المركز الجامعي "احمد زبانة "غليزان

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ينظم الملتقى الوطني الأول حول :

"حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر "

يومي 14/13نوفمبر 2018-

الباحث 01	الباحث 02	الباحث 03
الاسم واللقب:بلهاشمي جهيزة . **المؤهل العلمي** :طالبة دكتوراه. **تخصص**:مالية مؤسسة . **الجامعة** :جامعة معسكر . **الهاتف**:0792972771. **البريد الالكتروني :** belhachemidjahiza@gmail.com **المحور السابع** :دور حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة . **عنوان الورقة البحثية** :مبادئ الحوكمة كآلية لتفعيل دور الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة – دراسة تحليلية لمجموعة شركة نقل العائلية في دولة الأردن	**الاسم واللقب**:محمد بن احمد أسماء. **المؤهل العلمي** :طالبة دكتوراه. **تخصص**:مالية مؤسسة . **الجامعة** :جامعة معسكر . **المحور السابع** :دور حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة . **عنوان الورقة البحثية** :مبادئ الحوكمة كآلية لتفعيل دور الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة – دراسة تحليلية لمجموعة شركة نقل العائلية في دولة الأردن .	**الاسم واللقب**:غوال نادية . **المؤهل العلمي** :طالبة دكتوراه. **تخصص**:تحليل اقتصادي وتقنيات كمية . **الجامعة** :جامعة مستغانم . **الهاتف**:0779892819. **البريد الالكتروني :** Ghoual.nada@gmail.com **المحور السابع** :دور حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة . **عنوان الورقة البحثية** :مبادئ الحوكمة كآلية لتفعيل دور الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة – دراسة تحليلية لمجموعة شركة نقل العائلية في دولة الأردن

ملخص :

تعتبر الشركات العائلية من المؤسسات التي تلعب دورا مهما في تحقيق التنمية المستدامة حيث تعتبر المصدر الرئيسي للاستثمار والتمويل بعض المرافق والمشاريع الخاصة بالدولة وذلك في إطار الشراكة بين القطاع العام والخاص وتفعيل دور القطاع الخاص في المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وبالنظر إلى مختلف قضايا الفساد التي تعرضت لها في القدم كبرى الشركات المالية العالمية نتيجة لانعدام الثقة في مسيريها وافتقار إدارتها لمعايير الشفافية والمساءلة والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وذلك بغية الحد من انتشار الفساد المالي و الادراي

إعادة الثقة في مسيري المؤسسة ودفعها إلى المساهمة في تحقيق عملية التنمية ،فالشركات العائلية ازداد الاهتمام بمدى دورها في ظل التطورات الاقتصادية العالمية كإحدى الشركات التي يمكن توظيفها لتفعيل دورها في المساهمة في تحقيق عملية التنمية وفي ظل ذلك هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية وتفعيلها لتحقيق التنمية المستدامة .

الكلمات المفتاحية :الحوكمة ،الشركات العائلية ،التنمية المستدامة ، معايير الحوكمة .

Abstract:

Family businesses are an important player in achieving sustainable development as they are the main source of investment and financing for some of the country's facilities and projects,

As part of the partnership between the public and private sectors and activating the role of the private sector in contributing to achieving sustainable development,In view of the various corruption cases that have been exposed in the foot of major global financial companies as a result of mistrust and lack of transparency, accountability, integrity and social responsibility,

Which led to the need to apply the standards of governance in family businesses in order to reduce the spread of financial corruption and management restore confidence in the institutions and to contribute to the achievement of development process.

Family companies have increased attention to their role in the light of global economic developments as one of the companies that can be used to activate their role in contributing to the achievement of the development process. In doing so, this study aimed at shedding light on the role of the principles of governance in family businesses and activating them to achieve sustainable development.

Keywords: governance, family businesses, sustainable development, governance standards.

مقدمة : تكتسب الشركات العائلية أهمية بالغة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها في عملية الاستثمار الذي يؤدي بدوره إلى المساهمة في تحقيق عملية التنمية المستدامة فالشركات تساهم في توفير البيانات المالية حول عمل منظومة المؤسسة وتعبئة الوعاء المالي للمؤسسة ،حيث يشكل نظام حوكمة المؤسسات محور هذه العلاقة ،إذ تساعد على الحد من انتشار الفساد والتضليل المستعمل من طرف المسيرين في الكشف عن البيانات المالية وضمان شفافية المعلومات المالية وسهولة الحصول عليها دون الممارسات اللاطوعية من طرف الأطراف المعنية بضمان وصول المعلومة للأطراف المحتاجة إليها وبالتالي فإن الممارسات الجيدة لأخلاقيات الأعمال تؤدي إلى تفعيل عمل الشركات العائلية ،كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة من شأنه العمل على تحسين أخلاقيات الأعمال وتوفير المعلومات الجيدة وزرع الثقة بين المساهمين أو الأعضاء المؤسسين في الشركات العائلية ،فمصطلح حوكمة المؤسسات يعتبر من بين مصطلحات اقتصاد المعرفة والعولمة أوجدته متغيرات اقتصادية وظروف غير مستقرة بغية محاربة الفساد وتنمية وبناء مؤسسات تتمتع بالثقة والمحافظة على استقرار المعلومات وتحسين الأداء المالي للمؤسسات والأداء الاقتصادي للدول في إطار مبادئ الشفافية والمساءلة حيث أصبحت أسلوب يتم التأكد من خلاله من حسن تسيير وإدارة المؤسسة بالشكل الذي يعمل على خلق القيمة وتحقيق تنمية مستدامة ، ففي ظل التحولات التي يشهدها العالم برزت مفاهيم حديثة عكست ما تشهده هذه التغيرات والتحول الفكر ،ونظرا لأهمية الشركات العائلية في المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق المعايير الخاصة بحوكمة المؤسسات فان العديد من الدول التي تنتشر فيها الشركات العائلية وخصوصا دول المشرق العربي تلتزم بتطبيق معايير الحوكمة من اجل تنمية مؤسساتها وحماية أموال المستثمرين فالحوكمة في هذه الشركات توزع مهام المؤسسين وتوضح دور ومسؤوليات كل طرف وباعتبار أن حكومات العديد من الدول أصبحت تعتمد على الحصول على التمويل من قبل مؤسسات القطاع الخاص وذلك بغية مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق عملية التنمية المستدامة .

