكيل .

2-مشاكل الوكالة: تطرق كل من Michael Jensen و William Meckling الى مشكلة الوكالة وأشاروا الى حتمية حدوث الصراعات بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والادارة. ومصدرها عدم قدرة الأصيل على رقابة أداء الوكيل ،وعدم تماثل المعلومات.حيث تتضمن المشاكل الناتجة عن الوكالة مايلي:[2]

- مشاكل بين المالك والمسير نتيجة أن الوكيل لا يسعى دائما لحماية مصالح المساهمين.
- مشاكل بين كبار وصغار المستثمرين خاصة في حالات المؤسسات العائلية التي تملك رؤية خاصة فيما يخص الرقابة تختلف على رؤية صغار المستثمرين.
- مشاكل بين المساهمين وأصحاب المصالح :في حالة اتخاذ المساهمين قرارات تؤثر سلبا على مصالح ورفاهية أصحاب المصالح.

3-تكاليف الوكالة: ينتج عن مشاكل الوكالة ضرورة تحمل أنواع التكاليف التالية:[3]

- **تكاليف الإشراف** وتسمى **تكاليف المراقبة** والتي يلتزم بها المساهمون من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المسيرين لكشف ومنع تصرفات في غير صالحهم.
- **تكاليف الالتزام** ويطلق عليها **تكاليف الإخضاع**، تتعلق بالمسيرين والموجهة لتشكيل جهاز انذار ايجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المسيرين وذلك لوضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين.
- **تكاليف الفرصة البديلة أو فائض الخسارة:**وتكون في حالة اتخاذ الوكيل قرار من شأنه الحد من رفاهية الأصيل وعدم تعظيم قيمة الأسهم والأرباح في ظل وجود بدائل متوفرة لذلك.

ثالثا-نظرية تكاليف المعاملات:

ظهر مفهوم تكاليف المعاملات سنة 1937 في مقال للأمريكي كوز RONARD COASE" طبيعة المنشاة" ، ومن خلال بحثه في تحديد الأسباب التي يوجد من أجلها الى جانب السوق أشكال أخرى بديلة لتنسيق نشاطات الفاعلين الاقتصاديين استنتج كوزأن المنشأة توجد بالضبط لأن السوق غير كامل ،كما أكد أن طبيعتها تكمن في تحديد تكاليف المبادلة بين الأعوان، حيث تكبر المؤسسة مادامت تكاليف التنظيم الداخلي للعلاقات بين الأعوان

[1] Fateh Debla **,le system de gouvernance des entreprises nouvellement priyatesses étude de quelque cas** ,mémoire majister,science economique,univ Alger,2007,p.40.

[2] Marios Bompoint 2004p.67.

[3] عيشوش واضح 2012ص.4.

تكون أقل من تكاليف المبادلة على السوق.[1]ومنه فان أساسيات النظرية تقوم على علاقات العمل ،هذه الأخيرة تعمل على تخفيض تكاليف المعاملات أي المبادلات من خلال دور العمال ، ويتعلق ذلك بنظام التشغيل ،المكافآت، الترقيات ،مراقبة وتقييم الأداء.

وعموما "تكون المؤسسات فعالة اقتصاديا إذا كانت تكلفة التعاقدات المبرمة داخلها أقل من تكلفة التعاقدات المنجزة في السوق." وقد أكمل Williamson اعمال COASE و اعتبر تكاليف المعاملات هي جميع التكاليف الناتجة عن سلوك الافراد المشاركين في الصفقة ، و الأهداف الخاصة بالسوق، حيث ركز على ثلاث فرضيات سلوكية:[2]

- مبدا الرشادة المحدودة: أي العقلانية المحدودة ،حيث لا يمكن للفرد معالجة جميع المعلومات أو التنبؤ بكل الحالات الممكنة عند اجراء العقود. ومنه فالرشادة هنا ليست مطلقة بل محدودة.
- 2-السلوكيات الانتهازية: وتعني استعمال المعلومة وفق المصالح الشخصية وتعرض الأصيل للسلوك الانتهازي للمسير.
- نوعية الاصول

