

الاتصال المؤسسي كمدخل لتعزيز الحوكمة في المؤسسات: دراسة تحليلية لتوصيف العلاقة بين جودة الاتصال المؤسسي وتعزيز الحوكمة

خالد بن علي اليامي

باحث دكتوراه، تخصص الإعلام الرقمي وتكنولوجيا الاتصال، كلية الآداب والعلوم، الجامعة الأهلية، مملكة البحرين
Kh_alayami@hotmail.com

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الاتصال المؤسسي الفعال في إرساء وتعزيز حوكمة المؤسسات في المملكة العربية السعودية، في ظل التوجهات الحديثة نحو تطوير بيئة الأعمال، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتنتقل الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في أن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات لا يتحقق بمجرد وجود أنظمة ولوائح تنظيمية، بل يتطلب وجود منظومة اتصال مؤسسي فعالة تضمن تدفق المعلومات بدقة ووضوح بين الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة، وتدعم بناء الثقة واتخاذ القرار الرشيد.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تناول مفهوم الاتصال المؤسسي، وأهدافه، وأنماطه، وخصائصه، ووظائفه التنظيمية، إلى جانب تحليل مفهوم الحوكمة وأهدافها وخصائصها ومحدداتها وآليات تطبيقها. كما تسعى الدراسة إلى توضيح العلاقة بين جودة الاتصال المؤسسي وتعزيز مبادئ الحوكمة، ولا سيما الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والثقة المؤسسية، وإدارة الأزمات، ونشر ثقافة الحوكمة داخل بيئة العمل.

وتبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم إطاراً معرفياً يربط بين الاتصال المؤسسي بوصفه وظيفة استراتيجية، والحوكمة بوصفها منظومة إدارية ورقابية تسعى إلى تحسين الأداء وضمان النزاهة والعدالة والاستدامة. وتخلص الدراسة إلى أن جودة الاتصال المؤسسي تمثل شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق الحوكمة، إذ يسهم الاتصال الفعال في تقليل الغموض، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز مشاركة العاملين، والحد من الشائعات، ودعم ثقة أصحاب المصلحة بالمؤسسة. كما تؤكد الدراسة ضرورة تطوير قنوات الاتصال الداخلي والخارجي، والاستثمار في التقنيات الرقمية، وتنمية مهارات الاتصال لدى القيادات والموظفين لضمان تطبيق أكثر فاعلية لمبادئ الحوكمة داخل المؤسسات السعودية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال المؤسسي، الحوكمة، حوكمة المؤسسات، الشفافية، المساءلة، المشاركة المؤسسية، الثقة المؤسسية، الاتصال الداخلي، الاتصال الاستراتيجي، المملكة العربية السعودية.

Institutional Communication as an Approach to Strengthening Governance in Organizations: An Analytical Study of the Relationship between the Quality of Institutional Communication and Governance Enhancement

Khalid Ali Al-Yami

PhD Researcher, specializing in Digital Media and Communication Technology, College of Arts and Sciences, Ahlia University, Kingdom of Bahrain
Kh_aljami@hotmail.com

Abstract

This study aims to examine the role of effective institutional communication in establishing and strengthening corporate governance in Saudi Arabia, particularly in light of contemporary efforts to improve the business environment, enhance institutional performance, and promote the principles of transparency, accountability, and participation in alignment with Saudi Vision 2030. The study is grounded in a central research problem: the implementation of governance principles within institutions cannot be achieved merely through regulations and administrative structures; rather, it requires an effective communication system that ensures the accurate, clear, and timely flow of information among management, employees, and stakeholders, while supporting trust-building and sound decision-making.

The study adopts a descriptive-analytical approach by addressing the concept of institutional communication, its objectives, patterns, characteristics, and organizational functions, alongside an analysis of governance, its objectives, features, determinants, and implementation mechanisms. It also seeks to clarify the relationship between the quality of institutional communication and the enhancement of governance principles, particularly transparency, accountability, participation, institutional trust, crisis management, and the promotion of a governance-oriented organizational culture.

The significance of this study lies in presenting a conceptual framework that connects institutional communication as a strategic management function with governance as an administrative and supervisory system aimed at improving performance, ensuring integrity, promoting fairness, and achieving sustainability. The study concludes that the quality of institutional communication is a fundamental condition for the successful implementation of governance. Effective communication contributes to reducing ambiguity, clarifying roles and responsibilities, enhancing employee participation, limiting rumors, and strengthening stakeholders' trust in the institution. The study also emphasizes the importance of developing internal and external communication channels, investing in digital technologies, and improving communication skills among leaders and employees to ensure more effective application of governance principles within Saudi institutions.

Keywords: Institutional Communication, Corporate Governance, Institutional Governance, Transparency, Accountability, Institutional Participation, Organizational Trust, Internal Communication, Strategic Communication, Saudi Arabia.

المقدمة

يُعد الاتصال المؤسسي من العناصر الجوهرية التي تسهم في ترسيخ مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات، حيث يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الشفافية، وتفعيل المساءلة، ودعم اتخاذ القرارات على أسس واضحة ومستندة إلى معلومات دقيقة وموثوقة. وفي سياق المؤسسات والمنشآت على اختلاف أنواعها، يمثل الاتصال المؤسسي أداة رئيسية لتنظيم العلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة.

وتُعتبر حوكمة المؤسسات من أبرز ملامح الإدارة المعاصرة، وقد حظيت باهتمام واسع من قبل العديد من الجهات المعنية بتطوير الأداء المؤسسي، نظرًا لما توفره من مزايا تسهم في تحقيق جودة الأداء وضمان الرقابة الداخلية، إلى جانب تعزيز فرص النمو والاستدامة. وتُعد الحوكمة إطارًا أساسيًا يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتطبيق معاييرها بفعالية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الإداري والمالي.

ومع التوجه المتسارع للمملكة العربية السعودية نحو تحسين بيئة الأعمال وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة 2030، بات من الضروري تطبيق مبادئ الحوكمة كالإفصاح، والمساءلة، والمشاركة المؤسسية. ومع ذلك، فإن تحقيق هذه المبادئ يتطلب وجود أنظمة اتصال فعالة تضمن تدفق المعلومات بطريقة دقيقة وسريعة وشفافة. وفي ظل ضعف بعض المؤسسات في هذا الجانب، يصبح من الصعب تنفيذ الحوكمة بشكل فعال، الأمر الذي قد يؤثر سلبًا على الأداء العام للمؤسسة.

وتشير نتائج عدد من الدراسات إلى أهمية تعزيز الاتصال المؤسسي كعامل أساسي في تحقيق بيئة إدارية فعالة تدعم مبادئ الحوكمة. فضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسات غالبًا ما يؤدي إلى غموض في الأهداف والاستراتيجيات، مما يحد من مستوى الشفافية ويضعف الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة. كما أن غياب قنوات اتصال فعالة يؤثر سلبًا على قدرة المؤسسات في التفاعل مع المتغيرات الاقتصادية والتشريعية.

وانطلاقًا من هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الاتصال المؤسسي الفعّال بأبعاده المختلفة لدى المؤسسات والمنشآت في المملكة العربية السعودية، في إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة. وتنبثق من هذا الإطار السؤال الرئيسي للدراسة وهو: ما دور الاتصال المؤسسي الفعّال في إرساء وتعزيز حوكمة المؤسسات؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على فهم الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات، خاصة في ظل التوجهات الحديثة نحو تطوير بيئة الأعمال وتعزيز الشفافية والمساءلة. فهي تسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والمهني لطبيعة العلاقة بين الاتصال المؤسسي وممارسات الحوكمة، وتسلط الضوء على أثر الاتصال في تنظيم العلاقة مع الجمهور، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين الأطراف المعنية.

المحور الأول: الاتصال المؤسسي: مفهوم وأنماط وخصائص

• أولاً: مفهوم الاتصال المؤسسي:

يعترف الرؤساء التنفيذيين بأن افتقارهم إلى المعرفة والفهم لوظيفة الاتصالات المؤسسية يسهم في تحريف دور ممارسي الاتصال. فلا ينبغي لهم - أي مديرو الاتصالات - أن يعزلوا أنفسهم داخل أقسامهم، بل يجب عليهم أن يتعرفوا إلى المنظمة، ويكونوا مبادرين ومحترفين من دون الخبرة في وضع تصورات وصياغة وتنفيذ استراتيجيات الاتصال يمكن أن تنتشئ صورة المنظمة وسمعتها على نحو أكبر وتعوق في النهاية الأهداف التنظيمية ويتحمل ممارسو الاتصال المؤسسي مسؤولية صياغة رسائل الشركة التي تتحدث إلى أصحاب المصلحة، والتحقق من توافق أهداف أصحاب المصلحة مع الأهداف التنظيمية.

وتُعرف الاتصالات المؤسسية بأنها وظيفة الإدارة لتحديد وإدارة القضايا والتواصل مع أصحاب المصلحة، وبناء علاقات متبادلة المنفعة من طريق الاتصال الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التنظيمية¹.

¹ Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. Journal of Communication Management, 8(2), 168-183.

هو تلك الأعمال والأنشطة المستخدمة لتنفيذ علاقة جيدة بين الفاعلين، ويهدف إلى إنجاز مشروع محدد والوصول لأهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها².

ويعتبر الاتصال المؤسسي تعبير رسمي ومقصود عن المؤسسة باعتبارها المسؤولة عن عمليات الاتصال، ويشمل الاتصال المؤسسي جميع الموارد المتاحة لمنظمة ما من أجل تحسين عملياتها الداخلية وتعزيز تطوير صورة عامة مميزة ناتجة عن نشر شخصية متميزة بمعتقداتها وقيمتها المطمئنة³.

الأنشطة الاتصالية وهي كل ما تقوم به إدارة الاتصال المؤسسي من وظائف وفعاليات باستخدام وسائل الاتصال بأنواعها المختلفة بقصد التأثير الإيجابي وخلق صورة ذهنية وسمعة طيبة لدى الرأي العام الجماهيري ومنها: التقارير نشرها المؤسسة، المطويات الكتيبات الندوات المؤتمرات المعارض الخصومات والعروض للموظفين، وغيرها من الأنشطة. وهذه الأشكال من خلالها يمكن قياس مدى رضا جمهور المؤسسة عنها بما يساعد في تعزيز سمعة أو تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة⁴.

هو تلك الأعمال والأنشطة المستخدمة لتنفيذ علاقة جيدة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع محدد والوصول لأهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها. وكما يعرف أيضاً "الاتصال المؤسسي هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر"⁵.

ويري الباحث بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يتمكن الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب.

