# تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية (دراسة حالة مجموعة النقل الأردنية)

**د.نوال بن عمارة جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–**
**b.naoual_sf@yahoo.com**
**أ.مختار بونقاب المؤسسة: جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–**
**moukhtar8@gmail.com**

**الملخص:**
للإجابة على إشكالية البحث التي تتمحور حول: مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجموعة نقل ذات الملكية العائلية. تم التطرق لمفهوم حوكمة الشركات، ومختلف العناصر المتعلقة بها. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائما لعرض المفاهيم المرتبطة بحوكمة الشركات، مع الاستعانة بمنهج دراسة الحالة، لأننا بصدد دراسة مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجموعة نقل. وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج أهمها: إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بمجموعة نقل ساهم في النمو المتوسع للمجموعة وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية بها.
**الكلمات المفتاح:** حوكمة الشركات، الافصاح والشفافية، مجلس الإدارة، مجموعة نقل.

**Abstract:** To answer the problematic research centred on: the application of corporate governance principles in a family-owned Nuqul Group. The concept of corporate governance, various items related to them are surveyed. The descriptive analytical method was followed since it is appropriate to display the concepts that are associated with the corporate governance, a case study has been adopted because we are going to examine the application of corporate governance principles in the Nuqul Group. The main results of this research are: The application of corporate governance principles in Nuqul Group has contributed to the group's expanding growth and establish the principle of disclosure and transparency.
**Key words:** corporate governance, disclosure and transparency, the Board of Directors, Nuqul Group.

**المقدمة:**

شهد عالم المال والأعمال خلال العقود القليلة الماضية، مجموعة من الأزمات المالية والاقتصادية، التي ضربت العديد من اقتصاديات بلدان العالم، وقد نتج عنها انهيارات وخسائر مالية كبيرة مست شركات كبرى مثل: Enron, Worldcom, Parmalat ...، هذه الخسائر والانهيارات ظهرت نتيجة لمجموعة من الممارسات اللاأخلاقية وغير القانونية، كاستخدام هذه الشركات لطرق محاسبية معقدة، بُغية إخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح كالمساهمين، الدائنين والموردين، فضلا عن استغلال السلطة لخدمة مصالح شخصية.

ولقد أدت المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من كبريات الشركات في العالم، إلى الاهتمام بتطبيق الحوكمة (GOVERNANCE)، ذلك أن الالتزام بمبادئها سيؤدي إلى إدارة الشركات بشكل مسؤول وعدم تلاعب الإدارة بأموال المساهمين, ويعزز مبدأ الشفافية والإفصاح، وبالتالي تحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في قوائمها المالية، بالإضافة إلى ذلك فإن الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تنص عليها مبادئ الحوكمة سوف يضمن التسيير الجيد للشركات ويحافظ على حقوق جميع الأطراف ذوي المصلحة بالشركة.

**أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوعا أساسيا في عالم الشركات، ألا وهو حوكمة الشركات العائلية، حيث ازداد الاهتمام بحوكمة الشركات، خاصة بعد الفضائح والخسائر المالية الكبيرة التي منيت بها شركات عالمية من أمثال شركة انرون.

**إشكالية البحث:** تتمحور إشكالية هذا البحث في الإشكالية التالية: ما مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجموعة نقل ذات الملكية العائلية؟

**فرضية البحث:** اهتمت مجموعة نقل منذ تأسيسها بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، حيث ساهمت هذه الاخيرة في النمو المتوسع للمجموعة، فضلا عن جذب وتأسيس الشراكات الاستراتيجية.

**أهداف البحث:** يمكن تلخيص أهم أهداف البحث فيما يلي:

1. التعرف على مفهوم حوكمة الشركات ومختلف العناصر المرتبطة به؛
2. إبراز دور حوكمة الشركات في تفعيل مجلس الإدارة وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية؛
3. الوقوف على تطبيق حوكمة الشركات في مجموعة نقل ذات الملكية العائلية.

**منهج البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائما لعرض المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات، مع الاستعانة بمنهج دراسة الحالة، لأننا بصدد دراسة مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجموعة نقل.

