Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 172-183, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026990

The impact of corporate governance on enhancing ethical behavior in business organizations

Saja A. Ibrahim[1*], Ali Th. A. Al-Abadi[2]
Ministry of Higher Education and Scientific Research, Baghdad, Iraq

Article information:
Published: 25–10– 2026

Corresponding author:
Saja A. Ibrahim

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of corporate governance on enhancing ethical behavior within business organizations. Corporate governance can be described as an organizational framework that contributes to regulating organizational performance and ensuring compliance with ethical and professional standards. The study adopted a theoretical and analytical approach by reviewing relevant literature and recent studies published between 2018 and 2025, including studies in internationally classified journals and fields, that examined the relationship between governance principles—namely transparency, accountability, independence, and social responsibility—and the ethical behavior of employees and senior management. The findings of the analysis revealed that the implementation of corporate governance effectively contributes to fostering a culture of integrity and responsibility within organizations, reducing corruption and the abuse of power, and strengthening trust between organizations and their stakeholders. The study concludes that adopting corporate governance principles is not merely a managerial choice for business organizations, but rather a strategic necessity for achieving sustainability and maintaining a positive corporate reputation.

Keywords: Corporate governance, ethical behavior, business organizations, governance principles, sustainability, and corporate reputation.

Conclusions:

The successive financial scandals have brought about a fundamental change in the dynamics of the business world, prompting organizations to adopt corporate governance frameworks to guide management toward better practices and ensure compliance with the high standards necessary for the sustainability of their operations. However, reality has revealed discrepancies between these expectations and actual practices. Despite the widespread adoption of governance mechanisms, the growing number of financial crises and organizational collapses indicates a critical gap in current governance practices. Today, companies face unprecedented demands to reconcile ethical principles, managerial practices, and profit objectives. At the same time, the standards governing organizational behavior have come under increasing scrutiny due to the recurrence of corporate scandals.

The study yielded several theoretical and empirical findings, including the following:

1. Ethics as the Core of Governance: Although corporate governance frameworks differ in their structures, their foundations lie in ethical principles. Ethics can therefore be regarded as the cornerstone of effective governance.
2. Strengthening the Relationship Between Ethics and Governance: Enhancing alignment between business ethics and governance can enable stakeholders to act in accordance with shared values. It

is essential to translate these values into formal codes of ethics, laws, regulations, and behavioral guidelines, thereby transforming ethical principles into practical applications. This requires the formalization of an ethical approach to corporate governance rooted in organizational values.

3. Statistical Correlation Between Ethics and Governance: The study demonstrated a strong positive correlation between adherence to business ethics and the implementation of governance principles.
4. The Significant Impact of Ethics on Governance: The findings confirm that adherence to business ethics has a statistically significant effect on strengthening corporate governance principles, highlighting the role of ethics as a key driver of governance effectiveness.

The most significant findings emerging from the literature review can be summarized as follows:

1. Strong Interrelationship: There is a strong positive relationship between the implementation of governance principles and higher levels of ethical behavior within organizations.
2. Transparency and Accountability: Transparency in disclosure and managerial accountability are among the most important factors in limiting unethical behavior.
3. The Role of Leadership: Ethical managerial leadership plays a pivotal role in activating and implementing corporate governance principles.
4. Organizational Trust: Adherence to governance principles contributes to building mutual trust between organizations and their stakeholders.
5. Sustainability and Reputation: Ethical governance is not merely an administrative system; rather, it constitutes a foundation for long-term sustainability and competitive advantage

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز السلوك الأخلاقي لمنظمات الأعمال

سجى عبد الجبار إبراهيم[1*]، علي ثامر علي العبادي[2]
[1،2]وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، بغداد، العراق

معلومات البحث:
• تاريخ النشر: 2026 –10–25

المؤلف المراسل:
سجى عبد الجبار إبراهيم

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي(CC BY 4.0)

المستخلص:
هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل منظمات الأعمال ، إذ يُمكن أن توصف الحوكمة على بأنها إطارًا تنظيميًا يسهم في ضبط الأداء المؤسسي وضمان التزامه بالمعايير الأخلاقية والمهنية. اعتمدت الدراسة المنهج النظري التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات الحديثة ذات الصلة (2018–2025) و ضمن مجالات ذات تصنيفات عالمية و التي تناولت العلاقة بين مبادئ الحوكمة و المتمثلة بالشفافية، المساءلة، الاستقلالية، إضافة إلى المسؤولية الاجتماعية من جهة، وبين السلوك الأخلاقي للعاملين والإدارة العليا من جهة أخرى. و قد أظهرت نتائج التحليل أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم بفاعلية في ترسيخ ثقافة النزاهة والمسؤولية داخل المؤسسات، تقليل ممارسات الفساد وسوء استخدام السلطة، كما يعزز الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة. وتخلص الدراسة إلى أن تبني منظمات الأعمال لمبادئ الحوكمة لا يُعد خيارًا إداريًا فحسب، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق الاستدامة والسمعة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، السلوك الاخلاقي، منظمات الاعمال، مبادئ الحوكمة، الاستدامة و السمعة المؤسسية.

المقدمة

ركّزت الحكومات والمنظمات الدولية اهتمامها على الحوكمة كوسيلة لتعظيم أداء مؤسسات الأعمال وإنشاء أنظمة لمنع أو الحدّ من الاحتيال وتضارب المصالح والسلوكيات غير المقبولة. وقد اتخذت العديد من الدول المتقدمة خطوات جادة لتعزيز فعالية حوكمة الشركات، وأقرّت بأن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات سيمكّن جميع الأفراد ومؤسسات الأعمال والمجتمعات من رفع مستوى الأداء وتقليل المخاطر.