• ثانياً: أهداف الاتصال المؤسسي:

لا يمكن أن تتم أي عملية داخل المؤسسة دون عملية اتصال، فهو عامل أساسي في تحقيق أهدافها المسطرة، ومن بين أهدافها نذكر العناصر التالية⁶:

- توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله دون زيادة أو نقصان.
- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.
- التصحيح الأخطاء الموظفين.
- التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين.
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- الشرح للسياسات الإدارية والتعليمات، والقرارات بشكل تفصيلي، وهذا يمكن الموظفين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة.

² عريجة، سالم بن علي & باداود، داود سعيد (2022). دور أنشطة الاتصال المؤسسي في إدارة السمعة لشركة المياه الوطنية بمكة: دراسة ميدانية مجلة البحوث العلمية، الصفحات مج. 7. ع. 14: 50-73.

³ أبو الحمائل، محمد بن سامي & البسام، تميم بن عبد الله (2023). دور الاتصال المؤسسي في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية العربية السعودية المجلة العربية للإدارة، مج. 46. ع. 1، 1-12

⁴ عتوم، أحمد (2010). أهمية الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة الأردن كلية الاعلام جامعة الشرق الأوسط.

⁵ بلخير، رضوان (2016) العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة عمان: دار محدولاي للنشر والتوزيع.

⁶ أحمد ميلي، سمية؛ بن رجم، عبد الغفار؛ منصوري، حمزة (٢٠١٨). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ع (٣)، ص ٢٨٤ - ٣٠٤

• ثالثاً: أهمية الاتصال المؤسسي:

مجتمع العصر الحديث هو مجتمع منظمات الأعمال إذ ظهرت أشكال مختلفة من هذه المنظمات بهدف تلبية الاحتياجات المختلفة للإنسان ومن هذه المنظمات: المنظمات الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية وغيرها من المنظمات التي شملت مناحي الحياة كافة، فالطلب تحول الى منظمات أعمال كبيرة ناهيك عن وسائل الاتصال التي أصبحت من أكبر منظمات الأعمال، قيام هذه المنظمات وتطورها واستمرار وجودها دليل على حاجة المجتمع المعاصر لها وتلبية لها هذه الحاجة وسيكون اسهل علينا فهم منظمات الأعمال القائمة ودورها في المجتمع المعاصر ، فمن تطور المجتمعات وزيادة حجمها وتعقد حياتها ومع تطور الصناعة والتقنية ازداد دور المنظمات الاقتصادية الكبيرة في إنتاج وتوزيع المزيد من البضائع وخدمات التي يطلبها المواطنون ويحتاجون لها وكبرت هذه المنظمات وامتد نشاطها عبر الحدود وعبر القارات وتقلص عددها في الوقت الذي تقلص فيه دورها منظمات الأعمال الصغيرة ناهيك دور الحرفي الفرد الذي كان يقوم بأعماله الاتصالية بشكل مباشر بكل من له علاقة بعمله من مستهلك او مورد او غير ذلك، وقلة أهمية كل أنواع العمليات التي تقوم بها المنظمات الصغيرة أو الأفراد في توفير احتياجات المواطنين وظهرت منظمات أعمال علاقة تقوم بإنتاج السلع وتوزيعها لسد احتياجات الاسواق المتنامية التي تساهم في خلقها ولتلبية رغبات للمواطنين تشارك في صناعتها، هذه المنظمات لا تستطيع الاستمرار في الوجود وفي أداء المهام المطلوبة منها دون استخدام الاتصال سواء داخل البيئة التنظيمية للمنظمة أو في علاقتها مع المحيط. ما حدث في المنظمات الاقتصادية هو مثال لما حدث ويحدث في منظمات الأعمال الأخرى التي يوجد بها المجتمع لتلبية احتياجات والمتنامية والمتنوعة.

ولا يمكن تصور أي مؤسسة بدون التواصل، حيث يعتبر العصب الحيوي لكافة الأنشطة الفردية والجماعية والمؤسسية فالتواصل هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات غير قنوات مختلفة، وهو محور كافة العمليات في المؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، حيث يؤدي إلى أداء فعال من حيث اتخاذ القرار وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحرارة المجموعات والتحفيز والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة، وعليه يمكن تلخيص أهمية التواصل المؤسسي في النقاط التالية⁷:

- إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والارشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم وامدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وامدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها.
- اتصال المؤسسة هو همزة وصل تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري حيث يرى مورفي أن الاتصال أساس لكل تنظيم ناجح.
- تمكين العاملين في الإدارة من وضع واعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة المادية والبشرية الموجودة، وعلى الدراسات الإحصائية الدقيقة وتبدأ بتشخيص المشكل ثم البحث عن البدائل وتقييم لكل بديل وتنتهي باختيار البديل الأمثل.
- فاعلية الرقابة وتتوقف على سهولة الاتصال ووضوح القنوات رفع معنويات العاملين بحسب أهميته ودوره في المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أدائه.
- توفير المعلومات عن الظروف المحيطة للمؤسسة لدى عمالها وكذا الشرح وتفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق أمام الشائعات
- العمل على ضمان الاستقرار في المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من الفعالية وهو نشاط رسمي وغير رسمي في أن واحد ونشاط جماعي.
- تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الأفراد في الجماعات وتأثرهم بها وبخصائصها السلبية والإيجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام⁸.

⁷ عواج، سامية (2019) الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات - الاستراتيجيات عمان: مكتبة الوطنية. ص21

⁸ عواج، سامية (2019) الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات - الاستراتيجيات مرجع سابق، ص22

- أو بالعلاقات الاجتماعية المختلفة، لذا فأى عملية تغيير تنطلق من بناء استراتيجية للاتصال داخل المؤسسة.
- الشرح للسياسات الإدارية والتعليمات، والقرارات بشكل تفصيلي، وهذا يمكن الموظفين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة.

• رابعاً: أنماط الاتصال المؤسسي:

ويمكن تقسيم أنماط الاتصال الإداري من حيث ممارسة المدراء له إلى ثلاث نماط رئيسية، وهي:

• النمط القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري:

تعتبر كلمة أوتوقراطي وهي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد ولذلك تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها. وفي هذه الإدارة يعمل المدير على:

- تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ومن ثم يلعب المدير الدور الرئيسي بينما.
- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد.
- الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك في العمليات الإدارية الأخرى مثل التخطيط التنظيم المتابعة والإشراف وغيرها.
- الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية.
- عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية داخل المنظمة وكذا الاجتماعات ويمكن أن تعقد بصورة مفاجئة لهدف إعطاء الأوامر أو العلم بالقرارات الفردية دون الاهتمام بمناقشتها من قبل العاملين كما جاء في نتائج دراسة⁹ (Harms & all) أن القيادة الاستبدادية ترتبط بشكل عام بمستويات أقل من الرضا وزيادة الضغط لدى المرؤوسين، كما أظهرت هذه العلاقة كذلك أداء أقل لدى الموظفين، كما جاء في هذه الدراسة أن جل الأدبيات النظرية للموضوع أثبتت ان للقيادة الاستبدادية تأثيرات سلبية على أداء العاملين ورضاهم وأنها ترتبط كذلك بزيادة الشعور في تضارب الأدوار.

• النمط القيادي الديمقراطي:

يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامهم عليهم دون تسلط أو عنف، فهو يتسم بالمرونة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال، وتشجيع الدافعية للعمل، والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة، ومن مزايا هذا النمط رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج.

وإن إقامة إدارة تسير على النمط الديمقراطي لن يكون إلا إذا اتبع مدير المؤسسة قواعد تنظيم الأنشطة الإدارية ديمقراطياً، وهذا بتوزيع الأنشطة بالتساوي بين العاملين، وتشجيع العمل الجماعي والاستخدام المفيد للمعلومات والتقنيات وكذا تمكين القيادة التشاركية بين الموظفين في صنع¹⁰

• النمط القيادي الفوضوي:

ويتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة يكون غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة أو الرئاسة مهما في القيام بها، لا يؤدي إلا دوراً شكلياً في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماماً، ولذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى وانعدام المسؤولية

⁹ Harms, P.D.; Dustin, W.; Karen, L.; Paul, B. L.; Gretchen, V. L. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future, The Leadership Quarterly, Vol. (29), PP 105-122

¹⁰ - Alshurman, M. (2015). Democratic Education and Administration, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. (176). PP 861-869.

وهذا النوع من القيادة في الإدارة (النمط الفوضوي) يقابل النمط الديكتاتوري المبالغ في سلبيته وحرية وتساهله مع العاملين إلى درجة التسبب والفوضى والقائد هنا لا يمارس دورا او عملا قياديا يذكر، والقائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور إيجابي في قيادة الجماعة ولا يصدر قرارا مستقلا ولا يواجهه ولا يفصل ولا يأمر ولا ينهي ولا يكاد يحس بوجوده على الإطلاق، كما ويترك عنان الأمور في أيدي الموظفين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم¹¹.

وظائف الاتصال التنظيمي:

يقوم الاتصال التنظيمي بدور مهم في منظمات الاعمال ويسهم في دعم العملية الإدارية، وترتبط وظائفه أساساً بمحتوى الاتصال، وتتمثل وظائف الاتصال التنظيمي في الآتي¹²:

1. وظيفة الإنتاج: إن مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها، ويرى كيث ديفير أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل، فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

2. وظيفة الإبداع: الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظراً للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير التنظيمي فالروتين والتقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع، بالإضافة إلى تصلب المواقف والاتجاهات وللابداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية هما:

- تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.
- تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات.

ومما سبق يتضح أن الإبداع داخل منظمات الاعمال يسمح بتوفير فضاءات وابتكارات جديدة.

3. وظيفة الصيانة يقصد بالصيانة المحافظة على الأشياء وأولها صيانة الذات وحمايتها من الاضرار، وتتمثل وظيفة الاتصال التنظيمي المتعلقة بالصيانة في أداء ثلاث جوانب هي : حفظ الذات وما يتعلق بها، تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم وضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية.

4. وظيفة التبليغ يقصد به تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة، في أن يلعب دوراً على محتويات المعلومات، ويمكن التبليغ عن الكثير من الأمور المهمة في المنظمة وذلك مثل التبليغ عن:

- تقارير الأداء.
 - تنفيذ الواجبات.
 - شرح خطوات العمل في فترة معينة.
 - تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.
- وتعتبر وظيفة التبليغ مهمة ليست سهلة لذا يجب أن نضع في الاعتبار ما يلي:

- تحديد وقت الاتصال.
- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- وسيلة الاتصال المستخدمة في التنفيذ.
- من هم الافراد المستفيدين من عملية التبليغ.

¹¹ بن عروس محمد لمين ودحمان نوال (٢٠١٩) الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسيولوجيا - الجزائر، ٣ (١)، ص ٢٨٨ - ٣١٣

¹² حجاب، محمد منير (2007). الاتصال الفعال للعلاقات العامة القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع. ص36

- مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد للقبول المعلومة.