**محاور البحث:** سوف تتم معالجة هذا البحث من خلال المحاور الثلاث التالية:

المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

المحور الثاني: دور حوكمة الشركات في تفعيل مجلس الإدارة وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية

المحور الثالث: دراسة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بمجموعة نقل الأردنية

**المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات**

اتفق الاقتصاديون القانونيون على أن مصطلح (Corporate Governance) في اللغة الانجليزية يعني حوكمة الشركات، لكن في اللغة العربية لا توجد تسمية موحدة لهذا المصطلح، حيث أطلق عليه عدة تسميات مثل: الحكم الرشيد، حوكمة الشركات و الإدارة الحكيمة، في حين رأي بعض الاقتصاديين بتسميتها أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، أسلوب الإدارة المثلي، القواعد الحاكمة للشركات، أو الإدارة النزيهة أو الحاكمية المؤسسية في حكم الشركات.[1]

**أولا: مفهوم حوكمة الشركات**

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لمفهوم حوكمة الشركات، لكن هناك العديد من محاولات واجتهادات في هذا الشأن، ولقد تعددت الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع بالبحث محاولة وضع التعريف المناسب والمبادئ القابلة للتطبيق، وهذا ما تؤكده موسوعة حوكمة الشركات، حيث تشير إلى عدم وجود تعريف موحد لهذا المفهوم، وهذا ربما يرجع إلى تداخل عناصره مع العديد من الامور المؤسسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية...إلخ.[2]

**1- تعريف حوكمة الشركات**

وفي هذا الصدد فقد عرفها البعض بأنها:

1. "الإجراءات الحاكمة بالشركات لضمان تحقيق التوازن في حقوق أصحاب المصالح المتعارضة، كما قد تعتبر بأنها مفهوم التحكم المؤسسي لأغراض معالجة مشكلة الوكالة وحماية حقوق حاملي الأسهم وحماية حقوق أصحاب المصالح، والتأكد على ضرورة تفعيل المعايير المحاسبية على المستوي المحلي والدولي وتحقيق العدالة الاقتصادية من منظور اقتصاد السوق".[3]

2. "القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى)". وبشكل أكثر تحديدا، يقدم هذا الاصطلاح إجابات لعدة تساؤلات من أهمها: كيف يضمن المالكون ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟ كيف يتأكد هؤلاء أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل؟ ما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة؟ وأخيرا، كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟[4]

3. "مجموعة من القواعد والعلاقات فيما بين القائمين على الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف ذات المصلحة بالشركة". وهذا حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.5

4. "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"، وهذا حسب مؤسسة التمويل الدولية IFC.[6]

**2- نشأة حوكمة الشركات**

تعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة.[7]

قام كل من (Jenson and Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد او التقليل من المشاكل التي قد تنشا من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO) The Committee Of Sponsoring Organization المعروفة باسم لجنة تريدواي (Treadway Commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.[8]

بدا الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة الشركات، حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها المعد من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الازمات المالية وافلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الامريكية في نهاية عام 2001، وعلى لمستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD, 1999) Organization For Economic Co-Operation and Devlopment بعنوان: مبادئ حوكمة الشركات وهو اول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم.[9]

**3- خصائص حوكمة الشركات**

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية:

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل؛
- **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة ؛

- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.[10]

**4- مبادئ حوكمة الشركات**

يُقصد بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمسة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 زائد المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004[11]، ويمكن عرض مبادئ حوكمة الشركات كالآتي:

**- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** ينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق وان يكون متوافقا مع حكم القانون وان يحدد وبوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

- **حقوق المساهمين:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، حيث يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة؛

- **المعاملة المتساوية للمساهمين:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم؛

- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** ينبغي أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة؛

- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات؛

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام الشركة والمساهمين.[12]

**5- أهمية حوكمة الشركات**

بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهادتها معظم دول العالم، والتي أدت الى ضياع حقوق أصحاب المصالح بها وبصفه خاصة المستثمرين الحاليين، لذا كان الاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات هو المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هذه السلبيات لما لها من مزايا وايجابيات.[13]

ويمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركات كما يلي:

- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل؛
- الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها؛
- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة؛[14]
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم الاستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، وبالتالي تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي؛
- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة الشركة في إطار القوانين وبطريقة أخلاقية؛
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها و اعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.[15]

**6- أهداف حوكمة الشركات**

تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي:

- تحسين قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها؛
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة؛
- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود؛
- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار؛
- زيادة قدرة المشاريع على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى؛[16]
- تسمح بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الفضائح المالية والانهيارات؛
- تمكن المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ استثمارية وتؤدي إلى تعظيم المنافع؛[17]
- العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد؛

- حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الازمات الاقتصادية؛
- تحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الاستراتيجيات وزيادة كفاءة الاداء.[18]

**ثانيا: محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بها**

**1- محددات حوكمة الشركات**

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة الشركات على مجموعتين من المحددات وهي:

1-1- **المحددات الداخلية:** تشير هذه المحددات إلى القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، مثل الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.[19]

1-2- **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المؤسسة للنشاط الاقتصادي مثل: قوانين سوق المال، الشركات وتنظيم المنافسة، منع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، البنوك وسوق المال، كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية وهيئة سوق المال والبورصة، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين، المحاسبين، المحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، هذا بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل: مكاتب المحاماة والمراجعة، التصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[20]

**2- الأطراف المعنية بحوكمة الشركات**

هناك أربع أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهي: المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصالح.