وقد ازداد الاهتمام بالحوكمة بشكل ملحوظ في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم، بما في ذلك دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا والولايات المتحدة. بدأ هذا التوجه مع الأزمة المالية في شرق آسيا عام 1997، واستمر مع انهيار شركات عالمية كبرى مثل إنرون للطاقة (2001) وورلدكوم للاتصالات (2002)، وبلغ ذروته في الأزمة المالية العالمية عام 2008. وقد نُظر إلى الأخيرة على نطاق واسع على أنها أزمة ثقة في الأطر التنظيمية التي تحكم التفاعل بين أنشطة الشركات والرقابة الحكومية. خلال هذه الفترة، ظهرت معاملات وعمليات مشبوهة، دبرها مديرو الشركات وشركاؤهم وحلفاؤهم المقربون من الشركات والحكومات. مكّنت هذه الممارسات الشركات من استحصال أموال من الديون قصيرة الأجل مع إخفائها عن المساهمين من خلال التلاعب بالبيانات المالية. وقد تحقق ذلك باستخدام أساليب وأنظمة محاسبية مبتكرة استغلت نقاط الضعف في اللوائح المحاسبية القائمة.

إن ربط هذه الانهيارات بفضائح تتعلق بالفساد الإداري والمحاسبي والمالي (مثل الاحتيال والتهرب الضريبي وتزوير التقارير المالية والخداع والتلاعب بالبيانات المالية وإساءة استخدام السلطة من قبل المديرين) قد كشف عن نقاط ضعف هيكلية في أطر الحوكمة واللوائح التي تشرف على ممارسات الشركات. يتضح هذا جليًا حتى في الدول التي كانت تُعتبر سابقًا ذات أسواق مالية مُنظَّمة تنظيمًا جيدًا. و في السنوات الأخيرة، تزايدت أهمية أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسات التجارية بشكل ملحوظ، واكتسبت اهتمامًا متزايدًا. إذ تُعد الحوكمة المؤسسية من المفاهيم المحورية في إدارة منظمات الأعمال الحديثة، و تمثل الإطار الذي يُنظم العلاقة بين أصحاب المصلحة والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. ومع تزايد التحديات الأخلاقية في بيئات العمل المعاصرة، برزت الحاجة إلى أنظمة حوكمة فاعلة تُسهم في ترسيخ السلوك الأخلاقي، وتعزز قيم النزاهة، الشفافية و المسؤولية الاجتماعية داخل منظمات الاعمال. و بالتالي فإن السلوك الأخلاقي في العمل لم يعد مجرد التزام قانوني، بل أصبح عنصرًا رئيساً في بناء السمعة المؤسسية وتعزيز الثقة بين المنظمة ومجتمعها. لذلك، فإن دمج مبادئ الحوكمة ضمن البُنية التنظيمية يُعد خطوة استراتيجية نحو تحقيق استدامة مؤسسية قائمة على قيم أخلاقية راسخ (Tricker, 2020؛ الشريفي و المحمد، 2001)

و تاريخيًا، كانت هذه الاعتبارات الأخلاقية تُعامل، في أحسن الأحوال، كقضايا هامشية، مما يُقلل من أهميتها ، لأن الأخلاق لا تُدرّ ربحًا أو، في أسوأ الأحوال، تُقابل بالرفض أو الإدانة الصريحة. مع ذلك، فإن تصاعد الفضائح والتجاوزات الأخلاقية في عالم الأعمال خلال السنوات الأخيرة، إلى جانب تزايد الانتقادات الموجهة للشركات لتفضيلها الربحية على حساب مسؤولياتها الأخلاقية والبيئية

والاجتماعية، قد دفع إلى التركيز بشكل موازٍ على أخلاقيات الأعمال إلى جانب الربحية. يعكس هذا التحول إدراكًا أوسع لضرورة الموازنة بين الأهداف المالية والالتزامات الأخلاقية والمجتمعية.

و بالمطلق فإن المفهوم التقليدي لحوكمة الشركات تتمثل بالهياكل و العمليات و القواعد التي تُدار و تُراقب العمل في أي مؤسسة و التي تحد من الممارسات اللاخلاقية في إدارة المنظمات و تحقيق التوازن بين الادارة و اصحاب المصلحة أو المساهمين (Sancak & Loew, 2022). و في ظل التغيرات العالمية المتسارعة و مع النمو المتزايد فإن الدراسات و الابحاث تشير إلى ضرورة وجود معايير للسلوك الاخلاقي تأخذ بعين الاعتبار البيئة ، المجتمع و الحوكمة (ESG) تتمثل بأُطر و ممارسات لتعزيز علمية اتخاذ القرار وفق المسؤولية الاجتماعية و مبدأ تحقيق العدالة على المنظور البعيد (Hodges & Steinholtz, 2018).

و قد أظهرت العديد من الدراسات العلاقة الوطيدة بين مبادئ الحوكمة المؤسسية و المتمثلة بـ (الشفافية، المساءلة، الاستقلالية و المسؤولية الاجتماعية) بالعمل أو السلوك الاخلاقي في المنظمات و التي باتت ضرورة حقيقية و ليست حلما صعب المنال (Trevino & Nelson, 2021؛ Praveendas et. al., 2025؛ Alibadi& Abbood, 2026) لتحقيق غايات المنظمات في الاستدامة و النمو. و رغم ذلك الاهتمام ، إلا أن التوازن بين الحوكمة المؤسسية و السلوك الاخلاقي ما زالا يمثلان تحدي حقيقي في نظم الاعمال الحديثة خاصة مع وجود التكنولوجيا التي جعلت المشهد أكثر تعقيداً وضبابيةً. و ضمن هذا السياق فقد اكدت العديد من المنظمات الدولية على ضرورة التركيز على رفع مستويات الاداء و بناء أنظمة للحد أو تقليل معدلات الاحتيال مع الحد من التصرفات اللاخلاقية و قد أعتبرت الدول المتقدمة أن هذا السياق ضرورة و باتت تتخذ خطوات حقيقية نحو تحقيقه من خلال تمكين الافراد ، منظمات الاعمال و المجتمعات و بما يضمن رفع مستوى الاداء المؤسسي و تقليل المخاطر (Chaghi et. al., 2025).