5. وظيفة الإقناع تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات، وكل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب، وهذا بدوره يجعل الإقناع والاقتناع مجالاً أوسع لترك انطباع أحسن.

من خلال استعراض السابق؛ يرى الباحث أن الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال يقوم بوظائف مهمة في سبيل تحقيق أهدافها بالصورة.

• خامساً: خصائص الاتصال المؤسسي:

للمنظمات عدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها وهي.

1. الأهلية: شكلية وإجراءات التأسيس القانونية، وإن لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.
2. النظام الداخلي: هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، ويضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة.
3. القيادة: كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من أجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة.
4. التعاون: أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشود، والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها¹³.

• سادساً: أنواع الاتصالات في المؤسسة:

إن الوظائف الإدارية تتطلب نظام اتصالي جيد لتسهيل تبادل المعلومات بين الرؤساء والمؤوسين من جهة وبين المؤوسين من جهة أخرى، ويمكن تصنيف أنواع الاتصالات في المنظمة إلى¹⁴:

- الاتصال الرسمي:

يتم عادة وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة، وهو ينساب وفق خطوط السلطة الرسمية ويساهم في تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر إلى المؤوسين والتعرف على وجهات نظرهم حول متطلبات العمل من خلال تبادل المعلومات ويتم عن طريق المنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، ويأخذ عدة أشكال حسب اتجاهه فيكون نازلاً كالأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات أو صاعداً ويتضمن الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير أو أفقياً ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل التنظيم بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل. وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تتم بالبريد أو بالتسليم باليد، أو بالهاتف، أو بالفاكس أو بالحديث الشفوي " ويعمل هذا النوع من الاتصال على الحفاظ على نظام العمل واستمراره.

- الاتصال غير الرسمي:

هو نوع من الاتصال لا يخضع لقواعد وقوانين تنظيمية مكتوبة ورسمية ويتم عادة بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطياً نطاق السلطة الرسمية عن طريق وسائل غير رسمية من بينها العلاقات الاجتماعية. وهذا الاتصال سواء أكان داخل أو خارج المنظمة، فهو يعبر عن رغبة العاملين في عدم الانعزال، بهدف إشباع حاجتهم الاجتماعية والنفسية ويلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية، وتوفير الوقت في جمع المعلومات وتفادي بعض صعوبات الاتصال الرسمي.

¹³ عبد الله، شرف الدين. (ديسمبر 2016). الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية - دراسة مسحية لتطبيق على وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ص15

¹⁴ الزبيدي، وفاء محمد (2018). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية، (19): ص 233-235

• سابقاً: مستويات الاتصال التنظيمي:

1. رفع الشكاوى: أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشرة أو إلى المدير المعنى أو المدير العام.
2. سياسة الباب المفتوح حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.
3. أساليب المشاركة مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية.
4. تعبئة الاستبيانات والمقابلات عند الانتهاء العمل: حيث يدلي العامل برأيه في المنشأة وسياساتها واقتراحاته حول الاتصال فيها.¹⁵

• ثامناً: الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

إن العلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، كما تعبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة، كذلك لا بد على الإدارة أن تحت بالوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود التلقائية فيه بروح عالية وبشعور من الرضا، وفي ظل من التعاون والتوافق، واعتراف الإدارة بمشاعرهم كأدبيين قبل أن يكونوا عاملين، فالفردي يأتي حاملاً بين طيات نفسه تاريخاً طويلاً من الثقافة والعادات والتقاليد والأمانى والمشكلات والمتاعب والتجارب والخبرات وغير ذلك من أمور الحياة، فهو ليس مجرد الهيكل الآلي الذي أتى إلى مقر عمله ليؤدي مسؤولياته المكلف بأدائها، بل هو الوحدة الإنسانية المركبة من هذه العناصر كلها والتي لا يمكن فصلها عن جو العمل، فهي تؤثر في العمل وفي صورة أدائه وعلى ذلك لا بد أن يكون برنامج العلاقات الإنسانية في التنظيم مؤكداً الفردية الموظف أو العامل وتكون معاملة المؤسسة له مبنية على هذا الأساس، ومهما حاولت هذه المؤسسة إرغامه على العمل بالتهديد أو بالقوة فإنه لا يمكنه ذلك طالما أنه يعاني بعض المشكلات أو أن حاجاته لم تشبع في جو العمل.

كذلك فإن ارتفاع الروح المعنوية تعود إلى شعورهم بانتمائهم إلى جماعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد يزاولون فيه نشاطاتهم، كما يشعرون بالنجاح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية بينهم هذه العلاقات التي تجعل الجو التنظيمي جو العمل - أمامهم محبوباً ومقبولاً، حيث تدخل السرور والرضا في نفوسهم فيقبلون على العمل بروح عالية وبحيوية كبيرة، كما تلعب الإدارة دور كبير في خلق هذا الجو عن طريق حل الخلافات والنزاعات وتصفيتهما بين العمال، وتعمل على نشر الروح الاجتماعية بينهم بواسطة الاجتماعات والحفلات والرحلات، وكل ما يوطد العلاقات بين أفرادها، ويزيد من التآلف فيما بينهم، وهكذا تكون الإدارة قد أدت دورها وأعطت لنفسها الصفة الديمقراطية¹⁶.

وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الاتصالات التي تتم بين العامل والإدارة أو بين العمال أنفسهم، وهي تدرس ديناميكية الجماعة أي أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق الأهداف، فالإتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية، وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات. ففي المؤسسات الصناعية بعد الإتصال أحد دعائمها الرئيسية إذ تقوم جل الأعمال أساساً على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، والشئ الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم، فالإتصال كثيراً ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف، فالضبط المبني على الإقناع والحوار، يؤدي إلى خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل، وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ولا تقف أهمية الإتصال عند هذا الحد، بل يمكننا القول بأنه يلعب دوراً هاماً في تمسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل حيث بدأ منذ أوائل

¹⁵ الزبيدي، وفاء محمد (2018). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. مرجع سابق

¹⁶ أبو إصبع، صالح خليل (2017). العلاقات العامة والاتصال الإنساني. دار الشروق للنشر والتوزيع، ص139

العقد الرابع من القرن العشرين، محور الاهتمام في دراسة "الاتصال إلى ميدان العلاقات الإنسانية" على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال، وإذا تعمقنا في تحليل أهمية الاتصال خاصة داخل المؤسسة، يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية يكون مسؤولاً عن أعمال المئات، بل أحياناً الآلاف من المرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عمليات الاتصال لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر أيضاً على كافة العاملين، والطريقة التي تدار بها الاتصالات في المؤسسة الصناعية يكون تأثيرها واضح على ميول واتجاهات العمال ومعنوياتهم.¹⁷

• تاسعاً: دور الاتصال المؤسسي كوظيفة إدارية استراتيجية:

تطور دور الاتصال المؤسسي كوظيفة إدارية استراتيجية مع تطور العالم من حولنا بفضل الابتكار والتكنولوجيا الجديدة، وزادت المطالبات من الجمهور، وكان لذلك تأثير مباشر في كيفية تنفيذ المؤسسات للاتصال مع المجتمعات وأصحاب المصلحة. فقد سمحت التكنولوجيا الجديدة لأصحاب المصلحة، مثل: الطلاب والموظفين بالتفاعل مباشرة مع ممارسي الاتصال والإدارة التنفيذية على حد سواء، زادت أدوار ممارسي الاتصال المؤسسي إلى حد كبير حيث أسهم الباحثون مثل غرونينغ وغرونينغ وستين، وغيرهم كثيرون في مجال منظومة الاتصال المؤسسي بإسهامات أكاديمية مهمة لتقدم دور ممارسي الاتصال المؤسسي ضمن هذا التخصص على عكس الأدوار التاريخية لفنيي الاتصال المؤسسي ومديري الاتصال، فإن دور الاتصال المؤسسي قد تطور حتى أصبح وظيفة إدارية استراتيجية¹⁸

ووفقاً لنظرية التميز الغرونينغ وغرونينغ، لكي يعمل الاتصال المؤسسي كوظيفة إدارية استراتيجية، يجب أن يكون جزءاً حيوياً من إدارة كل منظمة سيساعد ممارسو الاتصال المؤسسي المؤسسة على التفاعل مع أصحاب المصلحة لتحقيق مهمتها، وإدارة الاتصال مع الإدارة العليا، والإسهام في الإجراءات التنفيذية¹⁹.

نظرية الدور في الاتصال المؤسسي:

يشير تفعيل الدور إلى الطريقة التي يؤدي بها ممارس الاتصال المؤسسي وظيفته فعلياً. وتصف دراسات العلاقات العامة والاتصال المؤسسي باستمرار دورين أساسيين في مجال العلاقات العامة، هما:

المدير والفني يضع المدير في المقام الأول القرارات، ويعمل مع إدارة المنظمة، في حين يكتب الفني في المقام الأول فنيات الاتصال وينتجها²⁰ وعادة يؤدي الممارسون المهام المرتبطة بكلا الدورين بعبارة أخرى، فإن أدوار المدير والفني مختلفة، لكنها في الوقت ذاته متداخلة، ويمكن لممارس الاتصال المؤسسي تأديتها²¹.

أسس وظيفة الاتصال المتميز على النحو الآتي:

• تمكين الاتصال المؤسسي كوظيفة إدارية مهمة:

1. مشاركة ممارسي الاتصال المؤسسي الكبار في إجراءات الإدارة الاستراتيجية وتطوير برامج استراتيجية للتواصل مع الجمهور.
2. أن يكون ممارسو الاتصال المؤسسي جزءاً من إدارة المؤسسة.
3. تنوع العرق في جميع الأدوار في الاتصال المؤسسي.

¹⁷ أبو إصبع، صالح خليل (2017). العلاقات العامة والاتصال الإنساني، مرجع سابق.

¹⁸ Barends, G. (2020). An evaluation of the role of corporate communication practitioners within strategic management function at a university of technology. Cape Peninsula University of Technology.

¹⁹ Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In Public relations research: European and international perspectives and innovations (pp. 327-347). Springer.

²⁰ Grunig, J. E. (2013). Excellence in public relations and communication management. Routledge.

²¹ Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. Journal of Public Relations Research, 7(1), 3-26.

• أدوار القائمين بالاتصال: Communicator roles

1. يجب أن يكون لدى ممارسي الاتصال المؤسسي دور إداري لتحقيق التميز، ويمكنهم فيه تصور استراتيجيات الاتصال وتوجيهها.
2. يجب على مديري الاتصال المؤسسي أن يكونوا على دراية بوظيفة الاتصال وتوجيهاتها.
3. تتنوع الجنس في جميع الأدوار في الاتصال.

• تنظيم وظيفة الاتصال:

يجب أن يكون الاتصال المؤسسي وظيفة اتصال متكاملة، وليس فرعية للتسويق أو وظائف الإدارة الأخرى.