1. **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2. **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى

الرقابة على أدائهم. كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.[21]

3. **الإدارة:** وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4. **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.[22]

**المحور الثاني: دور حوكمة الشركات في تفعيل مجلس الإدارة وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية**

تلعب حوكمة الشركات دورا بارزا في حماية حقوق أصحاب المصالح، من خلال تعزيز المهمة الرقابية لمجلس الإدارة واستقلالية أعضائه وإشرافه الفعال على المديرين التنفيذيين بالشركة، حيث أن مجلس الإدارة يعتبر من أهم الأدوات التي تساعد على التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات. بالإضافة إلى ذلك فهي تعمل على محاربة ظاهرة الفساد المالي والإداري، من خلال تعزيز مبدأ الشفافية والإفصاح.

**أولا: دور حوكمة الشركات في تفعيل مجلس الإدارة**

لقد اهتمت مبادئ حوكمة الشركات بنسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى جملة أعضاء مجلس الإدارة، وقد نادى تقرير (Cadbury 1992) بأهمية قيام الشركات المساهمة بتعيين نسبة أكبر من المديرين غير التنفيذيين في مجلس إدارتها، حيث أن الأعضاء المستقلين يعتبرون من أهم آليات الرقابة والمراجعة، كما أن وجودهم يساعد على إحداث نوع من التوازن داخل المجلس، بالإضافة إلى أنهم يمدون الشركة بحلقات اتصال مع البيئة الخارجية بحكم خبراتهم واتصالاتهم ومكانتهم المميزة. ولقد وفرت مبادئ الحوكمة عدد من الإرشادات لبناء هيكل ملائم لمجلس الإدارة يمكن من خلاله ضمان الاستقلالية في عمل المجلس ومن أهم هذه الإرشادات[23]:

**1-**وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، لكي يصبح المجلس قادراً على ممارسة أعماله في الرقابة والإشراف بشكل مستقل.

**2-إنشاء اللجان التالية:**

- لجنة المراجعة لمساعدة المجلس في ضمان صحة البيانات المالية؛
- لجنة الأجور والمكافآت لمساعدة المجلس في تحديد مستويات المكافآت للمدراء التنفيذيين؛

- لجنة التعيينات للموافقة على المرشحين للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة.

**3-تطبيق معايير جديدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة وذلك في ضوء:**

- المهارات والقدرات والخصائص التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة المحددة قبل تشكيل المجلس؛
- التأهيل العلمي والخبرات الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة؛
- تطبيق المعايير والصفات الاسترشادية الصادرة عن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة المستقلين[24].

**ثانيا: دور حوكمة الشركات في الإفصاح المحاسبي**

**1- مفهوم الإفصاح:** يعرف الإفصاح على أنه عملية إظهار المعلومات المالية سواء كانت كمية أو وصفية في القوائم المالية أو في الهوامش والملاحظات والجداول المكملة في الوقت المناسب، مما يجعل القوائم المالية غير مضللة وملائمة لمستخدمي القوائم المالية من الأطراف الخارجية والتي ليس لها سلطة الاطلاع على الدفاتر والسجلات للشركة.[25]

**2- أنواع الإفصاح**

يمكن تقسيم الإفصاح إلى عدة أنواع وذلك كالآتي:

2-1- **الإفصاح الكافي:** ويقصد به توفير الحد الأدنى من المعلومات التي يطلبها مستخدمو القوائم المالية، وبما أن المستثمر من أهم فئات مستخدمي البيانات المالية فغن الإفصاح يكون كافيا عند توفر المعلومات الضرورية لقرارات الاستثمار.

2-2- **الإفصاح العادل:** يرتبط هذا المستوى بالنواحي الأخلاقية والأدبية عند نشر المعلومات، ويكون الإفصاح عادلا عند معاملة كافة فئات مستخدمي البيانات المالية الخارجية بصورة متماثلة ومتساوية، مما يعني تزويدهم بنفس كمية المعلومات وفي نفس الوقت.