إشكالية البحث :انطلاقا مما سبق وبغية تفسير دور تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العالية في المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة تتمحور إشكالية بحثنا كالتالي :

كيف يمكن أن يساهم تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على تحقيق التنمية المستدامة ؟.

ـفرضية البحث :

يفترض البحث أن التطبيق الجيد لمعايير حوكمة في الشركات العائلية يؤدي إلى المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

-تساهم حوكمة المؤسسات في زيادة معدلات النمو الاقتصادي وبالتالي المساهمة في عملية التنمية على المدى الطويل .

-إن تأثير الحوكمة على المؤسسات العائلية يرتبط ارتباطا ايجابيا بتطبيق معاييرها .

-أهداف البحث :

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور معايير حوكمة في تفعيل دور الشركات العائلية في المساهمة في تحقيق عملية التنمية عمال وبالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأهداف نسعى إلى تحقيقها منها:

- تفسير مفهوم الحوكمة .

-توضيح مفهوم كل من الشركات العائلية والتنمية المستدامة .

-شرح بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الورقة البحثية .

-إبراز العلاقة القائمة بين معايير حوكمة الشركات العائلية وتحقيق التنمية المستدامة .

-إبراز مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة .

3-أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في كونه يعالج أحد المفاهيم الحديثة لاقتصاد المعرفة التي أثبتت نجاحها اتجاه تجنب وقوع المؤسسات في أزمات مالية وضمان الشفافية في إعداد القوائم المالية وزرع الثقة في المستثمرين اتجاه المؤسسات ونزاهة القيام بالأعمال ،حيث أصبحت أغلب المؤسسات ومن بينها الشركات العائلية تعمل على تبني هذه الآلية أو النظام ألا وهي آلية الحوكمة خصوصا المؤسسات الرائدة في مجال القطاع الخاص أصبحت تهتم بتطبيق معايير حوكمة المؤسسات بسبب التغيرات الاقتصادية الحاصلة في العالم نظرا لكونها آلية تعمل على زرع الثقة في نفوس المستثمرين لما تتضمنه من شفافية في إعداد القوائم المالية خصوصا بعد اندماج الشركات العائلية في بعض الدول في نظام اقتصاد السوق المفتوح الذي يعتمد على المؤسسات كأساس لعملية التنمية في أي بلد .

- منهجية البحث :

من أجل الإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا على المنهج على المنهج الاستنباطي من خلال الرجوع إلى المراجع الأجنبية والعربية وأخذ منها كل الأشياء المتعلقة بموضوع بحثنا .

وقد ارتأينا إلى تقسيم ورقتنا البحثية إلى :

المحور الأول :الدور التنموي للشركات العائلية .

المحور الثاني :الحوكمة وتطبيقاتها في الشركات العائلية .

المحور الثالث :أهمية تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة شركة عائلية في دولة الاردن).

المحور الأول :الدور التنموي للشركات العائلية .

مفهوم الشركات العائلية :هناك العديد من التعاريف التي فسرت لنا مفهوم الشركات العائلية نذكر منها :

تعرف الشركة العائلية على أنها "الشركة التي يمتلكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة "**(1)**.

ويعرفها البروفسور mark casson"تعد الشركة مملوكة عائليا عندنا تسيطر العائلة على الملكية الرئيسية للأسهم القادرة على التصويت ،و أن تكون العائلة مسيطرة على مجلس إدارة الشركة ،حيث تستطيع تعيين الرئيس التنفيذي للشركة ،ولا تعتبر أي شركة تحت سيطرة عائلية عندما يكون الرئيس التنفيذي للشركة من غير أفراد العائلة **(2)**.

يمكن تعريف الشركات العائلية بأنها عبارة عن محيط يتكون من مجموعة من الأفراد وهي شركة تعود ملكيتها بالكامل لأفراد العائلة الواحدة حيث يقوم احد أفراد العائلة بإدارتها والعمل على ضمان استدامتها .

التنمية المستدامة :ورد في تقرير اللجنة الدولية حول البيئة والتنمية المعروف بتقرير برونتلاند"التنمية المستدامة هي تلبية احتياجات الحاضر دون التخلي عن الأجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتها "**(3)**.

كما تعرفها اللجنة العالمية للبيئة والتنمية المستدامة التي شكلتها الأمم المتحدة وقدمت تقريرها بعنوان "مستقبلنا المشترك " على أن التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم**(4)** .

كما تعرف أيضا بأنها التنمية الحقيقية ذات القدرة على الاستمرار والتواصل من منظر استخدامها للموارد الطبيعية والتي يمكن أن تحدث من خلال استيراتيجية تتخذ التوازن البيئي كمحور ضابط لها لذلك التوازن الذي يمكن أن يتحقق من خلال الإطار الاجتماعي البيئي والذي يهدف إلى رفع معيشة الأفراد من خلال النظم السياسية الاقتصادية ،الاجتماعية والثقافية التي تحافظ على تكامل الإطار البيئي .**(5)**

مساهمة الشركات العائلية في عملية التنمية :تمارس الشركات العائلية نفس العمليات التي تقوم بها الشركات العادية حيث تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل وتساهم في الرفع من معدل الناتج المحلي الإجمالي في اقتصاديات بعض الدول فمثلا تمتلك الولايات المتحدة الأمريكية نحو 20 مليون شركة تمثل نحو 49% من الناتج القومي ،توظف 90% من اليد العاملة وتساعد على توفير 75% من مناصب العمل في دول الاتحاد الأوروبي حيث تصل نسبة مساهمتها في الناتج القومي الإجمالي في هذا الأخير 70% وفي الدول العربية تمثل الشركات العائلية نحو 90% من إجمالي المنشات العاملة أما في دول المشرق العربي الخليج تسيطر الشركات العائلية على 90% من حجم النشاط التجاري الخاص .**(6)**

المحور الثاني :الحوكمة وتطبيقاتها في الشركات العائلية .

أولا: حوكمة المؤسسات :

منذ السنوات الماضية ونتيجة للأزمات المالية المختلفة التي تعرضت لها العديد من المؤسسات لما احتوته القوائم المالية للعديد من المؤسسات من تضليل وتضخيم في الأرقام ظهرت الحوكمة كآلية من شأنها العمل على مكافحة هذا الفساد وإعادة الثقة في القوائم المالية المنشورة من قبل المؤسسات لدى المستثمرين ،كما أن مفهوم الحوكمة ارتبط بمصطلحي الخوصصة privatization والعولمة globalization في ظل تداعيات اقتصاد المعرفة إلا انه مازال مجال بحوث العديد من الاقتصاديين .