• نماذج الاتصال المؤسسي:

1. بناء الاتصال المؤسسي على النموذج الرمزي للاتصال الثنائي القائم على التوازن.
2. يجب أن تكون استراتيجيات الاتصال استراتيجية ثنائية الاتجاه للحفاظ على العلاقات المتبادلة.
3. يجب أن يكون لدى الممارسين معرفة بالنموذج الثنائي القائم على التوازن.

• معوقات الاتصال المؤسسي:

هناك مجموعه من المعوقات، وهي كما يلي²²:

- معوقات شخصية:

هي المعوقات التي تتصل بأطراف عملية الاتصال، وتتمثل في المدركات العقلية نتيجة الفروق الفردية، وفي مدى فهم الاتصال والاستجابة له، كما أن غياب الثقة بين الأفراد يعقد الاتصال ويحد من فعاليته.

- معوقات تنظيمية:

تتعلق بحجم التنظيم وتعدد مستوياته، كما أن غياب سياسة واضحة لنظام الاتصالات في التنظيم الذي يوضح أهداف الاتصالات التنظيمية فيه ويساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات ويمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال بين هذه الوحدات وبين الأفراد بعضهم ببعض.

- معوقات بيئية:

تتمثل في المشكلات التي تقلل من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. ومن هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، ومعاني الكلمات التي يقصدها في منظومة قيمه وعاداته وتقاليده، بالإضافة إلى عدم كفاءة وسائل الاتصال، وعدم وجود تفاعل اجتماعي على نطاق كبير في كثير من التنظيمات. ولا شك أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

- معوقات نفسية اجتماعية:

مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، حيث يجب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على تعدد مستوياتهم التنظيمية، وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال. كما أن الاختلاف في الثقافات الأصلية للأفراد ينتج عنه اختلاف اللغة المستعملة أثناء الاتصال ومن ثمة انعدام نفس الترميز عندهم الشيء الذي يجعل الاتصال فيما بينهم عملية صعبة.

²² الزبيدي، وفاء محمد (2018). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. مرجع سابق 238-

المحور الثاني: الحوكمة.. أهداف وآليات التطبيق

• مفهوم الحوكمة:

تعرف الحوكمة بأنها مجموعة القواعد والقوانين والمعايير والاجراءات التي تجري بموجبها إدارة المنظمات والرقابة الفاعلة عليها ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الاطراف الفاعلة في المؤسسة واصحاب المصالح وهي تساعد القائمين تحديد توجه واداء المنظمة ويمكن من خلالها حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين²³.

تبعا لمتطلبات العصر الحالي وما يلزمه من اصلاحات ادارية وقانونية وتنظيمية تساعد الدول على تحقيق النمو والتقدم فقد ظهرت العديد من النماذج الادارية التي تتناسب مع تلك المتطلبات كاستجابة لاستقلالية لتلك المؤسسات والاتجاه نحو الادارة الذاتية. ومن تلك النظم الحوكمة حيث تهتم الحوكمة بممارسة صنع القرارات والقيادة واتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة داخل المؤسسة في صنع تلك القرارات على أسس من الشفافية والمصادقية والمساءلة والالتزام.

وتتمثل أهمية الحوكمة في الدول النامية والدول المتقدمة على حد سواء ذلك لأن الحوكمة يكون هدفها الاساسي هو تحقيق طموحات المواطنين وتوفير التنمية وتحقيق أهداف الدولة بشفافية لكن تصبح الحوكمة أكثر أهمية في الدول النامية أكثر أهمية ذلك نتيجة للتحديات الكبيرة التي تواجه تلك الدول سواء كانت تحديات داخلية او اقليمية او عالمية لذلك تحاول الدول النامية الأخذ بسياسات الحوكمة لمساعدتها على النمو واستثمار مواردها والارتقاء المستوى الدول الأكثر تقدما.

• أهداف الحوكمة:

إن الهدف الرئيسي من تطبيق الحوكمة في الشركات هو تحقيق التوازن بين أهداف جميع الأطراف، سواء الإدارة أو العاملين أو المساهمين، بما يعزز من فاعلية وكفاءة أداء الشركة، ومن أبرز أهداف الحوكمة²⁴ وهي:

- تحقيق النزاهة والعدالة والشفافية، وإعطاء الحق في المساءلة حول أداء الشركة.
- فرض الرقابة على أداء كافة الوحدات الإدارية في الشركة وتدعيم المساءلة والمحاسبة لها.
- توفير المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح، ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- إيجاد فرص لمراجعة الأداء من الجهات الخارجية لتحقيق الرقابة المستمرة على الأداء.
- كما انها مجموعة من الأهداف التي تحققها حوكمة الشركات ومن أبرز هذه الأهداف²⁵ ما يلي:
- تحقيق ضمانات بأن إدارة الشركة تراعي المصالح الفضلي لجميع الأطراف.
- تساعد الشركات على تحقيق نجاح مستدام وتساهم في تحقيق النمو الاقتصادي.
- تحافظ على ثقة المستثمرين ونتيجة لذلك تعمل الشركات على زيادة رأس المال بكفاءة وفعالية.
- تؤثر إيجابياً على أسعار الأسهم كونها تحسن الثقة في السوق.
- تساعد على تحسين التحكم في أنظمة الإدارة والمعلومات مثل الأمن أو إدارة المخاطر.
- تقدم إرشادات للمالكين والمديرين حول ماهية استراتيجية وأهداف الشركة.
- تساهم في التقليل من الهدر والفساد والمخاطر وسوء الإدارة.

²³ موسى، عبده مختار. (2024). الحوكمة: مدخل مفاهيمي شامل. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع24 - 235 ، 271.
²⁴ الغامدي، لطيفة (٢٠٢١) مستوى تطبيق الحوكمة وعلاقته بفاعلية الأداء الإداري في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

²⁵ Law, P. & Yuen, D. (2018). Auditors' Perceptions of Corporate Governance in Hong Kong, Open Journal of Accounting, 1(7): 82-92.

أما من الجانب التنظيمي فهناك مجموعة من الأهداف التنظيمية التي تساعد الحوكمة على تحقيقها، ومن أبرز هذه الأهداف والتي تتمثل فيما يلي²⁶:

- تحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء المالي والأداء الكلي للشركة.
- صياغة الأنظمة والقوانين التي تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ضمان الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- اتخاذ قرارات رشيدة تحقق الشفافية والعدالة لجميع الأطراف وفي جميع العمليات.
- تطبيق المساءلة المحاسبية في جميع المستويات الإدارية، وتحمل نتائج الأعمال.
- الحد من الأخطاء والفساد الإداري، وزيادة مستوى الإنتاجية من خلال توفير بيئة آمنة.

وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأن الهدف الرئيسي من حوكمة الشركات يكمن في مساعدتها على بناء بيئة آمنة تنسجم بالشفافية والثقة، وتتجلى فيها المساءلة الإدارية اللازمة، وذلك من أجل تعزيز الاستثمار الأمن والمستدام، وتحقيق الاستقرار المالي، والنزاهة والشفافية في العمل، وفي ضوء هذه الأهداف تسعى الشركات المعاصرة إلى تطبيق معايير الحوكمة، وذلك لما لها من مزايا ومنافع تحقق أهداف الشركات، وتعود عليها بالمنافع.

ويهدف مفهوم حوكمة المؤسسات إلى مراقبة وضبط الممارسات المالية والإدارية، واحترام القوانين والسياسات الموضوعية، ولقد اختلفت المفاهيم التي تم استخدامها من أجل التعبير عن تلك الأهداف والتي منها المنافع والدوافع، يمكننا التعبير عن هذه الأهداف في النقاط التالية²⁷:

١. الشفافية والإفصاح في التقارير والمعاملة العادلة لجميع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.
٢. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.
٣. المساعدة على التزام المؤسسة بالقوانين والتعليمات المرسومة.
٤. حماية الغير وتعظيم عوائدهم.
٥. توفير رؤية واضحة للمديرين من أجل استخدامهم الموارد المتاحة بالمؤسسة وتجنب الوقوع في أي مشاكل مالية.
٦. تخفيض حجم الصعوبات التي من الممكن أن يواجهها النشاط العادي للمؤسسة، عن طريق ابتكار استراتيجيات جديدة من أجل مواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة.
٧. جذب استثمارات جديدة منخفضة التكلفة سواء كانت محلية أو دولية، وذلك عن طريق توفير الطمأنينة للمستثمرين من أن الموارد سوف يتم الحفاظ عليها واستخدامها بشكل سليم.
٨. منع الاستغلال غير السليم للنفوذ المتاح من أجل تحقيق منافع غير مشروعة والمتاجرة بمصالح المؤسسة والمساهمين.
٩. زيادة ثقة المستخدمين بالقوائم المالية والعمل على خفض فجوة التوقعات مع المدقق الخارجي.

• أهمية حوكمة المؤسسات:

إن التطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات يساعد على الإفصاح عن المعلومات بشفافية وعدالة، وكذلك مكافحة ظاهرة الفساد سواء الإداري و المالي، الذي يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه نمو البلدان، وذلك عن طريق ضبط ممارسات الأطراف الرئيسية في مجتمع الأعمال، ومن أهمها الممارسات التي يقوم بها مديري المؤسسات ومجالس إدارتها، إضافة لممارسات

²⁶ أبو النصر، مدحت (٢٠١٥) الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
²⁷ أبو سرعة عبد السلام عبد الله سعيد. (٢٠١٦). تطوير مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الإفصاح والشفافية في تقاريرها المالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ٣، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

مدققي الحسابات الخارجيين وما قد يتعرضون له من ضغوط وتدخلات ممكن أن تؤثر على استقلاليتهم وجودة أدائهم من قبل مجالس إدارة المؤسسات وإدارتها التنفيذية، وهذا ممكن له ان يؤدي إلى جذب الاستثمارات الخارجية والمحلية، والحد من هروب رؤوس الأموال من داخل البلدان إلى خارجها²⁸. وبسبب أهمية حوكمة المؤسسات يمكننا استعراض هذه الأهمية بشكل مفصل على مستوى ثلاث فئات هي المجتمع ككل والمؤسسة والمساهمين وذلك كما يلي²⁹:

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات على مستوى المجتمع:

أ. محاربة الفساد داخل المؤسسات والحد منه.

ب. رفع مستوى النزاهة والاستقامة لكافة العاملين داخل المؤسسات بكافة مستوياتهم الادارية.

ج. الحد من وجود أية خطأ متعمده أو غير متعمده ومنع استمرارها.

د. منع الانحرافات واستمرارها.

هـ. الحد من الأخطاء عن طريق استخدام الانظمة الرقابية.

و. الاستفادة من انظمة الرقابة والمحاسبة.

ن. الوصول الى فعالية عالية لمدققي الحسابات الخارجيين، والتأكد من انهم يتمتعوا بدرجة عالية من الاستقلالية.