2-3- **الإفصاح التام:** يرتبط هذا النوع من الإفصاح بنشر جميع المعلومات الملائمة لمستخدمي التقارير المالية، وقد يترتب على هذا الإفصاح العديد من السلبيات التي قد تؤثر على الشركة ومساهميها.[26]

**3- علاقة قواعد الحوكمة بالإفصاح وجودة التقارير المالية**

إن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة التقارير المالية والمعلومات الناتجة عنه، فتطبيق هذه المبادئ يؤثر على درجة ومستوى الإفصاح المحاسبي مما يؤكد على أن الإفصاح والشفافية وظاهرة حوكمة الشركات وجهان لعملة واحدة يؤثر كل منهما بالآخر ويتأثر به، فإذا كان الإفصاح هو أحد وأهم مبادئ الحوكمة فإن إطار الإجراءات الحاكمة للشركات يجب أن يتم الإفصاح بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المالية والمحاسبية، كذلك فإن الأثر المباشر من تطبيق قواعد الحوكمة هو إعادة الثقة في

المعلومات المحاسبية، التي يمكن الاعتماد عليها لقياس حجم المخاطر بأنواعها المختلفة مثل: مخاطر السوق ومخاطر السيولة، فضلاً عن دورها في عملية التنبؤ، كما أن التقارير المالية تؤثر في قرارات المستثمرين بإمدادهم بالمعلومات عن الشركات التي تطرح أسهمها في السوق المالي قبل اتخاذ قرار الشراء أو البيع بهدف دعم وترشيد ذلك القرار.[27]

**المحور الثالث: دراسة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بمجموعة نقل الأردنية**

**أولا: التعريف بمجموعة نقل**

تأسست مجموعة نقل عام 1952 وتتكون الآن من أكثر من 30 شركة، وتعد من أكبر المجموعات الصناعية في الشرق الأوسط، وكانت الشركة قد تأسست باسم نقل إخوان على يد الرئيس الحالي إيليا نقل، وهي شركة ذات ملكية عائلية. وبدأت الشركة كعمل تجاري متواضع يركز على استيراد وتوزيع المنتجات الغذائية، وبمرور السنوات قامت الإدارة باستراتيجية توسعية قائمة في أساسها على الصناعات التجارية التكاملية، والتوسع والتنوع في أرجاء الشرق الأوسط. وتغطي خطوط أعمالها الآن قطاعاً عريضاً من المنتجات بما فيها: الورق الصحي، والأقمشة غير المنسوجة، واللحوم المصنعة، ومقاطع الألمونيوم، والخرسانة جاهزة، والإسفنجي الصناعي (الفوم)، والأنابيب البلاستيكية، والأدوات المكتبية، ومواد التغليف المطبوعة.[28]

وتحتضن مجموعة نقل 31 شركة إقليمية وعالمية يعمل فيها زهاء 3000 موظف في الأردن وأكثر من 5100 موظف في أرجاء العالم. وتصدر منتجاتها لأكثر من 45 دولة في جميع أنحاء العالم.

اتخذ مجلس الإدارة على مر السنوات قرارات استندت في بعض الأحيان على أحداث ووقائع سياسية واقتصادية لتركيز استراتيجية المجموعة على الصناعات المتكاملة والتوسع والتنوع. ومع ذلك، لم يغب عن ذهن المجموعة أبداً المعايير الأخلاقية المتميزة التي كانت سمةً بارزةً للمجموعة منذ البداية. وانطلاقاً من هذه الاختيارات، أضحت مجموعة نقل شركة لها حضورها العالمي في العديد من الأسواق العالمية، واسماً مشهوداً له بالحكمة وبعد النظر، يضع في سلم أولوياته تعزيز الموارد البشرية سواء داخل المجموعة نفسها أوفي المجتمع كله.[29]

**ثانيا: حوكمة الشركات في مجموعة نقل**

يؤمن مجلس إدارة مجموعة نقل بأن حوكمة الشركات الفعالة تعد أمراً أساسياً لتعزيز مصداقية الشركات وعنصراً هاماً لترسيخ استقرارها. وتجسيداً لهذا الإيمان، انطلقت المجموعة لتعمل على إرساء مبادئ حوكمة الشركات فيها تحت إطار الالتزام بالقوانين واللوائح والامتثال لعدد من الممارسات الرشيدة في هذا المجال والمنسجمة مع قيم مجلس الإدارة ومسؤوليته المتمثلة في الإشراف على تنفيذ استراتيجيات المجموعة بفعالية،

وتقييم التنفيذيين في المجموعة ومنحهم المزايا التي يستحقونها، ودعم المجموعة وحماية مصالح المساهمين، إلى جانب رعاية مصلحة المجتمع ككل.

وتماشياً مع هذه الرؤية، تبنى مجلس إدارة مجموعة نقل عدداً من العناصر الأساسية لترسيخ حوكمة الشركات في المجموعة، ونذكر منها بعضها على سبيل المثال:

1. دليل مجلس الإدارة لممارسة حوكمة شركات سليمة؛
2. قواعد لجنة التدقيق؛
3. قواعد لجنة تطوير الإدارة والتعويضات؛
4. القيم الأساسية وقواعد السلوك التي تجسد تكافؤ الفرص والشفافية والنزاهة.