مفهوم الحوكمة : تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ".**(7)**

مفهوم حوكمة المؤسسات:يصف تقرير Cadbury سنة 1992 حوكمة المؤسسات بأنها" : النظام الذي تسير به المؤسسات و تراقب من أجل زيادة كفاءة أدائها" .**(8)**

هي " :العملية التي تسمح بتكريس مبادئ الثقة، الشفافية، الشرعية في أداء الأعمال، بغرض خلق القيمة تشاركية مستدامة**(9)**

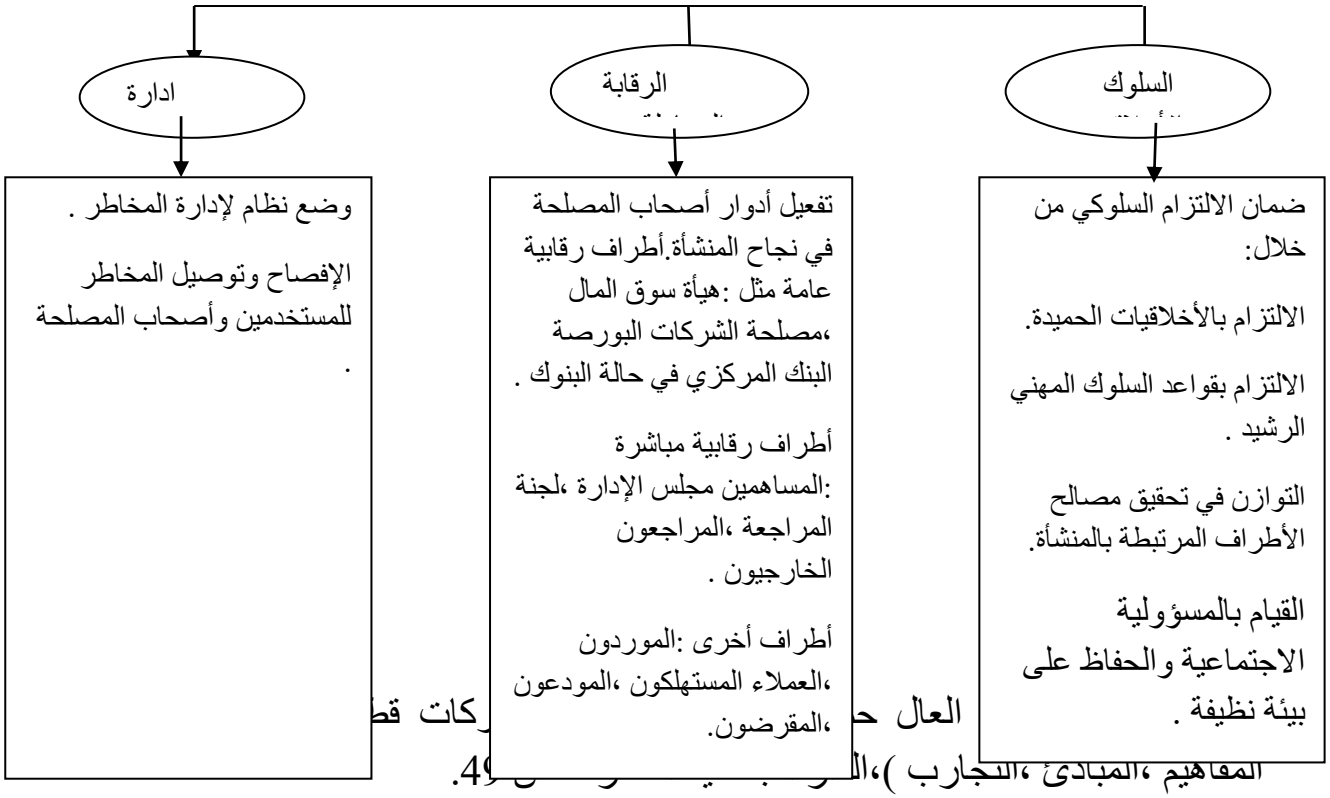
-هي ":وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن تسيير المؤسسات بطريقة تحمي أموال المستثمرين و المقرضين**(10).**

فحوكمة المؤسسات تعكس طبيعة العلاقات المختلفة بين المساهمين والمديرين من جهة وبين بين فعالية أعضاء مجلس الادارة ومهمته في الحفاظ على رأس مال المساهمين من جهة أخرى فباعتبار أن موضوع حوكمة المؤسسات هو موضوع الساعة أصبح طليعة العديد من

البحوث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وحتى القانونية ،حيث عمل العديد من الباحثين أمثال كل من (Gagnon et ST pierre 1995,Daniels et Mork 1995,Kole et Lehn 1997,Sheifer et Robert 1997,Charreaux 1996,le rapport de ernst et young 1999) على توضيح العديد من المفاهيم التي تحدد مختلف التعاريف المتعلقة بحوكمة المؤسسات فقد عرفها كل من (Gagnon et Peirre 1995) بأنها مجموعة من الاليات المرتبطة بعلاقة الوكيل الرئيسي حيث ترتكز مهمتها في محاولة تحقيق التنسيق بين أنشطة الشركة وأهدافها وتحتوي على مختلف القواعد التي تعمل على تنظيم هيكل مجلس الادارة ومختلف العلاقات داخل وخارج محيط المؤسسة ،ووفقا ل (Dniels et Mork 1995) فحوكمة هي تلك القواعد التي يمكن أن تعمل على تقييد سوء استخدام السلطة والتحكم فيها من قبل المديرين وتعمل على زرع الثقة بين المستثمرين فيها .**(11)**

-ركائز الحوكمة :ترتكز الحوكمة على تلاثة عناصر تتمثل في كل من السلوك الأخلاقي ،الرقابة والمساءلة ،إدارة المخاطر ،والشكل التالي يمثل هذه الركائز :

الشكل رقم (01) :ركائز الحوكمة .



العال ح ركات قط
المفاهيم ،المبادئ ،التجارب)،ال 49.

أهداف الحوكمة :تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية نذكر منها :**(12)**

1-القضاء على كل أشكال الفساد المالي والإداري .

2-ضمان تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

3-فرض الرقابة على أداء المؤسسة .

4-حماية مصالح مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة .

5-تنمية الادخار وتشجيع عملية الاستثمار .