1. مشكلة البحث

على الرغم من التغيرات التي نشهدها و بوتيرة متسارعة خلال أخر عقدين إلا أن المؤسسات و منظمات الاعمال لازالت تعاني من أزمة ثقة حقيقية دفعت الادارات العليا إلى ضرورة مراجعة الهياكل التنظيمية و المؤسسية في منظماتهم من خلال تبني حقيقي لأنظمة الحوكمة المؤسسية بغية تعزيز السلوك الاخلاقي و ضمان انعكاس تأثيره على استدامة العمل التنظيمي؛ و من هذا التبني يمكن التساؤل حول مدى فاعلية تلك الأنظمة في تعزيز السلوك الأخلاقي في منظمات الاعمال فعليًا.

2. أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى الربط بين البُعدين الإداري والأخلاقي داخل المنظمات، وذلك في ضوء ازدياد التحديات التي تواجه الأعمال نتيجة الفساد الإداري والمالي، كما أن البحث يُسهم في إغناء:

- **البُعد العلمي :**إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والسلوك الأخلاقي من منظور تكاملي.
- **البُعد العملي:** مساعدة متخذي القرار في تطوير أنظمة حوكمة تراعي القيم الأخلاقية.

3. أهداف البحث

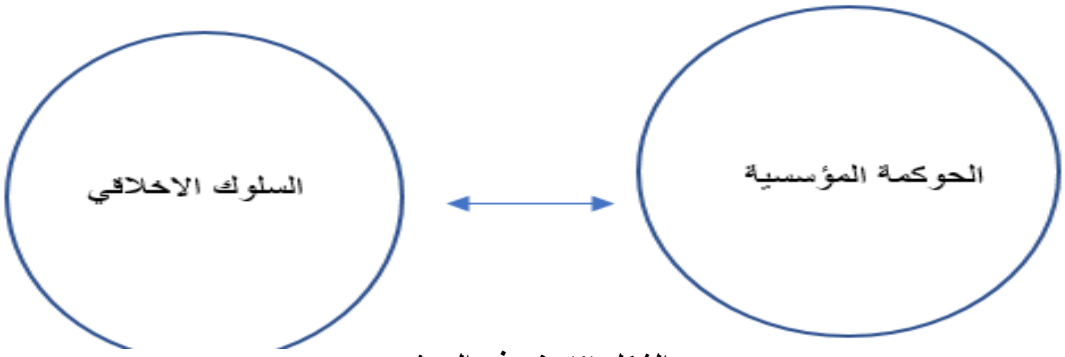
يسعى البحث إلى بلورة مجموعة من الاهداف و كما في أدناه:

1. توضيح الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية والسلوك الأخلاقي.
2. تحليل العلاقة التفاعلية بين آليات الحوكمة والسلوك الأخلاقي داخل منظمات الأعمال.
3. إبراز دور الشفافية والمساءلة في الحد من الممارسات غير الأخلاقية.
4. تقديم رؤية نظرية تسهم في دعم قيم النزاهة والاستقامة المؤسسية.

4. **فرضية البحث:** في ضوء ما طُرح في مشكلة البحث فقد توصل الباحثان إلى صياغة تساؤل مفاده (**ما أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز السلوك الأخلاقي لمنظمات الأعمال)؟** و بناءاً عليه فإن فرضية البحث ستكون (هناك أثر ايجابي لتطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في تعزيز السلوك الاخلاقي لمنظمات الاعمال).

5. **مجتمع و عينة البحث:** اعتمد البحث على تحليل عدد من البحوث و المقالات المنشورة في مستوعبات عالمية مثل *Journal of Business Ethics* و*Corporate Governance Review* بالاضافة إلى مستوعبات Web of Science و Scopus كما استندت إلى تقارير مؤسسات دولية مثل (**OECD** ، **World Bank**، **UN Global Compact**) و التي كان عددها (24) بحث و مقالة، إذ تناولت مبادئ الشفافية والمساءلة والاستدامة المؤسسية. و اعتمد البحث الحالي عدة معايير لتحليل البيانات و هي:
   1) الارتباط المباشر أو الوثيق بموضوع الحوكمة والسلوك الأخلاقي
   2) النشر ضمن الفترة (2018-2025)
   3) الانتماء إلى مجلة محكمة أو تقرير مؤسسي أو مرجع تأسيسي ذي صلة
   4) قابلية الدراسة للإدراج في التحليل المقارن من حيث الموضوع والمنهج والنتائج

6. **أسلوب البحث:** اعتمد البحث الاسلوب الوصفي التحليلي إذتم استخدام مصفوفة تحليل أدبيات موحدة تضمنت (أسم المؤلف/المؤلفين، سنة النشر، نوع المصدر ، الحوكمة كمتغير مستقل ، السلوك الاخلاقي كمتغير تابع، الملخص التحليلي للنتيجة والملاحظة النقدية) للمقالات المنشورة للفترة (2018-2025) لبيان الاثر لمتغيرات البحث و الشكل (1) يمثل نموذج البحث.



الشكل (1): نموذج البحث
المصدر: من اعداد الباحثين

المحور الاول: الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: الحوكمة المؤسسية

برز مفهوم الحوكمة كإطار عمل معاصر صاغته منظمات الأعمال الدولية في العقد الأخير من القرن العشرين. وسرعان ما انتشر في الخطاب الاقتصادي العالمي، مكتسبًا رواجًا واسعًا. يشير المصطلح إلى مبادئ الحوكمة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة، وقد ارتبط بتسميات متعددة، منها "الإدارة الجيدة" و"حوكمة المؤسسات"، مع أن الأخيرة لا تزال الأكثر شيوعًا في الأدبيات الأكاديمية والمهنية. ويعزو الباحثون أصول كلمة "حوكمة" إلى الكلمة اليونانية القديمة "كوبرنان" (κυβερνάω)، التي استُخدمت في القرن الثالث عشر لوصف مهارة قبطان السفينة في الإبحار وسط العواصف والأمواج والرياح العاتية. وامتد هذا التشبيه ليشمل نزاهة القبطان الأخلاقية وسلوكه القويم في حماية أرواح الركاب والبضائع، والدفاع ضد القراصنة، وضمان عودة البضائع الموكلة إليه سالمة. كان يُطلق على القبطان الذي يُؤدي هذه الواجبات بنجاح لقب الحاكم الجيد (غادبان، 2014، ص 2). في اللغة اللاتينية، اعتُمد مصطلح Governate في أوائل القرن الرابع عشر بنفس الدلالة. وبحلول القرن الثالث عشر، ظهر مصطلح Governance الفرنسي القديم كمرادف لكلمة "حكومة" (Government). وبحلول عام 1478، تطور المفهوم ليصف منظمات الأعمال التي تلتزم بهياكل إدارية محددة. وفي اللغة الإنجليزية، اكتسب مصطلح Governance أهمية بالغة في أواخر ثلاثينيات القرن العشرين في سياقات الأعمال، للدلالة على أساليب الإدارة المنهجية والرقابة القائمة على القواعد (جومارد، 2009، ص 9-10). يؤكد هذا التطور اللغوي والمفاهيمي على الحوكمة كمبدأ أخلاقي خالد، يربط بين التشبيهات البحرية القديمة وأطر الشركات الحديثة.