ويحدد كل من دليل مجلس الإدارة لممارسة حوكمة الشركات السليمة وقواعد اللجان الخطوط العريضة للأدوار والمسؤوليات المناطة بمجلس الإدارة وطريقة عمله، إلى جانب تحديد الأطر لعلاقته بالإدارة التنفيذية.

وعلى صعيد آخر، قامت المجموعة بوضع قواعد للسلوك المهني لتشجيع الموظفين على تحري السلوك الواعي والمسؤول في عملهم، لتمكين المجموعة من إرساء نظام للضبط والموازنة في هيكلية السلطة. إن مجموعة نقل لا تسمح ولا تتساهل مع الانتهاكات اللاأخلاقية، حيث تقوم بأخذ الإجراءات التأديبية المناسبة في الوقت المناسب.[30]

**ثالثا: تنفيذ حوكمة الشركات**

طبقت حوكمة الشركات في مجموعة نقل انطلاقا من قناعة الشركة وبشكل طوعي، ولم تكن نتيجة لحضور ندوة أو مؤتمر معين، حيث يقول رئيس مجموعة نقل أنه حضرت ذات يوم ندوة عن الموضوع وكانت تلك اللحظة التي أدرك فيها أنها تسمى "حوكمة الشركات". حيث وجد أن الشركة تطبق 80% تقريباً مما كانوا يتحدثون عنه. وهذا يثبت أن حوكمة الشركات ليست بالضرورة شيئًا يفرض على الشركات من الخارج.[31]

**1- الانتقال من إدارة الفرد الواحد إلى الإدارة ذات الطابع المؤسسي المنظم**

تولى غسان نقل نائب رئيس مجلس الإدارة في مجموعة نقل دوراً قيادياً في عام 1985، بعد نحو 33 سنة من تأسيس الشركة على يد أبيه، إيليا نقل، وفي ذلك الوقت طورت الشركة نشاطها من عرض البيع بالجملة لتشمل بعض المنتجات الصناعية، وبحلول عام 1985، كانت هناك أربعة مصانع في التشغيل، ورأى غسان نقل أنه حتى يمكن للشركة أن تنمو وتحافظ على وجودها، عليه أن يؤسس العمليات وأن يخصص المهام ويطور آليات تحمل المسئولية.

وقد واجهه التحدي الذي يواجه العديد من الشركات العائلية، فقد بدأ العمل في شكل "إدارة الفرد الواحد" حيث يتخذ شخص واحد جميع القرارات. ولكن مع نمو الشركة، أصبح من شبه المستحيل أن يستمر هذا النظام بكفاءة، وانطلاقا من ذلك قام نقل بفحص وتحديث وإعداد المستندات لكافة الإجراءات والأنظمة، وقد سمح له

ذلك بالتقدم ببرنامج للامركزية لتنظيم الأنشطة. وفي غضون السنوات الخمس التالية، ترأس نقل عملية اللامركزية. وقام بفصل وتفويض المهام، وضع الأوصاف الوظيفية، تأسيس التدابير المعمول بها لمساءلة المديرين والموظفين، وضع خطط العمل، ووضع مؤشرات الأداء الأساسية، وقام أيضا بتقييم الشركة في مقابل الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال في المنطقة وعلى المستوى الدولي. حيث جاءت الخطوات المبدئية بمنافع ملحوظة، فقد تعاقدت الشركة مع استشاريين لمساعدتهم في الوصول إلى مستوى المهنية الذي تطمح إليه الشركة.

ونتيجة لهذه الإصلاحات يشترك المديرون، الموظفون والعائلة في تحمل المسؤولية مما يضمن استدامة الشركة، وقد تم تنفيذ خطة عمل لعشر سنوات تضمنت توقعات بالميزانية لكل عام، وكانت الشركة قادرة على وضع معايير القياس، وأن تقيس موقعها بالمقارنة مع الممارسات الأفضل في العالم، واستمروا في النمو في كل من الحجم ومستوى الأرباح.[32]

**2- بناء مجلس فعال**

أسست مجموعة نقل مجلساً قوياً يحتوي على أعضاء من داخل العائلة وخارجها، ويتضمن المجلس ثلاثة أعضاء من العائلة، ورئيسين لمجموعة نقل، ومدير لشئون الشركة، ومديرين اثنين مستقلين. وتضم لجان المجلس (وليس في المجلس ذاته) مديرين اثنين مستقلين آخرين، ولقد اختار نائب رئيس مجلس الإدارة غسان نقل أن يضيف مديرين اثنين مستقلين من خارج المجال وهما مهندس ومصرفي ولكل منهما خبرة واسعة في مجاله وذلك لاعتقاده أنه بقدرتهما أن يدخلا رؤية جديدة للمجلس، ويولدا تحدياً لطريقة تفكير وعمل المديرين الآخرين، ويتمتع أعضاء مجلس الإدارة الستة الآخرون بخبرة واسعة في مجموعة نقل، ويمكن أن يفكروا بدقة في مصالح الشركة. وبينما يبدو الأمر غريباً بالنسبة للبعض، فيعتقد نقل أن التركيب المختلط للمجلس يخدم في النهاية مصالح الشركة.