مبادئ حوكمة المؤسسات :

باتت حوكمة المؤسسات اهتمام العديد من الباحثين والمنظمات والمؤسسات الدولية والعالمية حيث عملت العديد منها على إصدار مختلف المبادئ والمعايير المتعلقة بحوكمة المؤسسات فمنها من تهدف إلى حماية حقوق المساهمين ،التسيير الجيد للمؤسسات العمل على تحقيق المساواة بين مختلف أصحاب المصالح ،تحقيق المسؤولية الاجتماعية ...الخ ، وحسب (Ron Sookan 2016) اكتسبت حوكمة المؤسسات على الصعيد العالمي اهتماما كبيرا خصوصا بعد ظهور معايير المحاسبة الدولية ،عملت العديد من الدول على وضع قوانين وقواعد جديدة لحوكمة المؤسسات من أمثلتها مبادئ (principles of (OECD) (corporate governance وقانون (Oxley Act of 2002) في الولايات المتحدة فكل هذه القوانين والمبادئ وضعت كردة فعل على الخسائر والفضائح التي تعرض لها المستثمرون من قبل المؤسسات العالمية**(13)** ،من بين المبادئ نذكر :

1-مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) :

قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بإصدار مجموعة من المبادئ المتعلقة بحوكمة المؤسسات في سنة 1999 قامت بإصدار خمسة مبادئ ، وفي سنة 2004 قامت المنظمة بتعديل المبادئ التي أصدرتها عام 1999 بعدما كانت تحتوي على خمسة مبادئ أصبحت ستة تحدد من خلالها الممارسات الجيدة للمؤسسات وتهدف إلى التركيز على التطبيق الجيد لنظام حوكمة المؤسسات حيث لا تتسم بالطابع الإلزامي تعتبر مبادئ توجيهية لممارسة حوكمة المؤسسات وهي كالتالي :

-ضمان وضع أو وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات :

يجب على نظام حوكمة المؤسسات و العمل على المساهمة في شفافية الأسواق والعمل على كفاءتها **(14)** من خلال وضع أسس لنظام فعال لحوكمة المؤسسات في إطار ما يحدده القانون **(15)** وتحديد توزيع المسؤوليات بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة حيث تتأثر حوكمة المؤسسات بحركة الأسواق ومختلف القوانين الصادرة في المؤسسات والأسواق .**(16)**

-حماية حقوق المساهمين (حملة الأسهم):

من خلال العمل على الحفاظ على أموالهم المستثمرة من خلال العمل على توفير التسهيلات اللازمة لقيام المساهمين بمختلف أعمالهم **(17)** من خلال :بيع الأسهم ،الحصول على المعلومات ، المشاركة في الاجتماعات ...

-المعاملة المتساوية للمساهمين أو تحقيق المساواة في التعامل مع المساهمين :

يجب في إطار حوكمة المؤسسات أن يتم ضمان المعاملة المتساوية بين حملة الأسهم من خلال حصول المساهمين على حقوقهم ، وذلك من خلال المساواة في الحصول على الحقوق**(18)** ، والحصول على مختلف التعويضات في حال انتهاك حقوقهم في المؤسسة

-ضمان الاعتراف بحقوق مختلف أصحاب المصالح أو دور أصحاب المصالح :(19)

وذلك من خلال الاعتراف بدورهم في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم من خلال العمل على تعظيم ثروة المؤسسة وضمان استدامة الأعمال التجارية القائمة **(20)**ومحل نشاط المؤسسة .

-الإفصاح والشفافية :

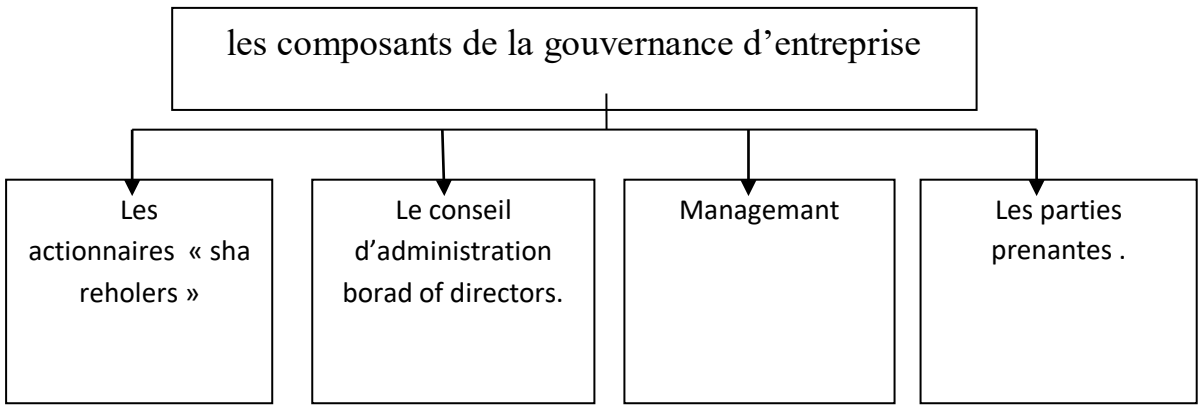
وذلك من خلال ضمان نشر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة **(21)** والإفصاح عن كافة الموضوعات والمسائل المتعلقة بالمؤسسة كالوضعية المالية للمؤسسة وغيرها من المسائل المالية الأخرى وكل المواضيع التي تعمل على خلق القيمة في المؤسسة.

-مسؤوليات مجلس الإدارة :

وذلك من خلال المتابعة المستمرة للإدارة من قبل مجلس الإدارة وضمان مسؤولياته من خلال وجود نظام فعال لحوكمة المؤسسات **(22).**

-الشكل رقم (02):مكونات حوكمة المؤسسات .

Figue :les composants de la gouvernance d'entreprise.



Source :Frank Bencel .1997 , « la gouvernance d'entreprise »,éd economica.paris,p :11.

من خلال الشكل نلاحظ أن حوكمة المؤسسات تتكون من مجموعة معتبرة من الأطراف المتفاعلة فيما بينها وذات أصحاب المصلحة في المؤسسة :**(23)**

1-حملة الأسهم (les actionnaires) :

هم أصحاب رؤوس الأموال والسلطة في المؤسسة الملقبون أيضا بالمساهمين ، يعملون على مراقبة أنشطة المؤسسة .

2-المديرون التنفيذيون (le conseil d'administration) :

هم المسؤولين عن إدارة رؤوس أموال ومصالح حملة الأسهم المعينون من قبلهم حيث يلزمون بتنفيذ أوامرهم .