و يمكن تعريف الحوكمة المؤسسية على أنها منظومة مبنية على مجموعة من القواعد والضوابط التي تُدار من خلالها المؤسسات لضمان تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة. و يُعرّفها **OECD (2021)** بأنها: "مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وغيرهم من أصحاب المصلحة، والتي تضع الهيكل الذي تُحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها" ؛ و من أجل ضمان التطبيق الفعّال لجوكمة المؤسسات فإن هناك عدة أطراف تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف الحوكمة و ربما تكون في الوقت ذاته سبباً في فشل المؤسسة و هم (المساهمون، الادارة، مجلس الادارة، اصحاب المصلحة) كما وردت عند (مسعودي و بو فتاح، 2019، ص 6-7). و يمكن القول أن الحوكمة المؤسسية تتمركز حول أربعة أبعاد رئيسة:

1. **الشفافية:** و التي تعني الإفصاح الدقيق والواضح عن المعلومات.
2. **المساءلة:** و التي تشير إلى تحميل الأفراد المسؤولية عن قراراتهم.
3. **العدالة:** و التي تعني المساواة في الحقوق بين جميع الأطراف.
4. **الاستقلالية:** و التي تشير إلى ألية تجنب و تضارب المصالح في القرارات الإدارية.

ثانياً: السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال

تُشكّل أخلاقيات العمل الإطار الأساسي الذي تُبنى عليه المؤسسات. يخضع العمل لمبادئ غير قابلة للتفاوض، لا يجوز انتهاكها من قِبل أصحاب العمل أو الموظفين. إذ يلتزم الموظفون باحترام عملهم والتقيد بالمعايير الأخلاقية الأساسية، بما في ذلك الاحترام المتبادل والالتزام الصارم بجداول العمل. تُشكّل الأخلاقيات حجر الزاوية في نزاهة المؤسسة، مما يستلزم أن يتحمل الموظفون مسؤولية أنفسهم. و مصطلح "أخلاقيات العمل" مُركّب من كلمتين: "الأخلاق" و"العمل". لغوياً، تشير "الأخلاق" إلى مجموعة من السمات والمعاني الثابتة المتأصلة في النفس البشرية، والتي تُشكل بوصلة أخلاقية للحكم على الأفعال بأنها فاضلة أو مستهجنة (السكارنا، 2009، ص 19). يُعرّف دافت الأخلاق بأنها "المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة فيما يتعلق بالصواب والخطأ" (دافت، 2016، ص 152). وبالمثل، يصف أريك دوتيل الأخلاق بأنها "مجموعة من القواعد الثابتة والعالمية التي تحكم السلوك القويم، والتي لا تتأثر بالزمان أو الثقافة أو الظروف" (دوتيل، 2011، ص 2). وهكذا، تُشكل الأخلاق مبادئ وسمات متأصلة تُمكّن الأفراد من تقييم الأفعال أو السلوكيات على أنها مقبولة أخلاقياً أو غير مقبولة. أما مصطلح "العمل" و بمعناه اللغوي، فإنه يشير إلى مهنة أو فعل مقصود. أكاديمياً، يشير مصطلح "أخلاقيات

العمل" إلى الأنشطة البشرية المنتجة التي تُمارس في إطار وظيفة أو مهنة أو حرفة (السكارنا، 2009، ص 26).

يُعد السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال انعكاسًا لمنظومة القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات الأفراد أثناء أداء مهامهم ومسؤولياتهم. وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الأخلاق التنظيمية بوصفه (الالتزام بمعايير السلوك التي تحدد ما هو صواب وما هو خطأ في بيئة العمل)، مع مراعاة القوانين والتقاليد المهنية المتبعة. و يشير(Ferrell et. al., 2021) إلى أن الأخلاق المؤسسية تمثل "التطبيق العملي للقيم في القرارات اليومية داخل المنظمة." و كما يؤكد (Carroll & Brown, 2019) إلى أن السلوك الأخلاقي لا يقتصر على الأفراد فحسب، بل يشمل الممارسات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة ككل. و يمكن القول إن الحوكمة المؤسسية تمثل حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة السلوك الأخلاقي داخل منظمات الأعمال، وأن الجمع بين الأطر التنظيمية والأخلاقية يسهم في تعزيز الشفافية والنزاهة ويحد من الممارسات الفاسدة. و هنا تجدر الإشارة إلى أبرز الابعاد للسلوك الاخلاقي في بيئة العمل:

1. **الصدق والشفافية** في التعامل مع العملاء والموردين.
2. **العدالة والمساواة** في معاملة العاملين دون تمييز.
3. **المسؤولية الاجتماعية** تجاه المجتمع والبيئة.
4. **الالتزام بالقوانين والأنظمة** المحلية والدولية.

وتُظهر الدراسات الحديثة أن غياب هذه الأبعاد يؤدي إلى انهيار الثقة المؤسسية وتزايد حالات الفساد وسوء استخدام السلطة، مما ينعكس سلبًا على الأداء والسمعة.