ويحصل المديرون المستقلون على مكافآتهم وفقاً لميثاق المجلس. وفي كل عام يقدم خطاب تجديد للمديرين الحاليين، والذي يعطي فرصة التغيير في عضوية المجلس، أو تأكيد التكوين الحالي، ويلتزم المجلس باللوائح، والمواثيق، ووصف الأدوار التي تأسست في أثناء تطوير الشركة لنموذج الحوكمة بها. غير أنه كما أكد غسان نقل، فعلى الرغم من تطوير الإجراءات ووضع مراسيمها في إطار مؤسسي فإن المهم البقاء على استعداد لتغييرها.

**3- الافصاح والشفافية الطوعية**

بالرغم من أن مجموعة نقل شركة عائلية خاصة غير مدرجة، فإنها غير ملزمة من قبل الحكومة بنشر بياناتها المالية. غير أن الشركة تقوم بتجميع تقرير سنوي داخلي تطوعي يفصح عن المعلومات التي تشتمل

على عدد العاملين، معدل تغيرهم ومؤشرات مسؤولية الشركة الاجتماعية مثل: البصمة البيئية، المشاركة في خدمة المجتمع والأعمال الإنسانية في شركة العائلة.

قامت مجموعة نقل باستثمارات ودخلت في شراكات لم تكن محتملة، إذا لم تعرض الشركة أساسها الراسخ من الحوكمة. كما أصبح توثيق الشركة الشامل لبياناتها المالية والتقارير السنوية أساسيًا في جذب وتأسيس الشراكات الاستراتيجية، فعلى سبيل المثال، أصبحت الشركة مؤخراً موزعاً مسجلاً لسيارات أودي، بورش، فولكس واجن، سكودا، مان ولمبورجيني، وكان من شروط الترخيص وجود مستندات واضحة لعمليات تشغيلها، وقام التقرير السنوي بوظيفته كأداة تواصل تمتاز بالشفافية مع الشركاء التي تقوم الشركة بأعمالها معهم.[33]

وفي نفس السياق، حققت مجموعة نقل المرتبة أ+ في فئة الإفصاح، والتي تعتبر أعلى مستويات الشفافية ضمن إطار اعداد التقارير العالمية. وذلك عن تقريرها الخامس للاستدامة للعام 2012 ضمن مبادرة "الاتفاق العالمي للأمم المتحدة"، وجاءت هذه المرتبة للتتوج الجهود التي بذلتها المجموعة في الالتزام بمبدأ الافصاح عن الخطوات التي تتخذها في مجال النمو المستدام في جميع المناطق التي تنشط بها.

وكانت مجموعة نقل قد أسست مجلساً خاصاً بأصحاب المصلحة ليقوم بمراجعة محتوى وجودة التقرير وتقديم المشورة اللازمة لفريق إعداده، إضافة لتقديم الاقتراحات والتوصيات لاتجاه مخططات الاستدامة المستقبلية الخاصة بالمجموعة. ويعتبر مفهوم "مجلس أصحاب المصلحة" من أفضل الممارسات العالمية في مجال مشاركة أصحاب المصلحة وإدارة الاستدامة، كما أنه يطبق لأول مرة في الأردن، حيث تم تأسيس مجلس آخر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في المملكة العربية السعودية. ويتضمن مجلس أصحاب المصلحة الخاص بمجموعة نقل ممثلين لأهم مجموعات أصحاب المصلحة، ممن يتأثرون و ويؤثرون على استدامة المجموعة، والتي تشمل المالكين والموظفين والعملاء، إضافة للموردين والأكاديميين، وخبراء العلاقات العامة والمنظمات غير الحكومية. ولقد شارك المجلس بشكل فاعل في مراجعة التقرير، حيث أصدر بيان ضمان مستقل حول تقرير الاستدامة لمجموعة نقل خلال العام 2012 وفقاً لما جاء في محتوى تقرير اعداد التقارير العالمية المقدم ومعايير الجودة العالمية.[34]

**4- جذب العاملين المتميزين ووضع سياسة ترقية واضحة**

جذبت ممارسات الشفافية في الشركة عاملين مرتفعي التميز، الأمر الذي يعد عاملاً رئيسيًا ساهم في نجاح الشركة. ويحصل العاملون على أجورهم بإنصاف وفقًا لاستراتيجية الشركة، ويتعرفون بوضوح على طرق التقدم في داخل الشركة. ويقوم هيكل الشركة بحيث يمكن لأي شخص أن يرتقي المناصب العليا، حتى منصب الرئيس التنفيذي، وذلك على الرغم من كون الشركة ذات ملكية وإدارة عائلية.