3-مجلس الادارة(managemant) :

عبارة عن مجموعة من الأشخاص يعملون على مراقبة عمل المديرين التنفيذيين وتقييم مختلف الاستراتجيات المتعلقة بخلق القيمة في المؤسسة وتتمثل مهمتهم الأساسية في دراسة القرارات المتخذة والمتعلقة بالمؤسسة .

4-أصحاب المصلحة (les parties prenantes) :

يشمل جميع أصحاب المصلحة الداخليين (العمال) والخارجيين (الزبائن ،الموردون ،نقابات العمل ،البنوك ،شركات التأمين المنافسين ...الخ) كل الجهات الفاعلة في المؤسسة والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة .

ثانيا :مفهوم حوكمة الشركات العائلية :تقدم حوكمة الشركات العائلية إطارا لضمان استدامة وتعاقب الأجيال في ادراة الشركات العائلية حيث تساعد معايير الحوكمة في الشركات العائلية في انتقال أموال الشركة واستدامة نموها من جيل إلى أخر وتعمل على التخفيف والد من تضارب المصالح بين أفراد العائلية في الشركة .

أهداف حوكمة الشركات العائلية:فوفقا لدليل مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي تهدف قواعد الحوكمة العائلية إلى تحقيق الأهداف التالية **(24)**

1-تعتبر وسيلة اتصال بين أفراد العائلة .

2-تعتبر وسيلة توفر من خلالها مختلف الآليات إلى تمكن من تشكيل اجتماعات الشركة والعمل على اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بها .

3-نشر كل القواعد والسياسات الخاصة بمختلف استراتجيات في الشركة كسياسة توزيع الأرباح وتوظيف أفراد العائلة .

مزايا حوكمة الشركات العائلية :(25)

1-رفع الدرجة المهنية في تسيير وإدارة الشركة .

2-تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا .

3-الفصل بين ممثلي ملاك الشركة والإدارة .

4-إدارة أفضل المخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين طرق وأساليب الرقابة الداخلية .

5-تعتبر من بين المعايير التي تعمل على تقييم الأداء .

6-تعتبر نظام تسيير للمؤسسة .

والجدول الموالي يبين مؤشر حوكمة الشركات على مستوى شركات بعض الدول الناشئة :

الجدول :مؤشر حوكمة الشركات على مستوى الشركات في بعض الدول الناشئة

	Obs	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std Dev
All Sample	*374*	*54.11*	*54.97*	*11.77*	*92.77*	*14.00*
Brazil	24	57.26	59.87	43.08	68.22	7.99
Chile	13	61.63	60.62	48.22	69.25	5.18
Hong Kong	35	58.27	59.73	30.90	92.77	14.80
India	68	52.78	51.07	32.33	92.52	10.76
Indonesia	16	37.81	38.52	11.77	62.85	12.91
Malaysia	40	54.44	58.64	21.63	78.30	14.40
Pakistan	9	31.85	26.83	17.25	66.68	15.56
Philippines	17	40.72	34.08	19.40	64.35	13.66
Singapore	38	65.34	66.10	45.37	85.97	9.82
South Africa	32	66.53	67.16	42.62	80.38	8.55
South Korea	18	40.66	39.73	33.00	55.82	5.73
Taiwan	37	53.45	53.13	38.95	74.52	8.39
Thailand	18	53.54	49.69	28.33	79.02	14.53
Turkey	9	43.04	46.58	23.43	56.77	12.90

Source : Dahoun ,dieu donné bleossi ,and marc raffinot « partenaires émergents :quels enjeusc pour la soutenabilité de la dette africaine ? »2017,hal-01489974,p :08.

نلاحظ من خلال الجدول السابق اختلاف مؤشر الحوكمة في الشركات الناشئة أو شركات الدول الناشئة من دولة إلى أخرى وذلك بسبب الاختلاف في تطبيق هذه المعايير من دولة إلى أخرى .

وبما أن دولة الأردن تعتبر من بين الدول الناشئة الأمر الذي دفعنا إلى دراسة حالة شركة عائلية من الشركات الأردنية .

المحور الثالث :أهمية تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة شركة عائلية في دولة الأردن).

تعتبر حوكمة الشركات الركيزة الأساسية لضمان استمرار نمو واستدامة الشركات حيث عملت العديد من الشركات الأردنية على تطبيق ميثاق وقواعد حوكمة الشركات والجدول الموالي يبين مؤشر نطاق الإفصاح لدى الشركات (0=أقل إفصاحا إلى 10=أكثر إفصاحا)

الجدول رقم (02): مؤشر نطاق الإفصاح لدى الشركات الاردنية (0=أقل إفصاحا إلى 10=أكثر إفصاحا).

السنوات	2009	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المؤشر	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البنك الدولي .

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤشر نطاق الإفصاح لدى الشركات الأردنية مستقر عبر السنوات ويساوي 4 مما يعني أن مؤشر نطاق الإفصاح لدى الشركات الأردنية جيد ومقبول نوع ما.

والجدول الموالي يوضح أداء دولة الأردن في المؤشرات الفرعية لمؤشر الحوكمة العالمية .

الجدول رقم (01):أداء دولة الأردن في المؤشرات الفرعية لمؤشر الحوكمة العالمية للفترة (2008-2016)

البيـــــان	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
مؤشر السيطرة على الفساد	0,41	0,18	0,04	0,10	0,08	0,10	0,15	0,26
مؤشر فعالية الحكومة	0,23	0,26	0,12	0,09	0,00	-0,04	0,13	0,14
مؤشر الاستقرار السياسي	-0,36	-0,36	-0,31	-0,52	-0,52	-0,62	-0,55	-0,58
مؤشر جودة التشريعات	0,33	0,28	0,23	0,30	0,19	0,13	0,08	0,05
مؤشر سيادة القانون	0,46	0,30	0,22	0,26	0,38	0,40	0,48	0,46
مؤشر المشاركة و المساءلة	-0,72	-0,78	-0,80	-0,80	-0,73	-0,82	-0,77	-0,78

source : http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports

تفسير مؤشرات الحوكمة من خلال الجدول السابق والمنحنى البياني في دولة الأردن :

بالنسبة لمؤشر السيطرة على الفساد: يلاحظ من خلال الجدول أن قيم مؤشر السيطرة و مكافحة الفساد موجبة طوال فترة الدراسة 2008 -2015 حيث تتجه مرة منن وضع جيد إلى وضع ضعيف ثم تعود مرة أخرى لتحقق مراتب جيدة مما يعني قوة التشريعات ودور التي تبذله الحكومة الأردنية في مكافحة

الفساد وتفادي انتشاره في أنظمتها دولة إلى جانب القدرة على مساءلة و محاسبة القائمين على إدارة شؤون الدولة وتسييرها .