ثالثاً: العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والسلوك الأخلاقي

تُوصف الحوكمة المؤسسية على أساس أنها إطارًا تنظيميًا وأخلاقيًا متكاملاً يُسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والمسؤولية. وقد أكدت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الحوكمة والسلوك الأخلاقي فهي علاقة تأثير متبادل ؛ فالحوكمة القوية تؤدي إلى التزام أخلاقي أعلى، و أما السلوك الأخلاقي يعزز من فاعلية الحوكمة ويجعلها أكثر مصداقية. و هنا يُشير (Solomon, 2022) إلى أن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية تنجح في بناء بيئة أخلاقية تقل فيها الانتهاكات والسلوكيات غير القانونية. و كما وجد (Abu-Tineh, 2020) في دراسة تطبيقية قام باجرائها أن وجود لجان تدقيق مستقلة وسياسات إفصاح واضحة يرفع من مستوى الثقة ويحد من الفساد في المنظمات.

وفقاً للدراسات الحديثة فإن هناك تزايد في الاهتمام الأكاديمي بالعلاقة بين الحوكمة المؤسسية والسلوك الأخلاقي، خصوصًا بعد الأزمات المالية العالمية التي كشفت أهمية الأخلاق في حفظ استدامة الشركات. فقد بيّن (Javed & Iqbal, 2021; Mahmuddin & Rahman, 2026) أن تطبيق مبادئ الحوكمة، لا سيما الشفافية والإفصاح، يؤدي إلى تحسين ثقافة النزاهة في المؤسسات. كما أوضحت دراسة أخرى أن السلوك الاخلاقي يُعد متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الحوكمة و الأداء المؤسسي (Harrison & Wicks, 2020) و في دراسة أخرى أشار (الحميدي، 2020) إلى أن التزام مجالس الإدارة بمبادئ العدالة والمساءلة يعزز من القيم الأخلاقية في الشركات الخليجية. بينما وُجد أن غياب آليات رقابية فعالة يؤدي إلى ضعف الثقة داخل المنظمة، حتى وإن كانت هناك سياسات حوكمة مكتوبة (الخطيب، 2022).

و في نفس السياق أظهرت تقارير البنك الدولي لسنة **(2021)** و تقرير OECD لسنة (2022) أن دمج مبادئ الأخلاق في ممارسات الحوكمة يُعد شرطًا أساسياً لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، إذ تشجع تلك المبادئ الشفافية في اتخاذ القرار والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. وبناءً على تحليل هذه الدراسات، يتضح أن الحوكمة المؤسسية تمثل الآلية المؤسسية التي تُترجم القيم الأخلاقية إلى ممارسات عملية داخل منظمات الأعمال.

المحور الثاني: الجانب التطبيقي

أولاً: منهجية البحث:

يُظهر الجدول (1) مصفوفة تحليل البيانات لادبيات منشورة في مستوعبات عالمية و البالغة (24) مقالة و بحث:

جدول رقم (1) المصفوفة التحليلية الكاملة

ت	المؤلف/ السنة	نوع المصدر	البُعد الحوكمي	البعُد الاخلاقي	الخلاصة التحليلية	الملاحظة النقدية	القرار التحليلي
1	Hodges & Steinholtz (2018)	مرجع تأسيسي	الاستدامة والحوكمة	المسؤولية الاجتماعية	ربط مبكر بين الحوكمة ومعايير ESGبوصفها إطاراً أخلاقياً لاتخاذ القرار	مرجع مفاهيمي داعم وليس دراسة ميدانية مباشرة	داعم نظري
2	الزهراني (2019)	مقالة عربية	الشفافية والمساءلة	تحسين السلوك الأخلاقي للعاملين	أكد أن الإفصاح والمحاسبة التنظيمية يخفضان الانحرافات السلوكية داخل المؤسسة	يفيد في تدعيم البعد العربي في المراجعة	يدعم الفرضية

3	Carroll & Brown (2019)	مقالة نظرية	التنظيم الأخلاقي	النزاهة المؤسسية	تعاملت مع أخلاقيات الأعمال بوصفها بنية تنظيمية لا مجرد سلوك فردي	مهمة لتأسيس تعريف السلوك الأخلاقي تنظيمياً	داعم نظري
4	Abu-Tineh (2020)	مقالة تطبيقية	لجان التدقيق والإفصاح	القرار الأخلاقي	أظهرت أن وجود آليات رقابة مستقلة يعزز جودة القرار الأخلاقي ويحد من الفساد	ترتبط مباشرة بفرضية الدراسة	يدعم الفرضية
5	Harrison & Wicks (2020)	مقالة نظرية	المساءلة تجاه أصحاب المصلحة	المسؤولية الأخلاقية	بينت أن قيمة أصحاب المصلحة تسند الربط بين الحوكمة والأداء الأخلاقي	مرجع نظري جيد لتفسير الأثر	داعم نظري
6	Tricker (2020)	مرجع تأسيسي	الشفافية والرقابة	الأخلاق المؤسسية	عرض الحوكمة باعتبارها بنية رقابية تضبط السلطة وتقلل الانحرافات	مرجع تأسيسي غير ميداني	داعم نظري
7	الحميدي (2020)	مقالة عربية	العدالة والمساءلة	القيم الأخلاقية	أشارت الدراسة إلى أن التزام مجالس الإدارة بالمحاسبة والعدالة يعزز القيم الأخلاقية في مؤسسات القطاع الخاص الخليجي	تدعم البعد الإقليمي العربي	داعم نظري
8	Javed & Iqbal (2021)	مقالة قياسية	الإفصاح والشفافية	النزاهة والثقافة الأخلاقية	خلصت إلى وجود أثر إيجابي مباشر للحوكمة في السلوك الأخلاقي في الأسواق الآسيوية	من أكثر الدراسات تقاربا لموضوع البحث	يدعم الفرضية
9	Trevino & Nelson (2021)	مرجع تخصصي	الرقابة الأخلاقية	الثقافة الأخلاقية	أكد المرجع أن الأخلاق اليومية داخل المنظمة تتأثر بالبنية التنظيمية والقيادة والرقابة	مفيد في تفسير آليات التأثير	يدعم الفرضية
10	World Bank (2021)	تقرير مؤسسي	النزاهة والحوكمة	سلامة الأعمال	ربط التقرير بين الحوكمة والنزاهة وتقليل مخاطر الاحتيال وسوء استخدام السلطة	يدعم الجانب التطبيقي والسياساتي	داعم نظري
11	الخطيب (2022)	مقالة عربية	الحوكمة التنظيمية	السلوك التنظيمي والأخلاقي	توصل إلى أن فعالية الحوكمة تضبط السلوك	مرجع عربي مباشر الصلة	داعم نظري