ثانياً: أهمية حوكمة المؤسسات على مستوى المؤسسة:

أ. وضع أسس واضحة للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس إدارتها والاطراف ذو العلاقة وتوضيح حقوق وواجبات كل طرف.

ب. وضع إطار تنظيمي يمكن عن طريقة معرفة أهداف المؤسسة، وكيفية تحقيقها، عن طريق توفير الحوافز المناسبة للعاملين والادارة، وتحفيزهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

ج. جذب المستثمرين لتمويل المشاريع من خلال الانفتاح على الاسواق العالمية.

د. ضمان حماية حقوق المساهمين مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم³⁰.

ثالثاً: أهمية حوكمة المؤسسات على مستوى المساهمين:

أ. ضمان كافة حقوقهم مثل: التصويت والمشاركة في اتخاذ القرارات التي من الممكن تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل.

ب. الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة لمساعدة المساهمين في تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات.

وتكمن أهمية الحوكمة في السعي إلى تعظيم قيمة المنظمة وتحسين قدراتها التنافسية في السوق من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتمكينها من جذب مصادر التمويل المحلية والدولية من أجل التوسع والنمو، وتمكينها من خلق فرص عمل جديدة، مع الحفاظ على دعم استقرار الأسواق المالية والأنظمة المصرفية، وبالتالي تحقيق الكفاءة المطلوبة والتنمية الاقتصادية³¹، حيث أن المنظمات التي تتمتع بمستويات حوكمة عالية تتمتع بشفافية أعلى في تنفيذ القواعد والعمليات اليومية، بحيث يمكنهم إجراء

²⁸ عز الدين محمد رحاب، عز الدين & خالد، مصطفى بن جمعة. (٢٠٢٠). دور حوكمة المؤسسات في السيطرة على الفساد الإداري من وجهة نظر العاملين شركتي ليبيا للتأمين - الثقة للتأمين.

²⁹ حسياني، عبد الحميد. (٢٠١٥). أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة المؤسسات، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ٣، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

³⁰ حسياني، عبد الحميد. (٢٠١٥). أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة المؤسسات، مرجع سابق

³¹ - Xue, Y., Jiang, C., Guo, Y., Liu, J., Wu, H., & Hao, Y. (2022). Corporate Social Responsibility and High-quality Development: Do Green Innovation, Environmental Investment and Corporate Governance Matter?. Emerging Markets Finance and Trade, 58(11), 3191-3214.

تعديلات في الوقت المناسب وحل المشكلات الموجودة في عمليات المنظمة، وتجنب المخاطر المحتملة في الوقت المناسب، وتقليل تكاليف المعاملات وتحسين كفاءة الإنتاج والتشغيل³².

وأن الحوكمة تلعب دورا مهما في تحسين الربحية للمنظمات، فتحسين أرباح المنظمة أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية لها، كما أن الحوكمة القوية ضرورية لجميع منظمات الأعمال لأنها تلعب دورا مهما في إدارة المنظمات في كل من البلدان المتقدمة والنامية لصالح المنظمة والعملاء³³، وفي هذا السياق الربحية هي عامل أساسي في تكوين الثروة، وبالتالي يلعب مجلس الإدارة دورا حيويا في نظام الحوكمة الناجح، وعمله وربحيته³⁴.

كما أن لوجود الحوكمة أهمية كبيرة تتمثل بما يلي:

أ. توفر الحوكمة هيكلًا تنظيميًا للجامعة تستطيع من خلاله الوصول إلى أهدافها واختيار الوسائل والطرق المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

ب. إن تطبيق معايير الحوكمة بالمؤسسات تعمل على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق الرصانة العلمية، والعمل على الحد من الفساد الإداري وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة المعنيين.

ج. تضمن الحوكمة حقوق ومصالح العاملين في المؤسسات بعدالة ودون تمييز بينهم، كما أنها وسيلة للرقابة والإشراف الذاتي الذي يكفل سلامة تطبيق التشريعات القانونية والضوابط الحاكمة للعمل.

د. إن وجود معايير للحوكمة وتطبيقها في المؤسسات بشكل فعال يعمل على ضمان تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع علاقاتها مع الآخرين.

هـ. تضمن الحوكمة بناء وصياغة استراتيجيات قوية تضمن من خلالها اتخاذ قرارات فعالة لتحسين وتطوير الأداء.

• خصائص حوكمة المؤسسات:

يرتبط مفهوم حوكمة المؤسسات بسلوكيات الفئات ذوي العلاقة بمنظمات الأعمال، لذلك فإن هنالك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق هدف تطبيق هذا المفهوم وهي كما يلي³⁵:

- الانضباط: الالتزام باتباع السلوك الأخلاقي السليم.
- الشفافية: الإفصاح عن كل ما يحدث داخل المؤسسة بشكل واضح وحقيقي.
- الاستقلالية: الابتعاد عن أي تدخلات وتأثيرات غير ضرورية.
- المساءلة: أي القدرة على تقديم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية.
- المسؤولية: هي المسؤولية أمام جميع الأطراف ذو العلاقة بالمؤسسة.
- العدالة: احترام حقوق الغير ذو الصلة بالمؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة على أنها مواطن صالح.

³² Schneider, A., and A. G. Scherer. 2015. Corporate governance in a risk society. Journal of Business Ethics, 126 (2), 309-323.

³³ Malonza, F., & Mohinder, J. (2019). Corporate governance and profitability of Genghis capital limited in Nairobi City County. European Journal of Business and Strategic Management, 4(4), 55-75.

³⁴ Anwar, Z., Aziz, B., & Abbas, K. (2019). Corporate governance and firm profitability in agricultural sector: Evidence from Asian countries. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, 19(1), 31-40.

³⁵ وهاب، فاطمة & مكشنتي مروة (٢٠٢٢). أهمية التدقيق الداخلي في دعم وممارسة حوكمة المؤسسات دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وتوجد مجموعة من الخصائص التي تعتمد عليها حوكمة الشركات وهي كالتالي:

- الانضباط: ويقصد به اتباع مختلف الأطراف الفاعلين في الشركة للسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم.
- الشفافية: تعني تقديم صورة واضحة لكل ما يحدث داخل كيان الشركة، مثل الإفصاح عن أهدافها المالية، نشر القوائم المالية والتقارير السنوية في الوقت المناسب، وتقديم الحسابات طبقاً لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة دولياً دون تحفظات.
- الاستقلالية: ويقصد بها استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، أي لا توجد أي ضغوط ممارسة عليها لا داخلياً ولا خارجياً³⁶.
- المساءلة: للمساهمين الحق في مساءلة ومحاسبة أعضاء مجلس الإدارة واللجان له الإدارة العليا التدقيق الداخلي والخارجي، والإدارة التنفيذية عن قراراتهم وإمكانية تقييم وتقدير أعمالهم.
- المسؤولية: وتعني تحمل المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- العدالة: ويقصد بها احترام حقوق مختلف أصحاب المصالح في الشركة والعدل في المعاملة بينهم بكل أمانة³⁷.
- المسؤولية الاجتماعية: ويقصد بها تحمل المؤسسة لنتائج أعمالها أمام أصحاب المصالح بصفة خاصة والبيئة الخارجية بصفة عامة باعتبارها مواطن صالح ينشط داخل المجتمع في إطار قانوني.

● محددات حوكمة المؤسسات:

يمكن تصنيف محددات حوكمة المؤسسات إلى محددات داخلية ومحددات خارجية كما يلي³⁸:

(١) محددات داخلية:

وهي تشمل على المحددات التالية:

- القواعد والمعايير والاسس التي تحدد طريقة القرارات التي تتم داخل المؤسسة.
- ضمان حقوق صغار المستثمرين.
- مساعدة المشروعات للحصول على التمويل المناسب وتحقيق الأرباح.
- توفير فرص العمل جديدة.

(٢) محددات خارجية:

وتشير هذه المحددات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة ويحتوي على المعايير والقوانين التي تنظم النشاط الاقتصادي الذي تعمل عن طريقه المؤسسات يمكن تلخيص هذه المحددات فيما يلي:

- القوانين والتعليمات التي تنظم العمل داخل السوق.
- وجود نظام مالي سليم يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب لتشجيع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.
- كفاءة الدوائر والأجهزة وذلك من خلال الرقابة الشديدة على المؤسسات والتحقق والتأكد من سلامة المعلومات التي يتم نشرها.

³⁶ خضر، أحمد علي (2012). حوكمة الشركات. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي

³⁷ بكرتي، نصيرة (2018). دراسة أثر حوكمة الشركات على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المحرر الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم

³⁸ مالطي، سناء. (٢٠٢٠). جودة التدقيق الخارجي وآليات حوكمة المؤسسات دراسة ميدانية في السياق الجزائري، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجليلي اليابس - سيدي بلعباس -، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

- ضمان التزام أفراد المؤسسة بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي يتم من خلالها ضمان كتلة السوق.

• مقومات الحوكمة:

تتمثل مقومات حوكمة الشركات فيما يلي³⁹:

1. الإطار القانوني: يتمثل في تحديد حقوق المساهمين، وكذلك عقوبات انتهاك هذه الحقوق، ويجب أن يحدد الإطار القانوني الجهة المكلفة بمراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة.
2. الإطار المؤسسي: يضم المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل: الهيئة العامة لسوق المال والهيئات غير الحكومية المتابعة لنشاط الشركات مثل: الجمعيات العلمية والمهنية وجمعيات حماية المستهلك وشركات ومكاتب المحاسبة والتدقيق والمحاماة وشركات الوساطة في سوق الأوراق المالية.
3. الإطار التنظيمي: وهو يتضمن عنصرين أساسيين هما النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحاً عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.
4. الإطار الأخلاقي: يتضمن الإطار الأخلاقي الحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية، وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة والعمل على تفعيلها قدر الإمكان، فمن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها.

• محددات الحوكمة:

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات والاستفادة من مزاياها يتطلب توفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم، والتي تتمثل بمجموعتين⁴⁰:

- المجموعة الأولى: المحددات الخارجية (البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال): وجود الضوابط الخارجية للحوكمة يضمن تنفيذ القوانين التي من شأنها أن تضمن حسن إدارة الشركة، وتتمثل الضوابط الخارجية للحوكمة الشركات في المناخ العام للاستثمار للدولة التي تعمل في إطارها الشركة وتتضمن:

1. كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية.
 2. القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي.
 3. كفاءة القطاع المالي المتمثل في المصارف والسوق المالية.
 4. تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- المجموعة الثانية المحددات الداخلية هي: القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة لمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وتتمثل أهمية توافرها وتطبيقها في التقليل من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. بالإضافة إلى هذا فإن الضوابط الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات تتأثر بعوامل أخرى مرتبطة بنوعية النظام السياسي للدولة والنظام الاقتصادي السائد كذلك المستوى التعليمي ونسبة الوعي لدى الأفراد، تتمثل في:

1. درجة المنافسة وسياسات الاقتصاد الكلي في أسواق المنتج.
2. البيئة القانونية للمؤسسة.
3. مدى إدراك المؤسسات الأخلاقيات الأعمال.