رابعا-نظرية حقوق الملكية

- الملكية هي حق قانوني يعتبر اساس فاعلية و نمو المؤسسة ، وحقوق الملكية قابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع اخرى، في إطار نظرية حقوق الملكية، ميز ما بين الحقوق المطلقة والحقوق التعاقدية. الحقوق المطلقة تخص أعضاء مجتمع ما وهي غير قابلة للمعارضة ،قابلة للتنفيذ وتمثل مبادئ السلوك التي على الفرد رعايتها ،أما الحقوق التعاقدية فهي لا تخص الأطراف المعنية وهي غير قابلة للمعارضة الا بالنسبة لأعضاء مجتمع ما ،ويكمن هدفها في تنسيق المصالح المختلفة التي تعود على أعضاء هذا المجتمع عن طريق عمليات التبادل.
- نظرية حقوق الملكية متواجد في جوهر المقاربات النظرية الكلاسيكية ،وتقترح هذه النظرية النظر في كيفية تأثير مختلف أنواع الملكية على سلوك الأعوان وعلى فعالية التسييروالنظام الاقتصادي ككل. وتفترض نظرية حقوق الملكية تعظيم الأعوان الاقتصاديين لمهامهم في المنفعة والمصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها. وعلى العموم فان أنواع الملكية

خامسا-النظرية التجذرية

1-تعريف ظاهرة التجذر :حسب **(pigé)**هي عبارة عن نسق أو سياق متون من شبكة علائقية رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس ادارته وبالتالي مساهميه ، فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة. وتترجم التجذرية الى الاستحكام والامساك بزمام الأمور والذي يعبر عن استحكام المدير بزمام الأمور في شركته ومحيطه من خلال بعث جذوره لتثبيت منصبه.[3]

---

[1] Benot Frrandon, **« panorama des théories de la firme » ,les nouvelles logique de l'entreprise**, cahiers Français ,N309,entreprise et entrepreneurs.p.21.

[2] Oliver Williamson,**The economic institutions capitalism :firms,markets,relational contracting**,NewYork,free press,London,colliers Macmillan,1985,p.169.

[3] Pigè.B. **« Enracinement des dirigeants et Richesse des actionnaire** ,France contrôle strategie,vol1,N3,septembre1998,p.4.

ومنه فان النظرية التجذرية تقترح بالأخذ بعين الاعتبار أهمية المصلحة الشخصية في الفكر التسييري وفرضية تعظيم المنفعة التي امتدت الى الخيارات الفردية المتخذة من طرف مسييري الشركات. حيث يمكن ادماج بعض الخيارات الاستراتيجية ضمن استراتيجية التجذر للمسييرين.[1]

2-تصنيف استراتيجية التجذر

أما فيما يخص تصنيفاتها فتقسم الثلاثة تصنيفات أساسية وهي:[2]

- ✓ التجذر التنظيمي والتجذر السوقي : حيث التنظيمي يجمع الحالات التي يوجه فيها المسير الاستثمارات نحو مجالات يعرفها جيدا. **والتجذر السوقي** هو وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمؤسسة.
- ✓ التجذر المطابق للفعالية والتجذر المضاد للفعالية:حيث يكون الأول عن طريق الاستثمارات النوعية للمسييرين والتي تضمن دخل للمؤسسة أما المضاد فيكون من خلال التلاعب بالمعلومة والرقابة على الموارد.
- ✓ التجذر في اطار استراتيجية التلاعب والتجذر في اطار استراتيجية التحييد: والأول يكون أيضا من التحكم بالمعلومة والوصول المسبق يمكن من الاستفادة منها من طرف المسييرين لزيادة ارتباطهم بأصحاب المصالح ، أما استراتيجية التحييد فتكون أيضا بالتجذر من خلال الاستثمارات النوعية والتي تسمح بالإفلات من رقابة المساهمين ،وربط العوائد والمردودية بوجودهم في المؤسسة والذي يخفض خطر الاستغناء عليهم.

ثالثا:دوافع الاهتمام بحوكمة الشركات

يعتبر موضوع عدم الكفاءة في الإدارة وسوء استغلال السلطة في بعض المؤسسات على المستوى الدولي وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في بداية التسعينات، بالإضافة إلى أزمة جنوب شرق أسيا 1997 ،هذه الأخيرة التي أثبتت أنها أزمة ثقة وفساد اداري ،من أهم الأسباب المؤدية لظهور موضوع الحوكمة في المؤسسات.