					التنظيمي وتبني الثقة داخل الشركات العربية		
12	OECD (2022)	مبادئ/تقرير	الشفافية والمساءلة والعدالة	الثقة المؤسسية	أكدت المبادئ أن الحوكمة الرشيدة تهيئ بيئة ثقة واستقرار ومسؤولية	مرجع معياري لتبرير الأبعاد الأربعة	يدعم الفرضية
13	Solomon (2022)	مرجع تأسيسي	المساءلة والاستقلالية	البيئة الأخلاقية	يرى أن الشركات ذات الحوكمة الأقوى أقل عرضة للانتهاكات والسلوك غير القانوني	يدعم التحليل النظري المباشر	داعم نظري
14	Sancak & Loew (2022)	مرجع/مقالة مفاهيمية	العدالة وتوازن المصالح	النزاهة	تناول الحوكمة باعتبارها آلية لتقييد الممارسات غير الأخلاقية وتوازن مصالح الأطراف	مهم في بناء التعريف الإجرائي للحوكمة	داعم نظري
15	Weber et al. (2024)	مقالة محكمة	شفافية الحوكمة	سياسات الأخلاق المؤسسية	أثبتت الدراسة أن سياسات الأخلاق على مستوى الشركة تعزز شفافية الحوكمة، مع تفاعل مهم مع حماية المستثمر على مستوى الدولة	إضافة قوية لأنها تربط بين البنية المؤسسية والأخلاق الرسمية	يدعم الفرضية
16	Ahluwalia et al. (2024)	مقالة محكمة	مدونات السلوك والامتثال	السلوك الأخلاقي والعائد الاقتصادي	قدمت دليلاً على أن تبني متطلبات SOX 406 ومدونات الأخلاق يرتبط بنتائج سوقية وتنظيمية أفضل	مهمة لإثبات أن الأخلاق ليست عبئاً بل مورداً تنظيمياً	داعم نظري
17	Ampofo & Barkhi (2024)	مقالة محكمة	سلطة CEO والحوكمة	المواطنة المؤسسية الأخلاقية	أوضحت أن المواطنة الأخلاقية تعدل آثار قوة المدير التنفيذي على نتائج الشركة	تفيد في فهم أثر القيادة على تفعيل الحوكمة أخلاقياً	داعم نظري
18	Erben Yavuz (2024)	مقالة محكمة	خصائص المجلس والملكية	أداء ESG والإفصاح	بيّنت أن بنية المجلس والملكية تؤثر في الإفصاح والاستدامة بما يعكس بعداً أخلاقياً وتنظيمياً للحكم الرشيد	تفيد في الربط بين الحوكمة والاستدامة الأخلاقية	داعم نظري

19	Palea et al. (2025)	مقالة محكمة	آليات الحوكمة	الانتقال للاقتصاد الدائري	أظهرت الدراسة أن الحوكمة تساعد الشركات الصناعية على توسيع استراتيجيات الاقتصاد الدائري	مفيدة لربط الحوكمة بالأداء المسؤول طويل الأمد	يدعم الفرضية
20	Buchetti, Arduino & Perdichizzi (2025)	مقالة مراجعة	الحوكمة وESG	المخرجات الأخلاقية والاستدامية	راجعت 91 دراسة وخلصت إلى أن الحوكمة تؤثر بوضوح في مؤشرات ESG وتوجهات البحث المستقبلية	إضافة منهجية قوية لتحديث الأدبيات حتى 2025	داعم نظري
21	Braun & Mueller (2025)	مقالة Meta-analysis	الحوكمة الخارجية	مخالفات الشركات	أثبت التحليل البعدي أن جهات الحوكمة الخارجية مثل المستثمرين والمدققين والمحللين والإعلام تؤثر في الحد من سوء السلوك المؤسسي	مهمة جداً لربط الحوكمة بالحد من المخالفات	يدعم الفرضية
22	Al-Najjar, Salama & Abed (2025)	مقالة محكمة	الحوكمة والأداء الاجتماعي	الاقتصاد الدائري والمسؤولية	وجدت أن الحوكمة والأداء الاجتماعي يدفعان الشركات نحو تبني ممارسات أكثر التزاماً ومسؤولية	تعزز الصلة بين الحوكمة والمسؤولية المؤسسية	يدعم الفرضية
23	Masud et al. (2025)	مقالة محكمة	الحوكمة وESG	السمعة والمساءلة	توصلت إلى أن آليات الحوكمة الرشيدة ترفع أداء ESGفي الأسواق الناشئة وتدعم السمعة والمساءلة	مفيدة لتوسيع زاوية التحليل خارج الاقتصادات المتقدمة	يدعم الفرضية
24	Kim (2025)	مقالة محكمة	المستوى الأخلاقي للشركة	الأداء المالي والأخلاقي	ناقشت كيف يؤثر المستوى الأخلاقي والجهد الأخلاقي للشركة في الأداء المالي ضمن إدارة مستدامة	تدعم البعد القائل إن الأخلاق قيمة مضافة وليست عبئاً	داعم نظري

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

ثانياً: تحليل النتائج:

توزعت العينة على مدة زمنية من 2018 و لغاية 2025 إلا أن الكثافة الاكبر كانت بعد 2020 و هذا يعكس الاهتمام المتزايد بموضوع الحوكمة ، و اظهرت الدراسات للسنوات 2024-2025 عدداً من الدراسات التي تربط ESG و الاستدامة و المرتبطة بمؤشرات مباشرة تتعلق بالشفافية و الاقتصاد الدائري و المخالفات المؤسسية و المواطنة الاخلاقية. وعند ترميز العينة تبين أن الشفافية والمساءلة هما البعُدان الأكثر تكراراً ضمن