³⁹ بن درويش، عدنان (٢٠٠٧م). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. ط ١. مصر: اتحاد المصارف العربية.
⁴⁰ بن مخلوف، أميرة (٢٠١٦م). آليات الحوكمة الإدارية المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي "دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.

• آليات الحوكمة:

إن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة يتطلب وجود آليات تعتمد من قبل إدارة المنظمة للتأكد من أن أصولها تستخدم بطريقة كفوة وبطريقة تضمن فيها حقوق جميع المساهمين حيث إنه غالباً ما يطالب المساهمون بالآليات حوكمة جيدة بسبب الأهداف المتباينة والمتضاربة أحياناً بين المديرين التنفيذيين والمساهمين .

وتعرف آليات الحوكمة بأنها: مجموعة من الممارسات التي تنتهجها إدارة المنظمة تضمن لها السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والاستجابة لها، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية ومواجهتها، وذلك بشفافية واضحة ودرجة عالية من الإفصاح بهدف تحقيق مطالب جميع أصحاب المصلحة⁴¹.

وتنقسم آليات الحوكمة إلى آليات داخلية وآليات خارجية آليات التدقيق الخارجي المستقل كما يلي:

أ. الآليات الداخلية:

تأتي أهم مجموعات الضوابط على المنظمة من آلياتها الداخلية، حيث يراقب هذا النوع من الآليات تقدم أنشطة المنظمة واتخاذ إجراءات تصحيحية عندما يخرج العمل عن المسار الصحيح ، إن الحفاظ على نظام الرقابة الداخلية للمنظمة يخدم الأهداف الداخلية وأصحاب المصلحة الداخليين، بما في ذلك الموظفين والمديرين والمالكين، وتشمل هذه الأهداف عمليات سلسلة وخطوط إبلاغ محددة بوضوح وأنظمة قياس الأداء، كما تشمل الآليات الداخلية الإشراف على الإدارة، وعمليات المراجعة الداخلية المستقلة، وهيكل مجلس الإدارة في مستويات المسؤولية، وفصل الرقابة ووضع السياسات⁴².

ب. الآليات الخارجية:

يتم التحكم في آليات الرقابة الخارجية من قبل من هم خارج المنظمة لخدمة أهدافهم، مثل الهيئات التنظيمية والحكومات والنقابات العمالية والمؤسسات المالية وتشمل هذه الأهداف إدارة الديون الملائمة والامتثال القانوني غالباً ما تفرض الآليات الخارجية على المنظمات من قبل أصحاب المصلحة الخارجيين في شكل عقود نقابية أو إرشادات تنظيمية، لكن قد تقترح المنظمات الخارجية إرشادات لضمان أفضل الممارسات، ويمكن للمنظمات أيضاً أن تختار اتباع هذه الإرشادات أو تجاهلها، وتقوم المنظمات بالإبلاغ عن حالة وامتثال آليات الحوكمة الخارجية لأصحاب المصلحة الآخرين⁴³.

ج. آليات التدقيق الخارجي المستقل:

يعد التدقيق الخارجي المستقل للبيانات المالية للمنظمة جزءاً من الهيكل العام الحوكمة المنظمة، فهو يقوم على أساس تدقيق البيانات المالية للمنظمة لخدمة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، حيث يعمل تقديم البيان المالي المدقق وتقرير المدقق المصاحب على مساعدة المستثمرين والموظفين والمساهمين والمنظمين على تحديد الأداء المالي للمنظمة، وبالتالي إعطاء رؤية واسعة لآليات العمل الداخلية للمنظمة والتوقعات المستقبلية⁴⁴.

ويتم إصدار آليات الحوكمة من قبل هيئات وطنية ودولية موثوقة، تحتوي هذه الآليات على مبادئ أو تشريعات لآليات حوكمة الشركات الجيدة التي يتم تشجيع المنظمات الكبرى أو تكليفها بتبنيها أو الالتزام بها، ومن الأمثلة على بعض تشريعات أو قوانين حوكمة الشركات قانون Sarbanes-Oxley ، وقانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات.

⁴¹ Puni, A., & Anlesinya, A. (2020). Corporate governance mechanisms and firm performance in a developing country. International Journal of Law and Management, 62(2), 147-169.

⁴² السويركي هاني جودت (2021) أثر آليات حوكمة الشركات على الإفصاح الاختياري دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 29 (3) 82-106

⁴³ Payne, G., & Moore, C. External Corporate Governance Mechanisms: Linking Forces to Behaviors. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.https

⁴⁴ Urban, J. (2019). Corporate governance mechanisms: Their strengths, In SHS Web of weaknesses and complementarity. Conferences (Vol. 61, p. 01028). EDP Sciences.

مبادئ الحوكمة:

قامت العديد من المنظمات الدولية بوضع مجموعة من المعايير والقواعد والمبادئ لتطبيق مفهوم الحوكمة، نظرًا لزيادة أهميتها وتطبيقها في كافة أشكال المنظمات وفي جميع دول العالم، وبشكل عام تعتبر مبادئ الحوكمة بمثابة العمود الفقري لمفهوم الحوكمة، لذا تعددت وتنوعت بحسب المنظمة التي قامت بإصدارها، ومن هذه المنظمات الدولية التي كان لها دور بارز في تحديد مبادئ الحوكمة صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، المنظمة الدولية للأوراق المالية لجنة كادبري في المملكة المتحدة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات:

في هذا الجزء سيتم التعرف على المبادئ التي قدمتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشيء من التفصيل نظرًا لأنها تعتبر المعيار الدولي لحوكمة الشركات، وتساعد صانعي السياسات على تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي لحوكمة الشركات، بهدف دعم الكفاءة الاقتصادية والنمو المستدام والاستقرار المالي، فقد قامت بإصدارها لأول مرة في عام 1999م، ومن ثم أجرت العديد من التعديلات عليها في عامي 2004م، و 2008م، وتم اعتمادها من قبل قادة مجموعة العشرين في عام 2015م، ويجري حاليًا مراجعة المبادئ وسيتم إصدار المبادئ المنقحة في عام 2023م، وفيما يلي بيان لأهم ما تناولته هذه المبادئ⁴⁵.

أ. ضمان وجود أساس الإطار فعال لحوكمة الشركات:

على إطار حوكمة الشركات تعزيز الأسواق الشفافة والفعالة، وأن يتم تخصيص الموارد بطريقة كفوة، وأن يكون متوافقًا مع سيادة القانون وأن يبين بشكل واضح تقسيم مسؤوليات مختلف السلطات الإشرافية والتنفيذية والتنظيمية، ويدعم الإشراف والتنفيذ الفعال.

ب. حقوق حملة الأسهم ومهام الملكية الأساسية:

على إطار حوكمة الشركات حماية المساهمين ويسهل ممارستهم لحقوقهم وأن يضمن المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والأجانب ومن الواجب أن تتاح الفرص لجميع المساهمين في الحصول على تعويض مرض وفعال في حال تم انتهاك حقوقهم.

ج. المعاملة المتساوية للمساهمين:

على إطار حوكمة الشركات توفير حوافز عادلة في جميع مراحل الاستثمار ويوفر الأسواق الأوراق المالية العمل بطريقة تساهم في الحوكمة الرشيدة للشركات، كما يجب معاملة جميع المساهمين في نفس الفئة على قدم المساواة، وحظر التداول بناءً على معلومات داخلية والتعامل الذاتي المسيء، كما يجب الطلب من أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين التنفيذيين أن يقوموا بالإفصاح لمجلس الإدارة عما إذا كان لديهم مصلحة جوهرية في أي مسألة أو معاملة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الشركة.

د. دور أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسات:

على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصلحة التي ينص عليها القانون أو تلك التي تنشأ عن طريق الاتفاقيات المتبادلة، كما يجب أن يشجع على التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المؤسسات على أسس مالية سليمة⁴⁶.

⁴⁵ OECD (2022). OECD Principles of Corporate Governance. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>

⁴⁶ جبر، وفاء حسن أحمد وكميل طارق عبد الرحمن (2024). حوكمة شركات التأمين في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين. ص 41-47

هـ. الإفصاح والشفافية:

على إطار حوكمة الشركات ضمان الإفصاح الدقيق والواضح وفي الوقت المناسب عن كافة الأمور الجوهرية التي تتعلق بالمؤسسة، مثل الأداء والوضع المالي والملكية وحوكمة الشركة.

و. مسؤوليات مجلس الإدارة:

على إطار حوكمة الشركة ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة، ومراقبة الإدارة بشكل فعال من قبل مجلس الإدارة، وضمان مساءلة مجلس الإدارة أمام المساهمين والشركة.

للحوكمة عدة مبادئ لا بد من توافرها حتى تتحقق بالشكل الصحيح الذي يضمن تحقيقها ومن تلك المبادئ ما يلي:

أ- الشفافية:

تعتبر الشفافية من أبرز مبادئ الحوكمة ومن السمات التي يجب أن تتحلى أي مؤسسة تسعى إلى الحوكمة الصحيحة وتقتضي الشفافية أن يكون ما تقدمه المؤسسة من خدمات وبيانات ومعلومات متطابق مع الواقع الفعلي وليس مخالفا له والشفافية تعني أن تتم المناقشة في أي موضوع بشكل علني وأن يتم تداول المعلومات حول العمل بحرية⁴⁷.

والشفافية تعتبر أبرز السمات التي يجب أن تتحلى بها أي إدارة في تعاملاتها الداخلية والخارجية وتتطلب الشفافية الحرية في تدفق المعلومات بحيث تصبح المعلومات في متناول المعنيين سواء في داخل المؤسسة أو خارجها بحيث يتمكنون من متابعة عمل المؤسسة وقراراتها.

ب- المسائلة:

تشير المسائلة إلى محاسبة المرفوس على مستوى ادائه لعمله وما يقوم به من مهام موكلة اليه وتقييم ما يقوم به من أعمال والمسائلة من أهم مقومات ومبادئ الحوكمة حيث تضمن ضمان سير العمل طبقا للقواعد والقوانين والتعليمات التي تتبعها المؤسسة مما يعمل على تحقيق أهدافها دون خلل أو فساد.