مؤشر فعالية الحكومة:يلاحظ من خلال الجدول أن فعالية الحكومات في دولة الأردن قد صنفت في الفئة الجيدة نوعا ما ، حيث نلاحظ تحسن ملحوظ في قيمة المؤشر الذي يتراوح بين الارتفاع والانخفاض .

مؤشر الاستقرار السياسي: نلاحظ أن مؤشر الاستقرار السياسي في دولة الأردن الفساد سالبة طوال فترة الدراسة 2008 -2015 مما يعكس ما ضعف دولة الأردن في مكافحة الفساد وتحقيق الاستقرار السياسي إلى جانب انتشاره في أنظمتها.

مؤشر جودة التشريعات و تطبيقها: من خلال بيانات الجدول فإن درجات مؤشر جودة التشريعات و تطبيقها في دولة الأردن اتجهت من وضع حسن إلى جيد مما يعني أن الحكومة الأردنية تعمل على تحسين جودة التشريعات حيث تقوم الحكومة بوضع السياسات الفعالة لتشجيع تنامي وتكامل القطاع العام مع القطاع الخاص، وتوفير مختلف القوانين التي تعمل على حماية وتشجيع الاستثمار .

مؤشر سيادة القانون: وفقا لبيانات الجدول فإن درجات مؤشر سيادة القانون اتجهت من وضع جيد إلى وضع أسوء ثم عادت واتجهت نحو وضع جيد ، ما يعني أنه من الناحية الواقعية أن الحكومة الأردنية تعمل على بذل جهود فعلية معتبرة لوقف انتشار الفساد أو وإصلاح مختلف القوانين .

مؤشر المشاركة و المساءلة: وفقا لبيانات الجدول فإن درجات مؤشر المشاركة و المساءلة سالبة في دولة الأردن طيلة فترة الدراسة 2008 -2015 حيث تراوحت من متدنية إلى أعلى درجة متدنية نوعا ما .

وعليه من خلال تفسير مؤشرات الحوكمة في دولة الأردن تظهر مؤشرات الحوكمة العالمية خلال فترة 2008،2015 تحسن نظام الحوكمة في دولة الأردن نوعا ما، و هذا من خلال التباين في بعض مؤشرات الحوكمة .

تعريف بالمؤسسة قيد الدراسة :شركة مجموعة نقل الأردن (NUQUL GROUP) (26):

تأسست عام 1952 وهي شركة عائلية تتكون من أكثر من 30 شركة مختصة في إنتاج منتجات مصنعة تأسست تحت اسم نقل إخوان على يد الرئيس الحالي إيليا نقل وهي شركة عائلية توظف حوالي ستة ألاف شخص .

تعمل الشركة من خلال قيامها باستيراد وتوزيع المنتجات الصناعية كالورق الصحي ،الأقمشة ،اللحوم المصنعة الأدوات المكتبية بالإضافة إلى العديد من المنتجات المصنعة ،عملت الشركة على توسيع نشاطها من خلال تطوير آليات تحمل المسؤولية وتخصيص المهام وتوزيعها باعتبارها شركة عائلية حيث عملت الشركة من خلال توسعها إلى تبني والامتثال لمعايير الحوكمة التي من شانها تجنب حدوث تنازع وتضارب في المصالح بين أفراد العائلة في الشركة وذلك من خلال تفويض المهام وفصلها عن بعضها البعض ،مساءلة المديرين والموظفين ،تخطيط العمل ،وضع مؤشرات الأداء ،مقارنة أداء الشركة مع شركات أخرى تعمل في نفس المجال من خلال إشراك كل من المديرين والموظفين والعائلة في تحمل المسؤولية من اجل ضمان استدامة الشركة الأمر الذي أدى إلى استمرار نمو الشركة سواء من حيث الحجم أو الأرباح .

حوكمة الشركات في شركة أو مجموعة نقل الأردنية :(27)

يرتكز مجلس الادراة في مجموعة شركة نقل الأردنية على أن حوكمة الشركات ذات الفعالية تعد عنصرا مهما لتعزيز مصداقية عمل الشركة وتحقيق استقرارها وحمايتها من مختلف المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها حيث قامت هذه الشركة بالامتثال وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من خلال الالتزام بمختلف القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بميثاق أخلاقيات العمل والممارسات الرشيدة فقد عمل مجلس إدارة الشركة على تطبيق مجموعة من العناصر المتعلقة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات في مجموعة نقل ومن بينها :

-دليل مجلس الإدارة لممارسة حوكمة الشركات الصحيحة .

-الامتثال لقواعد لجنة التدقيق .

-القيم الأساسية وقواعد الالتزام بأخلاقيات الأعمال من خلال تبني معايير الشفافية والمساواة والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية .

ومن خلال ندوة حضرها رئيس مجموعة شركة نقل حول حوكمة الشركات فوجد أن المجموعة تطبق حوالي 80% من قواعد حوكمة الشركات فهذه الشركة كان يديرها فرد واحد ومع نموها وتوسع نشاطها صعب إدارتها من طرف شخص واحد فقامت الشركة بفصل المهام وتفويض السلطات والعمل على تطبيق نظام المساءلة من خلال مساءلة المديرين والموظفين ووضع خطط للعمل والعمل على تقييم الشركة من حيث الأداء مع شركات أخرى في نفس المجال وبسبب هذه الإصلاحات أصبح المديرون والموظفون والعائلة يشتركون في تحمل المسؤولية مما يضمن استدامة الشركة ومواصلة نموها وتوسعها وبناءا على هذا عملت على تأسيس مجلس إدارة فعال وعملت أيضا على تجميع تقرير سنوي داخلي يفصح عن المعلومات التي تتضمن عدد العاملين ومؤشرات مسؤولية الشركة الاجتماعية فحققت مجموعة نقل المرتبة أ+ في فئة الإفصاح من خلال تقريرها الخامس للاستدامة لعام 2012 ضمن مبادرة "الاتفاق العالمي للأمم المتحدة".[1]

نموذج الحوكمة في شركة نقل الأردنية :(28)

1-دور مجلس الإدارة في ضمان نمو واستدامة الشركة :أسست الشركة مجلس إدارة فعال مكون من مجموعة من الأعضاء من العائلة وخارجها من العاملين في الشركة وخارج الشركة حيث تضمنت ثلاثة أعضاء من العائلة ورئيسين لمجموعة نقل ومدير لشؤون الشركة ومديرين مستقلين خارج المجال (مهندس ومصرفي) وذلك من اجل تنويع تركيبة

[1] نوال بن عمارة مختار بونقاب "تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية (دراسة حالة مجموعة النقل الاردنية)"الملتقى العلمي الدولي حول :اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،ورقلة الجزائر ،25-26 نوفمبر 2013 ،ص 11 ،12.