جانب الحوكمة، في حين ظهرت النزاهة والثقة المؤسسية ومقاومة الفساد بوصفها الأبعاد الأخلاقية الأبرز .وتشير هذه النتيجة إلى أن الأدبيات الحديثة تميل إلى فهم السلوك الأخلاقي بوصفه نتيجة مؤسسية لآليات الإفصاح والمحاسبة أكثر من كونه قيمة فردية مجردة. كما أظهرت النتائج أن الغالبية الساحقة من المداخل التحليلية تركز على العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والسلوك الأخلاقي و تظهر أن هناكعلاقة إيجابية مباشرة أو غير مباشرة داعمة للفرضية الرئيسية .وحتى المراجع غير الميدانية قدمت سنداً نظرياً قوياً يؤكد أن الحد من تضارب المصالح وتفعيل الاستقلالية والرقابة والإفصاح يرفع من احتمالات السلوك النزيه داخل المنظمة. كشفت المراجعة عن ثلاث فجوات رئيسة:

1. محدودية الدراسات العربية التطبيقية التي تختبر العلاقة مباشرة باستخدام بيانات ميدانية أو نماذج كمية
2. حاجة أكبر لدراسات تربط الحوكمة الأخلاقية بالتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وإدارة البيانات
3. قلة الدراسات المقارنة بين القطاعات في البيئات العربية، لا سيما بين القطاع المصرفي، الصناعي، والخدمي

بناءً على المصفوفة التحليلية، استقر تصميم الفصل المنهجي على مراجعة تحليلية لعينة من 24 مدخلاً علمياً بين 2018 و2025، وقد أظهرت المراجعة اتجاهاً عاماً واضحاً يدعم الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي لتطبيق الحوكمة المؤسسية في تعزيز السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال، مع بروز الشفافية والمساءلة والاستقلالية بوصفها الأبعاد الأكثر تفسيراً لهذا الأثر.

الاستنتاجات و التوصيات:

أدت الفضائح المالية المتتالية إلى تغيير جذري في ديناميكيات عالم الأعمال، ما دفع المؤسسات إلى تبني أطر حوكمة الشركات لتوجيه الإدارة نحو ممارسات أفضل وضمان الالتزام بالمعايير العالية الضرورية لاستدامة العمليات. ومع ذلك، كشف الواقع عن تناقضات مع هذه التوقعات. فعلى الرغم من انتشار آليات الحوكمة، يشير تصاعد الأزمات المالية وانهيار المؤسسات إلى وجود فجوة حرجة في ممارسات الحوكمة الحالية. اليوم، تواجه الشركات مطالب غير مسبوقة للتوفيق بين المبادئ الأخلاقية والممارسات الإدارية وأهداف الربح. في الوقت نفسه، أصبحت المعايير التي تحكم سلوك المؤسسات موضع تدقيق بسبب تكرار فضائح الشركات. و قد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج النظرية والتجريبية، بما في ذلك:

• الأخلاق كجوهر للحوكمة: على الرغم من اختلاف أطر حوكمة المؤسسات في هيكلها، إلا أن أساسها يكمن في المبادئ الأخلاقية و يمكن اعتبار الأخلاق حجر الزاوية للحوكمة الفعالة.

• تعزيز العلاقة بين الأخلاق والحوكمة: يمكن لتعزيز التوافق بين أخلاقيات العمل والحوكمة أن يمكّن أصحاب المصلحة من التصرف وفقًا للقيم المشتركة. و من الضروري ترجمة هذه القيم إلى مدونات أخلاقية وقوانين ولوائح ومبادئ توجيهية سلوكية رسمية، ما يُحوّل المبادئ الأخلاقية إلى ممارسات عملية. ويتطلب ذلك إضفاء الطابع الرسمي على نهج أخلاقي لحوكمة المؤسسات، متجذر في القيم المؤسسية.

• الارتباط الإحصائي بين الأخلاق والحوكمة: أظهرت الدراسة وجود ارتباط إيجابي قوي بين الالتزام بأخلاقيات العمل وتطبيق مبادئ الحوكمة.

• الأثر الكبير للأخلاق على الحوكمة: تؤكد النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات العمل على تعزيز مبادئ حوكمة الشركات، ما يُبرز دور الأخلاق كمحرك رئيسي لفعالية الحوكمة. و من أهم النتائج التي تبلورت بعد مراجعة الادبيات يمكن أن تتمحور في:

1. **ترابط وثيق :**هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وارتفاع مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمات.
2. **الشفافية والمساءلة :**تُعد الشفافية في الإفصاح والمساءلة الإدارية من أهم العوامل التي تحد من السلوكيات غير الأخلاقية.
3. **دور القيادة :**تلعب القيادة الإدارية الأخلاقية دورًا محوريًا في تفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية.
4. **الثقة المؤسسية :**يؤدي الالتزام بالحوكمة إلى بناء ثقة متبادلة بين المنظمة وأصحاب المصلحة.
5. **الاستدامة والسمعة :**الحوكمة الأخلاقية ليست مجرد نظام إداري، بل هي أساس للاستدامة والتميز التنافسي على المدى الطويل.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا احد.