وهناك العديد من الشركات العائلية التي لا تقبل فكرة تعيين شخص من خارج العائلة في منصب الرئيس التنفيذي. غير أن مجموعة نقل أدركت أن الرئيس التنفيذي لا يمارس السلطة في الشركة بمفرده، ولكنه ينفذ رغبات المجلس الذي يؤدي وظائفه كما ينبغي، ويمثل المجلس بدوره المساهمين. وكما اكتشفت بعض الشركات العائلية أنه قد يكون من الأفضل ألا يكون الرئيس التنفيذي من العائلة، خاصة في الجيلين الثاني والثالث، وما بعدهما. وقد يوجد هناك رئيس تنفيذي كفؤ في العائلة، غير أن السعي لتعيين رئيس تنفيذي من خارج العائلة يمكن أن يوسع من مجال المواهب المتاحة، كما يحد من التوتر ما بين أقسام العائلة المختلفة. وبالإضافة إلى ذلك، فحتى في حالة اختيار فرد من العائلة كرئيس تنفيذي، فإن القدرة على اختيار شخص من الخارج قد تعطي حافزاً لمن هو من العائلة؛ حيث إن المهارات والحماس والكفاءة هي التي تحدد اختيار الرئيس التنفيذي بدلاً من أن يكون حقًا طبيعيًا.[35]

**5- الأثر الناجم عن الإطار الراسخ لحوكمة الشركات**

إن انعدام الهيكل، الإجراءات، الانتظام والتوافق سيمثل بالتأكيد مخاطرة كبيرة لك في أوقات الشدة. لذلك من الضروري وضع ممارسات أعمال الشركة في إطار مؤسسي يشتمل على إجراءات مكتوبة، مستندات، خطط للتواصل، رؤية، ومهمة، إلى أخره.

وترى مجموعة نقل أن ممارسات حوكمة الشركات المحسنة بها، مثل: وضع إطار مؤسسي للممارسات التي لم تكن نظامية في السابق، وجود مجلس قوي وضوابط وموازين فعالة، هي عناصر رئيسية في نموها المتوسع. وقد وجدت المجموعة أن البنوك وشركات القطاع الخاص أكثر اهتماماً بالعمل مع الشركة مقارنة بالشركات التي لم تحدد أنظمة لممارستها، خاصة إذا كانت تلك الشركات تعمل في الأسواق الناشئة، حيث قد تؤدي قلة الموارد إلى عرقلة الإشراف والأنظمة الحكومية. واتسعت مجموعة نقل من أربع شركات تابعة لها في عام 1985 إلى 30 شركة في الوقت الحالي. كما يذكر نائب الرئيس، فإن مستوى النمو لم يكن ممكناً بدون ممارسات حوكمة الشركات الأفضل.[36]

**الخاتمة:** أدت الفضائح والخسائر المالية التي شهدتها عديد الشركات الكبرى في العالم، إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وتطبيقه في مختلف أنواع الشركات بما فيها الشركات العائلية، ذلك أن الالتزام بمبادئها سيؤدي إلى إدارة الشركات بشكل مسؤول وعدم تلاعب الإدارة بأموال المساهمين, ويعزز مبدأ الشفافية والإفصاح، وبالتالي تحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في قوائمها المالية.

وتبين لنا من خلال البحث، الدور المهم الذي لعبته حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة مجموعة نقل وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية بها، فضلا عن مساهمتها في النمو المتوسع للمجموعة وتأسيس الشراكات الاستراتيجية.

**أولا: نتائج البحث:**

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- ساهمت حوكمة الشركات في النمو المتوسع لمجموعة نقل وتأسيس شراكات استراتيجية لها؛
- عملت حوكمة الشركات على تفعيل مجلس الإدارة وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية في مجموعة نقل؛
- إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لا يكون دائما من الخارج، بل قد يكون من الداخل، وبشكل طوعي، كما هو الحال في مجموعة نقل.

**ثانيا: توصيات البحث:**

من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا، فإننا نوصي بما يلي:

- ضرورة تفعيل حوكمة الشركات في الشركات العائلية؛
- تنويع أعضاء مجالس إدارة الشركات العائلية، بحيث يشمل أعضاء من داخل العائلة وآخرين مستقلين من خارجها؛
- تشجيع الشركات العائلية غير المدرجة في البورصة على الافصاح ونشر بياناتها المالية.

**المراجع والهوامش:**

[1] العياشي زرزار: أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي)–الجزائر7 و 8 ديسمبر2010، ص: 2.

[2] عبد الرزاق حبار: الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي (حالة دول شمال إفريقيا)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 07، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف–الجزائر، 2009، ص: 76.