بالإضافة الى دور نظرية الوكالة في بروز حوكمة الشركات ،وفي هذا الجانب يمكننا التطرق الى أهم الدوافع التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات فيما يلي:

-انفجار الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997: حيث شهدت الأسواق المالية لدول جنوب شرق آسيا(النمور الآسيوية)انهيار كبير منذ الاثنين الموافق لـ1997/10/27، والذي أطلق عليه بيوم الاثنين المجنون، وقد بدأت الأزمة من تايلاندا ثم انتشرت بسرعة الى بقية دول المنطقة ، وقد سجلت أسعار الأسهم فيها معدلات منخفضة بشكل حاد. ولم يكن من المتوقع انهيار هذه الأسواق بهذه الدرجة نظرا لما تتمتع به اقتصاديات هاته الدول من معدلات نمو مرتفعة بين 7%-8% كمتوسط بالإضافة الى تنوع قاعدتها التصديرية واندماج أسواقها واقتصادياتها في الأسواق العالمية.[3] وقد اعتبرت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال

---

[1] Alain Finet **:Gouvernance d'entreprise ,enjeux managériaux,comptables**,les èdition de Boeck université,Fevrier 2005,p.24.

[2] Charreaux,g ,**pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise**, Revue Française de gestion ,Novembre/Décembre N111,1996,p.13.

[3] زغدار أحمد ،ناصر المهدي، **الأزمة المالية الآسيوية والأزمة العقارية الأمريكية –الأسباب والدروس المستخلصة من الأزمتين** ،مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأزمة المالية الراهنة والبدائل المالية والمصرفية(النظام المصرفي الاسلامي نموذجا)،المركز الجامعي خميس مليانة،5-6ماي2009،ص.5.

والعلاقات بين منشآت الأعمال والحكومة وأزمة ثقة بين ادارات تلك الشركات والمتعاملين معها من العملاء وحملة الأسهم ،بالإضافة الى حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بذلك واخفاء الديون بطرق محاسبية مبتكرة، مما أدى فيما بعد إلى انعكاس تدفق رأس المال إلى الخارج.

- أدت الانهيارات المالية والفضائح الادارية بالمؤسسات العملاقة في كثير من الدول والتي كانت لها آثار بالغة على اقتصاديات الدول ،الى ضرورة تحليل الأسباب المؤدية الى ظهور وتفشي الفساد المالي والاداري بالمؤسسات ،حيث تصاعدت قضايا الفساد في كبريات الشركات الأمريكية مثل شركة ENRON للطاقة (والتي أدى انهيارها الى انهيار أكبر شركة تدقيق في العالم وهي شركة آرثر أندرسون)وشركة وورلدكووم Worldcom، وغيرهم من الشركات العالمية أين كانت القوائم المالية لهذه الشركات لا تعبر الواقع الفعلي لها ،ويتم اخفاء ذلك بالتواطؤ مع كبريات الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة.ومن القضايا الكبرى في تلك الفترة وشكلت بدايات لتوجهات الحوكمة في مفهومها الحالي هي أزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي ،حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما مثله هذا الانهيار من طبيعته كأزمة ثقة ومصداقية في البنك.[1]
- توجد هناك دوافع أخرى ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية ساهمت في ظهور مفهوم حكومة الشركات نذكر منها: [2]
- عدم التزام المؤسسات بالقوانين ،بالإضافة الى اهمال السلوك الأخلاقي والمهني وزيادة حالات التصرف غير القانوني وغير الأخلاقي بالمؤسسة.
- عمليات التواطؤ الواضحة بين المراجعيين وادارة المؤسسة
- ايجاد الهيكل المناسب والاطار الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ويساعد في تحديد وسائل وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية
- عدم وجود مؤشرات مرجعية للإفصاح والشفافية وضعف أساليب المساءلة وتقويم أداء الإدارة العليا.
- عدم وجود استراتيجية للمؤسسة مبنية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد أهداف المؤسسة.

عدم وجود لجنة فنية بالمؤسسة سواء للمرجعيات أو التعيينات ،المكافآت والحوافز ،ادارة المخاطر.

- ممارسات الشركات متعددة الجنسيات.

-ضعف نوعية المعلومات

[1] السيد علي شحاتة،عبد الوهاب نصر ،**مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**،كلية التجارة،جامعة الاسكندرية،مصر،ص.14.

[2] عطاالله ادوراد خليل وآخرون، **الحوكمة المؤسسة، المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة** ،مكتبة الجرير للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،2008،ص.25.