References:

1. Al-Sharifi, A. K., & Al-Muhammad, F. M. (2021). Dawr al-qiyadah al-akhlaqiyyah fi tarsikh al-qiyam al-tanzimiyyah lil-qadah al-jami'iyyin: Dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyinah min al-qiyadat fi al-jami'at al-'Iraqiyyah. Majallat al-Riyadah lil-Mal wa al-A'mal, 2(1). https://doi.org/10.56967/ejfb2021149

performance: Evidence from emerging markets. Research in International Business and Finance, 67, 101994. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.101994

12. Buchetti, B., & Ricci, F. (2025). Corporate governance and ESG disclosure: Evidence from European firms. Journal of Business Research, 176, 114576. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114576
13. Carroll, A. B., & Brown, J. (2019). Business ethics: Understanding the moral organization. Business Horizons, 62(2), 149–159.
14. Carroll, A. B. (2019). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. Business & Society, 58(6), 1258–1278. https://doi.org/10.1177/0007650317714848
15. Chaghi, K., Rahimian, M., & Zarei, A. (2025). Corporate governance and corruption prevention in organizations: Empirical evidence from developing economies. Journal of Financial Crime, 32(2), 344–362.
16. Erben, A. Yavuz; Kocaman BE; Dogan, M; Hazar, A.; Babuscu, Senol; Sutbayeva, Raikhan (2024). The Impact of Corporate Governance on sustainability disclosures: A comparison from the perspective of financial and non-financial firms. https://doi.org/10.3390/su16198400
17. Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2020). Business ethics: Ethical decision making and cases (12th ed.). Cengage Learning.
18. Fitriani, N., & Nugroho, A. (2024). Corporate governance and organizational performance: The mediating role of ethics. Sustainability, 16(5), 2214.
19. Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2020). Stakeholder theory, value, and firm performance. Business Ethics Quarterly, 30(1), 101–125.
20. Hodges, A., & Steinholtz, D. (2018). Ethical business practice and corporate governance: Integrating ESG principles. Corporate Governance: The International Journal of

2. Al-Humaidi, M. (2020). Al-hawkama al-mu'assasiyyah wa dawruha fi ta'زيز al-qiyam al-akhlaqiyyah fi mu'assasat al-qita' al-khass al-khaliji. Majallat al-Iqtisad wa al-Idarah, 34(2), 155–178. Jami'at al-Malik 'Abd al-'Aziz.
3. Al-Khatib, S. (2022). Dawr al-hawkama al-mu'assasiyyah fi dabt al-suluk al-tanzimi wa al-akhlaqi fi al-sharikat al-'Arabiyyah. Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Idarah, 42(1), 88–110. Al-Munazzamah al-'Arabiyyah lil-Tanmiyah al-Idariyyah.
4. Al-Zahrani, F. (2019). Athar al-shafafiyyah wa al-musa'alah fi tahsin al-suluk al-akhlaqi lil-'amilin: Dirasah tahliliyyah. Majallat Jami'at al-Imam Muhammad ibn Saud al-Islamiyyah, 23(4), 201–230.
5. Abu-Tineh, A. (2020). Corporate governance mechanisms and ethical decision-making in organizations: Evidence from emerging markets. Journal of Business Ethics, 168(3), 501–520.
6. Ahluwalia, Rupali & Khurana, Nidhi. (2025). Advancing Financial Inclusion for Sustainable Development: Strategies and Recommendations for Achieving the SDGs, https://doi.org/10.1007/978-981-96-4269-4_1
7. Alibadi, Ali Thamer Ali; Abbood, Rasha H. (2026). Smart Village Model to Iraqi Rural Region (Strategic development Road, Slik Road in Iraq/ Case Study), Journal of Al-Ma'moon College, No. 45, www.https://journal.almamonuc.edu.iq
8. Al-Najjar, B. (2025). Corporate governance and social responsibility: Evidence from emerging markets. Corporate Governance: An International Review, 33(1), 85–102.
9. Ampofo, Akwasi A. & Barkhi, Reza. (2024). The impact of CEO power and ethical corporate citizenship on firm's outcomes. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102076
10. Braun, Max C. & Mueller, Simone M. (2025). External Corporate Governance and Corporate Misconduct: A Meta- Analysis, https://doi.org/10.1111/corg.12627
11. Bui, T., Nguyen, H., & Pham, T. (2024). Corporate governance and financial

https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2024-0705

29. Praveendas, P., Kumar, S., & Menon, R. (2025). Corporate governance and ethical leadership: Implications for organizational integrity. Journal of Business Ethics, 190(1), 45–63.
30. Prayitno, H., & Rahman, A. (2025). Corporate governance practices in banking and ethical compliance. International Journal of Banking Governance, 9(1), 33–48.
31. Sancak, I. E., & Loew, T. (2022). Corporate governance and organizational justice: Implications for ethical business conduct. Corporate Governance: An International Review, 30(3), 405–421.
32. Solomon, J. (2022). Corporate governance and accountability (6th ed.). Wiley.
33. Tricker, B. (2020). Corporate governance: Principles, policies, and practices (4th ed.). Oxford University Press.
34. Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right (8th ed.). Wiley.
35. Wardani, D., & Sari, P. (2023). Corporate governance and ethical climate in organizations. Journal of Applied Business Research, 39(4), 233–244.
36. Weber, AM. (2024). Expanding the toolbox of Sustainable Business Law: The Transnational Impacts of the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). https://digitalcommons.pace.edu/peir/vol42/iss1/2
37. World Bank. (2021). Corporate governance and integrity in business: Annual report. World Bank Publications.

Business in Society, 18(2), 257–271. https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0167

21. Javed, M., & Iqbal, M. (2021). Corporate governance and ethical behavior: Evidence from Asian markets. Corporate Governance Review, 19(4), 75–98.
22. Kim, Seong- Young; Kim, Phillip H.; Setthakorn. (2025). Turn down the heat: Corporate Governance and SME environmental and financial performance, https://doi.org/10.1007/s11187-025-01061-y
23. Mahmuddin, M., & Rahman, A. (2026). Corporate governance, business ethics, and sustainable organizational performance. Journal of Business Ethics.
24. Masud, MAK; Sahara, M. Maola. (2025). Enhancing ESG performance through corporate governance: insights from emerging markets, https://doi.org/10.32479/ijeep.17717
25. Mukhtaruddin, M., Relasari, R., & Felmania, M. (2024). Corporate governance and firm value: Evidence from emerging markets. International Journal of Finance & Economics, 29(2), 1654–1671.
26. Neres, A., Silva, R., & Costa, P. (2024). Corporate governance and ethical performance in organizations. Sustainability, 16(3), 1425. https://doi.org/10.3390/su16031425
27. OECD. (2022). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing.
28. Palea, V.; Gordano, S.; Migliavacca A. (2025). Do firms parctise what they preach? Corporate performance communication decoupling on environmental SDGs and the impact of sustainability- oriented governance.