مجلس الإدارة وإعطاء أفكار وإبراز تعدد مجالات عمل أعضاء مجلس الإدارة ووضح مسؤولو الشركة بان التنوع في تركيبة مجلس الإدارة يخدم مصالح الشركة .

2-تعيين لجنة التدقيق ولجنة تطوير الإدارة .

3-تأسيس دستور العائلة :تطلب وضع دستور العائلة سنة ونصف على إتمامه من خلال إعداد إطار لهيكل الشركة حيث ساعد على الحد من تضارب المصالح العائلية المحتملة قي الشركة ومن خلال هذا الميثاق أو الدستور وحدت كل عمليات التشغيل في الشركات التابعة لشركة الأم لمجموعة نقل وتضمن الدستور توضيح العديد من الجوانب من بينها :

-من المسموح له بالعمل كرئيس ؟

-من الذي سينضم إلى مجلس الإدارة ؟.

-المؤهلات اللازمة للمناصب فيه ؟

-كيفية إجراء تقييم لإفراد العائلة ؟.

-تحديد سياسات التوظيف مثل :القواعد التي تحكم كيفية دخول أفراد العائلة إلى الشركة ؟

-كما تطرق إلى هيكل ملكية الشركة والاستدامة والنمو .

تطبيق الشركة لمعايير الحوكمة :

معيار الشفافية :تعمل الشركة على إعداد تقرير سنوي داخلي يتم الإفصاح من خلاله على بعض المعلومات التي تتعلق بعدد العاملين ،مؤشر المسؤولية الاجتماعية ،الأعمال الإنسانية في الشركة العائلية ،المشاركة في خدمة المجتمع حيث تعمل الشركة من خلال مبدأ الشفافية في التعامل مع الشركاء الذين تعمل الشركة على إدارة الأعمال معهم

مساهمة تطبيق معايير الحوكمة في شركة نقل الأردنية في تحقيق عملية التنمية المستدامة :

توفير مناصب شغل وتوظيف عمال مؤهلين ذات كفاءة عالية :تساهم شركة نقل في توفير مناصب الشغل حيث توفر حوالي خمسة ألاف منصب عمل حيث أدى تطبيق معيار الشفافية إلى جذب عمال مؤهلين يمتازون بكفاءة وقدرات عالية مما ساهم في نجاح الشركة حيث يمتاز نظامها بالمعاملة المتساوية والإنصاف في توزيع الحقوق بين العاملين وأفراد العائلة حيث يمكن لأي موظف أن يستفيد من مختلف مزايا الترقية التي تمكنه من الوصول إلى منصب مدير الشركة على الرغم من أن طبيعية الشركة ملكية عائلية .

وعليه فوفقا لتجربة شركة نقل فان تطبيق معايير الحوكمة أدى إلى تحسين الكفاءة الداخلية للشركة وتعزيز ثقة العملاء فيها وضمان استدامة ونمو الشركة على الرغم من عدم دخول هذه الشركة ضمن الشركات المقيدة في البورصة إلى أن الشركة قامت بمجموعة من الاستثمارات من خلال مصداقية قوائمها المالية وتطبيقات الحوكمة حيث اصطبحت عاملا أساسيا في إقامة العديد من العقود والشركات مع مختلف الشركات والمتعاملين حيث اعتبرت أن ممارسة قواعد حوكمة الشركات هو العامل الأساسي في نموها وتوسعها حيث وسعت مجال تعاملها مع قطاع البنوك وشركات القطاع الخاص الأمر الذي يبرر مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق وتحسين عملية التنمية المستدامة .

الخاتمة :

إن أهمية الشركات العائلية في الاقتصاد ومساهمتها في تحقيق عملية التنمية ككل مرتبطة بمدى ممارسات الأخلاقية للأفراد العاملين على إدارة هذه الشركات بواسطة نظام الحوكمة من خلال حوكمة الشركات العائلية ،حيث تلعب حوكمة المؤسسات دورا كبيرا في ترسيخ المبادئ الأخلاقية في المؤسسة ،فحوكمة المؤسسات لم تعد مجرد سلوك أخلاقي تلتزم به المؤسسات وإنما أصبحت أسلوب يتم التأكد من خلاله من حسن تسيير وإدارة المؤسسة بالشكل الذي يعمل على خلق القيمة وتحقيق التنمية المستدامة ،حيث أصبح الهدف الأساسي للشركات العائلية في الدول المتقدمة وحتى النامية لكسب ثقة المستثمرين من خلال تقديم لهم المعلومات عن طريق عملية الإفصاح في القوائم المالية والمحاسبية للشركات في إطار الشفافية التامة والنزاهة ،فمعايير الحوكمة تعتبر نقطة انطلاق عمل المؤسسات ويجب أن تقدم وتدار هذه المعايير بالشكل السليم في ظل التزام القائمين على إدارتها بأخلاقيات الأعمال وقواعد حوكمة المؤسسات .

- أهم نتائج البحث :

-حوكمة المؤسسات أحد المتطلبات الأساسية للقضاء على الفساد الإداري والمالي على مستوى الشركات العائلية كما يمكن القول بأنها أحد المصطلحات الأساسية الحديثة لاقتصاد المعرفة والتي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

-التزام الشركات العائلية بامتثال لقواعد ومعايير الحوكمة ليس أحد أهم عوامل نجاح الشركات العائلية ولكنه الطريق الذي يمكن من خلاله للأفراد العاملة بها الالتزام بعدم القيام بالأعمال والتصرفات الغير مرغوب فيها والتي يمكن للشركات الانطلاق منها فالأمر يتطلب التزام العمال بالامتثال للقوانين المتضمنة لمعايير الحوكمة ومن ثم القيام بتحسين أنظمة الشركة العائلية ومن أجل القيام ذلك يجب إيصال المعلومة بطريقة صحيحة الأمر الذي يتطلب هنا تطبيق نظام الحوكمة .