ت- العدالة:

العدالة هي أحد أهم مبادئ الحوكمة، والعدالة في العمل تقوم على خمسة أبعاد هي العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية، واخيرا العدالة الاخلاقية. وتشير عدالة التوزيع إلى اعتقاد العامل بالتساوي مع الآخرين فيما يحصلون عليه بينما تشير العدالة الاجرائية إلى وحدة الاجراءات التي يتم من خلالها الحصول على المكافآت، بينما تعني العدالة التفاعلية شعور العامل بعدالة المعاملة مثل زملائه، وتشير العدالة التقويمية إلى أن طرق تقييم أداء العامل تتم وفق اجراءات تضمن حقوقه ومسؤولياته وأن تلك الاجراءات تتم بصورة عادلة مع الجميع، واخيرا تشير العدالة الاخلاقية تشير إلى السلوكيات التي يتم اتباعها داخل المؤسسة أن الجميع يتم التعامل معه بنفس الاخلاقيات.

ث- النزاهة:

النزاهة في الحوكمة تتطلب إيجاد هياكل قانونية عادلة يتم اقرارها بنزاهة حيث تضمن تلك النزاهة الحماية الكاملة للمواطنين والعاملين والمراجعين وجميع المتعاملين مع المؤسسة.

ج. المشاركة:

تهتم الحوكمة بالمشاركة حيث يشارك المجالس الحكومية والادارية والمجتمع وجميع المهتمين في رسم السياسات والخطط ورسم قواعد العمل التي تسير عليها المؤسسة⁴⁸.

⁴⁷ جبر، وفاء حسن أحمد وكميل طارق عبد الرحمن (2024). حوكمة شركات التأمين في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). مرجع سابق 44

⁴⁸ عواد، بهاء والكبابجي، مجدي (2014). اثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية. العدد. 21 ص 528

ح- التمكين:

تؤكد اليات العمل الجديدة الى اهمية دور العاملين في العمل على نجاح تلك الآليات مما يتطلب تبني عدد من البرامج والخطط التي تدعم العاملين وتمكنهم من التصرف بحرية بعيدا عن استغلال الفرص أو التعرض للمخاطر ولهذا يعتبر مبدأ التمكين لزاما كي يحظى العاملين بالفرصة لتوظيف قدراتهم ومؤهلاتهم لصالح العمل.

المحور الثالث: العلاقة بين جودة الاتصال وتعزيز حوكمة المؤسسات

أصبحت العلاقة بين جودة الاتصال المؤسسي وتطبيقات الحوكمة من أكثر العلاقات تأثيراً في بنية المؤسسات الحديثة، إذ يمثل الاتصال أداة استراتيجية أساسية تمكن المؤسسات من تجسيد مبادئ الحوكمة عملياً⁴⁹.

وتقوم الحوكمة، على ركائز الشفافية والمساءلة والمشاركة، والتي تتطلب بدورها وجود منظومة اتصال فعالة تكون ضامنة لتدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها بصورة واضحة ومنظمة، ومن دون اتصال مؤسسي عالي الجودة يصبح من الصعب تحقيق انفتاح المؤسسة على جمهورها الداخلي والخارجي، أو تمكين أصحاب المصلحة من متابعة القرارات والسياسات والتفاعل معها.

وفي ضوء التطور المتسارع في بيئة الأعمال وتزايد توقعات الجمهور تجاه المؤسسات، بات الاتصال المؤسسي ليس مجرد وسيلة إخبارية أو ترويجية فحسب، بل عنصراً أساسياً في بناء الثقة وتدعيم الشرعية التنظيمية. كما أثبتت الخبرات الدولية أن ضعف الاتصال يؤدي غالباً إلى فجوات معلوماتية تقلل من كفاءة الحوكمة، في حين أن الاتصال القوي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم صنع القرار الرشيد.

وانطلاقاً من ذلك، يأتي هذا المحور لتحليل أبعاد العلاقة بين الاتصال المؤسسي وتطبيقات الحوكمة، وبيان الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في تحقيق الشفافية، وتعزيز المساءلة، وتمكين المشاركة الفعالة داخل المؤسسات.

• الاتصال المؤسسي كشرط لتحقيق الشفافية:

الشفافية تتطلب توفر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة، وهنا تلعب جودة الاتصال دوراً أساسياً في نشر المعلومات حول القرارات والسياسات، وتوضيح معايير اتخاذ القرار، فضلاً عن تمكين الجمهور من تقييم أداء المؤسسة؛ إذ يعد تعزيز شفافية السياسات والقرارات والإجراءات والخطط الاستراتيجية في المؤسسات، مع وجود آلية واضحة لتصنيف المعلومات السرية، والإفصاح عن المعلومات العامة، وإيجاد قنوات تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة من أجل تعزيز ثقتهم، من المبادئ الأولية في تطبيقات الحوكمة⁵⁰، فالمؤسسة ذات الاتصال الضعيف تعاني من فجوات معلوماتية تؤدي إلى فقدان الثقة، وتحد من قدرة المعنيين على مراقبة الأداء.

• الاتصال كوسيلة لتعزيز المساءلة:

المساءلة تعتمد على وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوفر قنوات تواصل تتيح التبليغ والشكاوى، وتقديم تقارير دورية حول الأداء.

فإن جودة الاتصال المؤسسي تُسهّل معرفة الموظفين بحقوقهم وواجباتهم وتجعلهم أكثر التزاماً، كما تتيح لأصحاب المصلحة متابعة تنفيذ السياسات وتقييم النتائج؛ إذ يتضمن الاتصال المؤسسي الداخلي نقل المعلومات والأفكار والأهداف بشكل شفاف وواضح بين جميع أفراد المؤسسة، ويهدف إلى تحفيز التفاعل والتواصل الفعال بين القادة والموظفين، وبين الفرق والأقسام المختلفة داخل المؤسسة، حيث يعتمد على التواصل الثنائي والجماعي على وسائل متعددة⁵¹.

⁴⁹ - Flavio Gnecchi, Corporate Governance Communication, Emerging Issues in Management, n. 1, 2006, <https://n9.cl/xnvch1>.

⁵⁰ - الدليل الاسترشادي لحوكمة الجهات العامة، جريدة أم القرى، 9 أغسطس 2024م، على الرابط: <https://n9.cl/8za0x>

⁵¹ - محمد المسعودي، الاتصال المؤسسي الداخلي والتميز في العمل التنظيمي، جريدة الرياض، 28 نوفمبر 2023م، على الرابط: <https://www.alriyadh.com/2045616>

• الاتصال ودعم المشاركة:

مشاركة الموظفين والجمهور في عملية صنع القرار تتطلب قنوات اتصال مفتوحة وفعالة. فالإتصال الجيد، يشجع الحوار داخل المؤسسة، ويعزز ثقافة الشفافية، ويدعم الابتكار و يتيح تبادل الآراء، كما يساعد في بناء بيئة تشاركية تعكس مبادئ الحوكمة وتحسن من جودة القرارات.

• الاتصال الفعال وتعزيز الثقة المؤسسية:

الثقة هي عنصر جوهري للحوكمة، فالمؤسسات التي تتواصل بوضوح وبشكل صادق مع جمهورها تحافظ على سمعتها وتُسهم في تحقيق الاستقرار الداخلي، كما أنَّ الإتصال الجيد يقلل من الشائعات والأخبار غير الدقيقة التي قد تؤثر على سمعة المؤسسة.

• الاتصال الفعال ودوره في إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات جزء أساسي من الحوكمة، والاتصال هو الأداة الأكثر تأثيراً في التخفيف من آثار الأزمات عبر تقديم معلومات دقيقة وسريعة، والعمل على طمأنة الجمهور، وتقليل آثار الفوضى التنظيمية، وتوجيه الموظفين والعملاء، ومن ثم فالإتصال المؤسسي الجيد ليس رفاهية، بل ضرورة في بيئة الحوكمة.

• الاتصال كمحفز لثقافة الحوكمة:

تطبيق الحوكمة يحتاج إلى تغيير ثقافي، والاتصال هو الوسيلة الأساسية لتحقيق هذا التغيير، من خلال: نشر ثقافة المساءلة، وتعزيز القيم المؤسسية، وتوعية الموظفين بمبادئ الحوكمة، ودعم التزام الإدارة العليا بتطبيق المعايير.

- نماذج توضح تأثير الإتصال على الحوكمة:

أولاً: نموذج التدفق المعلوماتي:

يشير هذا النموذج إلى أن تدفق المعلومات داخل المؤسسة هو العامل الرئيس في تنظيم العلاقات بين الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة. فكلما كان تدفق المعلومات واضحاً وسلساً، كان احتمال تطبيق الحوكمة أعلى.

ثانياً: نموذج الإتصال ثنائي الاتجاه:

يركز هذا النموذج على المشاركة والتفاعل. فالإتصال المؤسسي الجيد ليس مجرد إرسال معلومات، بل أيضاً الاستماع للموظفين والجمهور. وهذا النموذج يتوافق مع مبادئ الحوكمة التي تشجع المشاركة ومساءلة الإدارة.

ثالثاً: نموذج العلاقات العامة في دعم الحوكمة:

تلعب العلاقات العامة دوراً محورياً في إدارة الإتصال الخارجي، وبالتالي دعم الشفافية وبناء الثقة العامة. وهي أداة فعالة في المؤسسات الحكومية والخاصة لتعزيز المساءلة والانفتاح.

- تحديات تحقيق جودة الإتصال المؤسسي⁵²:

• أولاً: ضعف البنية التحتية للاتصال: بعض المؤسسات ما زالت تعتمد على وسائل تقليدية لا تتناسب مع سرعة وتدفق المعلومات الحالية، مما يضعف كفاءة التواصل.

• ثانياً: مقاومة التغيير: تطبيق الحوكمة يتطلب شفافية قد يرفضها بعض الموظفين أو القيادات خوفاً من المساءلة.

• ثالثاً: نقص الكفاءات المهنية: غياب مختصين محترفين في الإتصال المؤسسي يؤثر على جودة الرسائل ويُضعف استراتيجية الإتصال.

⁵² - ولاء العوضي، الإتصال المؤسسي في القطاع الحكومي: ما مدى وصول الرسائل إلى الموظفين؟، على الرابط: <https://n9.cl/rjz0i>

- رابعاً: غياب الثقافة التنظيمية الداعمة: الحوكمة لا تنجح دون ثقافة مؤسسية تؤمن بالشفافية والمشاركة. إذا غابت هذه الثقافة، تقل فعالية الاتصال.
- خامساً: التشويش الإعلامي وانتشار المعلومات المضللة: قد يؤدي ضعف الاتصال الداخلي والخارجي إلى انتشار شائعات تُعكّر صورة المؤسسة.

- آليات تحسين العلاقة بين الاتصال المؤسسي والحوكمة:

ينبغي أن تعتمد المؤسسات خطاً اتصالية واضحة تتوافق مع أهداف الحوكمة، بأن تتضمن تحديد جمهور الرسالة المستهدف، واختيار القنوات المناسبة لإيصال الرسالة الإعلامية بوضوح، وضع مؤشرات لقياس الأداء، كما عليها أيضاً تعزيز الاتصال الداخلي، من خلال تدشين منصات تفاعلية داخلية، وتكثيف الاجتماعات الدورية، والحرص على نشر التقارير والأدلة التنظيمية بصورة دورية.