[3] العياشي زرزار: مرجع سابق، ص: 2.

[4] رضا جاوحدو، عبد الله مايو: تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي)–الجزائر، 7 و 8 ديسمبر2010، ص: 3.

[5] Freeland, C: Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform (Paving the Way to Financial Stability and Development), the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

[6] Alamgir, M:Corporate Governance (A Risk Perspective), paper presented to: Corporate Governance and Reform (Paving the Way to Financial Stability and Development), the Egyptian Banking Institute, Cairo–Egypt, May 7 – 8, 2007.

[7] عيساوي سهام، فاطمة الزهراء طاهري: دور حوكمة الشركات في الرفع م كفاءة السوق المالية، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر (بسكرة)–الجزائر، 06–07 ماي 2012، ص ص: 4–5.

[8] محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية–مصر، 2006، ص: 14.

[9] ضيف الله محمد الهادي، مسعود دراوسي: فعالية واداء المراجعة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر (بسكرة)–الجزائر، 06–07 ماي 2012، ص ص: 3، 4.

[10] طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات ( المفاهيم – المبادئ – التجارب–المتطلبات), ط2، الدار الجامعية, الإسكندرية–مصر، 2007, ص: 4.

[11] حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي)–الجزائر 7 و 8 ديسمبر 2010، ص: 6.

[12] مركز المشروعات الدولية الخاصة: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، القاهرة–مصر، 2004، ص ص: 11–18.

[13] جمعة هوام: دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي)–الجزائر، 7 و 8 ديسمبر 2010، ص: 6.

[14] أبوبكر خوالد، أمال عياري: تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية (دراسة حالة الجزائر)، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر (بسكرة)–الجزائر، 06–07 ماي 2012، ص: 5.

[15] جمعة هوام، مرجع سابق، ص: 7.

[16] عدنان قباجة وآخرون: تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين ، ورقة عمل مقدمة إلى معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2008، ص: 6.

[17] الاهداف كلها جابر دهيمي، زين الدين بروش: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر (بسكرة)–الجزائر، 06–07 ماي 2012، ص: 5.

[18] العيد قريشي، وليد بن تركي: دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر (بسكرة)–الجزائر، 06–07 ماي 2012، ص: 10.

[19] محمد مصطفى سليمان:دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، 2008، ص ص: 23، 24.

[20] محمد ياسين غادر: محددات الحوكمة ومعايرها، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس–لبنان، 15–17 ديسمبر 2012، ص: 16.

[21] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص ص: 17، 18.

[22] أحمد جميل، محمد سفير: تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر (بسكرة)–الجزائر، 06–07 ماي 2012، ص: 7.

[23] المرجع السابق، ص: 11.

[24] حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، طبعة 2003، ص: 12.

[25] زغدار احمد سفير محمد، "خيار الجزائر بالتكيف مع متطلبات الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية (IAS/IFRS) "، مجلة الباحث، العدد: 07 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص: 84.

[26] حسين علي خشارمة، مستوى الإفصاح في البيانات المالية للبنوك والشركات المالية المشابهة المندمجة في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد: 17، العدد: 01، 2003، ص: 96.

[27] محمد أحمد إبراهيم خليل: دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية و انعكاساتها على سوق الأوراق المالية (دراسة تطبيقية)، ندوة السوق المالية السعودية حول: نظرة مستقبلية ، جامعة الملك خالد، 13-14 نوفمبر 2007.

[28] تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تجارب وحلول)، مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، واشنطن-الولايات المتحدة الأمريكية، فيفري 2011، ص: 17.

[29] عن المجموعة، صفحة الكترونية لمجموعة نقل: http://arabic.nuqulgroup.com/homepage/aboutus.aspx، تاريخ التصفح: 2013/11/04.

[30] حوكمة الشركات، صفحة الكترونية لمجموعة نقل: http://arabic.nuqulgroup.com/homepage/corporategovernance.aspx، تاريخ التصفح: 2013/11/04.

[31] تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تجارب وحلول)، مرجع سابق، ص: 19.

[32] تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تجارب وحلول)، مرجع سابق، ص ص: 17، 18.

[33] المرجع السابق، ص ص: 19، 21.

[34] مجموعة نقل تحقق مرتبة أ+ في فئة الإفصاح عن تقريرها الخامس للاستدامة ضمن مبادرة "الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، صفحة الكترونية لمجموعة نقل:

http://arabic.nuqulgroup.com/language/ar-jo/homepage/nuqulgroupnews/newsid373/80.aspx، تاريخ التصفح: 2013/11/04.

[35] تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تجارب وحلول)، مرجع سابق، ص: 21.

[36] المرجع السابق، ص: 22.