-إن مكافحة الفساد الإداري والمالي والاهتمام بمصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة يعتبران دليل على فعالية الحكم داخل المؤسسة ودليل على وجود إدارة تعمل على القضاء عليه .

-يرتبط نظام حوكمة الشركات العائلية بمدى نزاهة عمل الأفراد القائمين على إدارتها فعندما تكون المعلومة صحيحة من قبل مصدر انبعاثها فإن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها بالشكل الذي تريده .

ترتبط حوكمة المؤسسات بمدى وجود مجلس إدارة يعمل على حماية مصالح مختلف أصحاب المصالح ذات العلاقة بالمؤسسة ومدى التزام الأفراد العاملين بها بمتطلبات ميثاق أخلاقيات الأعمال حيث يؤدي تطبيق هذين الآليتين بأحسن وجه إلى ضمان شفافية المعلومات الصادرة من قبل المؤسسات وبالتالي العمل على ضمان تفعيل هذه المؤسسات لتحقيق عملية التنمية المستدامة .

-إن الآليات المرتبطة باقتصاد المعرفة قد أثرت على الممارسات المحاسبية والإدارية وحتى المالية للشركات العائلية وأثرت على المعايير المهنية والأخلاقية لها مما أدى إلى إحداث تغييرات بهما .

قائمة المراجع والمصادر:

(1) وزارة التجارة والصناعة "دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي "،الرياض ،المملكة العربية السعودية ،1435، 2013،ص 07.

(2) Andrea colli « the history of family business",1850-2000 ,Cambridge university press 2003,p:2 .

(3) احمد جابر بدران "التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة "،مركز الدراسات الفقية والاقتصادية ،دار النشر الجيزة ،القاهرة 2014 ،ص 93.

(4) هشام مكي ، عبد الرحمان بوطيبة "القياس المتعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية) ،مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ،المجلد 03،العدد 04،2017 ،ص 105.

(5) رقامي محمد ،بوشنقير إيمان "التنمية المستدامة بين الواقع والتحليل "،الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي ،جامعة قالمة ،يومي 19-20 نوفمبر 2012 ،ص 439.

(6) عصام خلف الله عوض الكريم"انهيار الشركات العائلية في الجيل الثالث "،ماجستير إدارة الأعمال ،الجامعة الافتراضية الدولية انجلترا ،ص 24.

(7) Gugle,k el al,corporate governance and the return on investment ,berlin meeting presented paper ,at university of vienna, junuary 2003 ,p 1,from-http://www.ssrn.com.
(8) cadbury rapport (1992) , « Report of the committe on the financial aspects of corporate governance « ,london ,p 15.
(9) Zabihollah .r (2008) ,'corporate governance and ethic',john wiley and sons edition ,new jersey ,usa ,p14.

(10)محمد طارق يوسف ،حوكمة الشركات ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر 2007،ص 07.

(11) Nabil Tchini, « structure de régie d'entreprise dans le secteur bancaire :comparaison entre le canada ,la France ,les états-unis ,le japon et l'Allemagne »,op.cit, 2007 ,p :02-04-05.

(12) حكيمة بوسلمة "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الاوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية "،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة ،الجزائر .

(13) Rom Sookram, « corporate governance in the emerging economics of the bbean : peculiarities challenges,and future pathway »,the journal of values – based leadership ,volume 9,ISSUE 1 winter /sping 2016,p :01.
(14) Rachedi Abdelkader,Maarif Mohammed ,Ben Hamida Mohammed, « les modèles de la gouvernance d'entreprise »,op.cit ,p :103.
(15) Mlle ben kartaba baya, « gouvernance et performance economique »,thése magister ,en finance internationale ,universitè d'oran 2 ,2014-2015,p16.
(16) Mohammed terchoune ,Soufiane bouchikhi, « la gouvernance des entreprises :Quel impact sur la performance des sociétés marocaines cotées ? »,Dossiers de recherches en economie et gestion dossier N 5 :juin 2016,p :20.
(17) Aharouay Soumaya Rajaa Mohamed, « la gouvernance d'entreprise :un levier d'efficience organisationnelle des PME Al'ère des changements Actuels »,op.cit .

(18) Mohammed terchoune ,Soufiane bouchikhi, « la gouvernance des entreprises :Quel impact sur la performance des sociétés marocaines cotées ? »,op.cit ,p :20.
(19) Rachedi Abdelkader,Maarif Mohammed ,Ben Hamida Mohammed, « les modèles de la gouvernance d'entreprise »,op.cit ,p :103.
(20) Aharouay Soumaya Rajaa Mohamed, « la gouvernance d'entreprise :un levier d'efficience organisationnelle des PME Al'ère des changements Actuels »,op.cit .

(21) Aharouay Soumaya Rajaa Mohamed, « la gouvernance d'entreprise :un levier d'efficience organisationnelle des PME Al'ère des changements Actuels »,op.cit .
(22) Mlle ben kartaba baya, « gouvernance et performance economique »,op.cit ,p : 54.

(23) Aharouay Soumaya Rajaa Mohamed, « la gouvernance d'entreprise :un levier d'efficience organisationnelle des PME Al'ère des changements Actuels »,université abdelmalek essaidi, CED :FP :Tétouan .

(24) فهد علي الزميع "الشركات العائلية :تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها "،مجلة كلية القانون الكويتية العالمية ،السنة الرابعة ،العدد 15 ،سبتمبر 2016.
(26) مولاي لخضر عبد الرزاق"حوكمة الشركات العائلية "،الملتقى العلمي الدولي حول :آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،ورقلة ،الجزائر ،25-26 نوفمبر 2013 ،ص 193.
(26) مركز المشروعات الدولية الخاصة ،المنتدى العالمي لحوكمة الشركات "تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا :تجارب وحلول"،فيفري 2011.

(27) نوال بن عمارة مختار بونقاب "تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية (دراسة حالة مجموعة النقل الأردنية)"الملتقى العلمي الدولي حول :آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،ورقلة الجزائر 25-26 نوفمبر 2013 ،ص 11 ،12.

(28) مركز المشروعات الدولية الخاصة ،المنتدى العالمي لحوكمة الشركات "تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا :تجارب وحلول"،فيفري 2011.