كما على المؤسسات أن تعتمد كذلك إلى الاستثمار في التكنولوجيا، فالتحول الرقمي يعزز سرعة تدفق المعلومات ويُسهل تطبيق الحوكمة عبر أنظمة إلكترونية شفافة، وأيضاً تدريب الموظفين، إذ ينبغي تنفيذ برامج تدريبية مستمرة حول مهارات الاتصال، مبادئ الحوكمة، إدارة الأزمات.

الخاتمة والخلاصات

يبدو واضحاً أن جودة الاتصال المؤسسي عنصر جوهري في تطبيق مبادئ الحوكمة، فالشفافية والمساءلة والمشاركة—وهي ركائز الحوكمة—لا يمكن تحقيقها دون بنية اتصال قوية تعتمد على وضوح المعلومات وسرعة وسلاسة تداولها واتساقها، كما أن الاتصال الجيد يُسهم في بناء الثقة الداخلية والخارجية، ويدعم إدارة الأزمات، ويُعزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات حكيمة.

- فإن تطوير منظومة اتصال مؤسسي قوية ليس خياراً تكميلياً فحسب، بل شرطاً أساسياً لنجاح الحوكمة واستدامتها، ومن ثم، يجب على المؤسسات أن تستثمر في العمل على تطوير خطط اتصال فعالة، وتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على المشاركة والشفافية، والاعتماد على الكفاءات المهنية والتكنولوجيا الحديثة لتفعيل هذه العلاقة.
- إن تعزيز آليات الاتصال الداخلي الفعال داخل المؤسسات يتم عبر تبني قنوات اتصال شفافة ومتعددة الوسائط تضمن وصول المعلومات المتعلقة بمبادئ الحوكمة إلى جميع المستويات الوظيفية بوضوح ودقة.
- إن تطوير مهارات الاتصال المؤسسي للموظفين والقادة عبر برامج تدريبية مستمرة تركز على مهارات التواصل الرقمي، والشفافية، ودور الاتصال في دعم الحوكمة، يساعد في تعزيز الوعي بمبادئ الحوكمة وأهمية تطبيقها.
- إن تبني استراتيجيات اتصال مستهدفة تراعي الفروقات العمرية والثقافية بين العاملين، مع التركيز على تحفيز الفئات الأصغر سناً التي أظهرت تفاعلاً أكبر مع أدوات الاتصال الحديثة لتعزيز المشاركة الفعالة في تطبيق الحوكمة، وفي الوقت نفسه التركيز على رفع وعي الفئات الأكبر سناً بأساليب تدريبية مناسبة لقدراتهم.
- إن تعزيز استخدام التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال الرقمية، خاصة لدى الفئات الأكبر سناً، لتسهيل تفاعلهم مع أنظمة الحوكمة والاتصال المؤسسي والاستفادة من التفضيلات الرقمية للفئات الأصغر سناً في بيئة العمل.
- إن إنشاء منصة إلكترونية متكاملة للحوكمة والاتصال المؤسسي يتيح للموظفين المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الرقابة الداخلية، مما يعزز ثقافة الشفافية والمسؤولية داخل الغرف التجارية.
- ضرورة تنمية خبرات العاملين وتعزيز تبادل المعرفة بين الفئات ذات الخبرات المختلفة، خاصة بين أصحاب الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) والآخرين، للاستفادة من خبراتهم في رفع مستوى الإدراك المؤسسي وتطبيق مبادئ الحوكمة.
- عدم التركيز فقط على المؤهل العلمي كعامل لتحسين ممارسات الحوكمة والاتصال المؤسسي، بل يجب الاهتمام بالعوامل الأخرى مثل الثقافة المؤسسية، التدريب المستمر، والبيئة التنظيمية التي تساهم في ترسيخ مبادئ الحوكمة.

- العمل على تطوير سياسات داخل الغرف التجارية تركز على تعزيز مبدأ الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار، مع ضمان إشراك كافة الموظفين بغض النظر عن النوع أو المستوى التعليمي أو سنوات الخبرة، لضمان تكافؤ الفرص في المساهمة والتفاعل.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. أبو إصبع، صالح خليل (2017). العلاقات العامة والاتصال الإنساني. دار الشروق للنشر والتوزيع.
2. أبو الحمائل، محمد بن سامي & البسام، تميم بن عبد الله (2023). دور الاتصال المؤسسي في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية العربية السعودية المجلة العربية للإدارة، مج 46، ع 1، 12-1
3. أبو النصر، مدحت (٢٠١٥) الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. أبو سرعة عبد السلام عبد الله سعيد. (٢٠١٦). تطوير مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الإفصاح والشفافية في تقاريرها المالية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ٣، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
5. أحمد ميلي، سمية؛ بن رجم، عبد الغفار؛ منصور، حمزة (٢٠١٨). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ع (٣)، ص ٢٨٤ - ٣٠٤
6. بكرتي، نصيرة (2018). دراسة أثر حوكمة الشركات على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المحرر الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم
7. بلخيري، رضوان (2016) العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة عمان: دار محدولاي للنشر والتوزيع.
8. جبر، وفاء حسن أحمد وكميل طارق عبد الرحمن (2024). حوكمة شركات التأمين في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين. ص 41-47
9. بن درويش، عدنان (٢٠٠٧م). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. ط ١. مصر: اتحاد المصارف العربية.
10. بن عروس محمد لمين ودحمان نوال (٢٠١٩) الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسولوجيا - الجزائر، ٣ (١)، ص ٢٨٨ - ٣١٣
11. بن مخلوف، أميرة (٢٠١٦م). آليات الحوكمة الإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي "دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
12. حجاب، محمد منير (2007). الاتصال الفعال للعلاقات العامة القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
13. حسياني، عبد الحميد. (٢٠١٥). أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة المؤسسات، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ٣، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
14. خضر، أحمد علي (2012). حوكمة الشركات. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي
15. الزبيدي، وفاء محمد (2018). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية، (19): ص 225-263
16. السويركي هاني جودت (2021) أثر اليات حوكمة الشركات على الإفصاح الاختياري دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 29 (3) 82-106.

17. عبد الله، شرف الدين. (ديسمبر 2016). الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية - دراسة مسحية لتطبيق على وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
18. عتوم، أحمد (2010). أهمية الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة الأردن كلية الاعلام جامعة الشرق الأوسط.
19. عريجة، سالم بن علي & باداود، داود سعيد (2022). دور أنشطة الاتصال المؤسسي في إدارة السمعة لشركة المياه الوطنية بمكة: دراسة ميدانية مجلة البحوث العلمية، الصفحات مج. 7. ع. 14: 50-73.
20. عز الدين محمد رحاب، عز الدين & خالد، مصطفى بن جمعة. (٢٠٢٠). دور حوكمة المؤسسات في السيطرة على الفساد الإداري من وجهة نظر العاملين شركتي ليبيا للتأمين - الثقة للتأمين.
21. عواج، سامية (2019) الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات - الاستراتيجيات عمان: مكتبة الوطنية.
22. عواد، بهاء والكبابجي، مجدي (2014). اثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية. العدد. 21.
23. الغامدي، لطيفة (٢٠٢١) مستوى تطبيق الحوكمة وعلاقته بفاعلية الأداء الإداري في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
24. مالطي، سناء. (٢٠٢٠). جودة التدقيق الخارجي وآليات حوكمة المؤسسات دراسة ميدانية في السياق الجزائري، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجبالي اليابس - سيدي بلعباس - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
25. موسى، عبده مختار. (2024). الحوكمة: مدخل مفاهيمي شامل. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع24 - 235 ، 271.
26. وهاب، فاطمة & مكشيتي مروة (٢٠٢٢). أهمية التدقيق الداخلي في دعم وممارسة حوكمة المؤسسات دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
27. الدليل الاسترشادي لحوكمة الجهات العامة، جريدة أم القرى، 9 أغسطس 2024م، على الرابط <https://n9.cl/8za0>
28. محمد المسعودي، الاتصال المؤسسي الداخلي والتميز في العمل التنظيمي، جريدة الرياض، 28 نوفمبر 2023م، على الرابط: <https://www.alriyadh.com/2045616>
29. ولاء العوضي، الاتصال المؤسسي في القطاع الحكومي: ما مدى وصول الرسائل إلى الموظفين؟، على الرابط: <https://n9.cl/rjz0i>

المراجع الأجنبية:

1. Alshurman, M. (2015). Democratic Education and Administration, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. (176). PP 861-869.
2. Anwar, Z., Aziz, B., & Abbas, K. (2019). Corporate governance and firm profitability in agricultural sector: Evidence from Asian countries. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, 19(1), 31-40.
3. Barends, G. (2020). An evaluation of the role of corporate communication practitioners within strategic management function at a university of technology. Cape Peninsula University of Technology.
4. Grunig, J. E. (2013). Excellence in public relations and communication management.

- Routledge.
5. Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In *Public relations research: European and international perspectives and innovations* (pp. 327-347). Springer.
 6. Harms, P.D.; Dustin, W.; Karen, L.; Paul, B. L.; Gretchen, V. L. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future, *The Leadership Quarterly*, Vol. (29), PP 105-122
 7. Law, P. & Yuen, D. (2018). Auditors' Perceptions of Corporate Governance in Hong Kong, *Open Journal of Accounting*, 1(7): 82-92.
 8. Malonza, F., & Mohinder, J. (2019). Corporate governance and profitability of Genghis capital limited in Nairobi City County. *European Journal of Business and Strategic Management*, 4(4), 55-75.
 9. OECD (2022). OECD Principles of Corporate Governance. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>
 10. Payne, G., & Moore, C. External Corporate Governance Mechanisms: Linking Forces to Behaviors. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.<https://www.oxfordre.com/management/abstract/10.1093/acrefore/9780190631880.001.0001/q11134>
 11. Puni, A., & Anlesinya, A. (2020). Corporate governance mechanisms and firm performance in a developing country. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 147-169.
 12. Schneider, A., and A. G. Scherer. 2015. Corporate governance in a risk society. *Journal of Business Ethics*, 126 (2), 309-323.
 13. Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168-183.
 14. Urban, J. (2019). Corporate governance mechanisms: Their strengths, In *SHS Web of weaknesses and complementarity. Conferences* (Vol. 61, p. 01028). EDP Sciences.
 15. Xue, Y., Jiang, C., Guo, Y., Liu, J., Wu, H., & Hao, Y. (2022). Corporate Social Responsibility and High-quality Development: Do Green Innovation, Environmental Investment and Corporate Governance Matter? *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(11), 3191-3214.
 16. Flavio Gnechchi, Corporate Governance Communication, *Emerging Issues in Management*, n. 1, 2006, <https://n9.cl/xnvch1>.