

تفعيل آلية الحوكمة كخيار إستراتيجي لإستدامة الشركات العائلية

Activating the governance mechanism as a strategic choice for family business sustainability

د. يزيد تفرات¹، * ط.د. بن زعمة سليمة²، ط.د. مرسل حليمة³¹ جامعة أم البواقي (الجزائر)، yazidtagraret400504@gmail.com² جامعة مستغانم (الجزائر)، salomibenzema@gmail.com³ جامعة مستغانم (الجزائر)، halimamrsl@gmail.com

ملخص:

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة ومنافع تطبيقها بالشركات العائلية ذات الملكية العائلية، ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين وتفعيل هذا النوع من الشركات، كما أن التواصل المنظم مع أفراد العائلة وحل الصراعات فيها من أهم عوامل نجاح الحوكمة الجيدة، ويأتي هذا البحث كمحاولة تطبيق آلية الحوكمة كخيار إستراتيجي لتحقيق إستدامة الشركات العائلية.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة الجيدة أصبحت قلب نشاط الشركات ومحور وجودها تتوجه به لمختلف الأطراف ذات المصلحة، كما أن إن إجراءات الحوكمة تساعد في تسهيل إنتقال الثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات. كلمات مفتاحية: حوكمة الشركات؛ حوكمة الشركات العائلية

Abstract :

Cette étude visait à identifier le cadre conceptuel de la gouvernance et des avantages appliqués aux entreprises familiales à la propriété familiale, et essayer de mettre en évidence leur contribution à l'amélioration et à l'activation de ce type de sociétés, et la communication organisée avec les membres de la famille et de résoudre les conflits dans lesquels le succès le plus important des facteurs de bonne gouvernance, vient cette application de travaux de recherche Le mécanisme de gouvernance comme option stratégique pour assurer la durabilité des entreprises familiales.

L'étude a montré que l'application de la bonne gouvernance est devenue le cœur de l'activité de l'entreprise et le centre de ses activités auprès des différentes parties prenantes.

Keywords: Gouvernance d'entreprise ; gouvernance d'entreprise familia

* يزيد تفرات . ايميل: yazidtagraret400504@gmail.com

1. المقدمة:

لقد أدت الإنهيارات الإقتصادية والمالية التي تعرضت لها العديد من الشركات العالمية، والتي أطالت كثيرا من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء، إلى البحث عن ما يسترجع عنصر الثقة التي فقدتها المستثمرين آنذاك، وتحسين الصورة

الذهنية لهم من خلال تطبيق نظام جديد المتمثل في حوكمة الشركات، الذي يعتبر أحد أهم السياسات التي تتبعها الشركات في إستراتيجيتها، ويحمل هذا النظام مبدئين أساسيين هما الشفافية والإفصاح، بالإضافة إلى مبادئ أخرى تساهم من خلاله السير الحسن والجيد للشركات، ومن شأنه يحافظ على حقوق جميع الأطراف ذوي المصلحة.

إن نظم الحوكمة القوية غالبا ما تلعب دورا محوريا في ضمان نمو مستدام للشركات وخصوصا للشركات العائلية على المدى الطويل التي تعتبر من الشركات الأقدم والأكثر إنتشارا، وهي مملوكة للعائلة، مما أصبح من الضروري وجود إطار مؤسسي لإدارة الشركات العائلية، كي تصبح الحوكمة ذات فعالية وأثر ملموس في هذه الشركة. وإطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن أن يساهم تطبيق آلية حوكمة الشركات في إستدامة الشركات العائلية؟

الأسئلة الفرعية:

تندرج ضمن الإشكالية السابقة جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تعتبر حوكمة الشركات العائلية ضرورة حتمية في إطار الملكية العائلية ؟
- ما هي أهمية حوكمة الشركات العائلية؟
- هل تساهم حوكمة الشركات في استدامة الشركات العائلية؟

الفرضيات:

- تعتبر حوكمة الشركات العائلية ضرورة جدا لبناء أي شركة عائلية كونها لها دور حاسم في تحسين إستثمار مستقبل الشركات.
 - تلعب حوكمة الشركات العائلية دورا محوريا في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية للشركات العائلية.
 - نعم تساهم حوكمة الشركات في إستدامة الشركات العائلية.
- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على موضوع أساسي في عالم الأعمال والشركات، ألا وهو حوكمة الشركات العائلية لدورها الكبير في بناء الإقتصاد، ومنه أصبح تطبيق قواعد الحوكمة على هذا النوع من الشركات ضرورة حتمية، ومنه سنتناول في هذه الدراسة كيفية تفعيل نظم الحوكمة وفق وبيان مدى إمكانية تطبيقها على الشركات العائلية.

أهداف البحث:

- يمكن تلخيص أهم أهداف البحث فيما يلي:
- إبراز أساسيات الحوكمة والتعرف أكثر على مبادئها وعناصرها المختلفة.
- تحديد الدور المنوط الذي تتصف به الحوكمة، من خلال الإفصاح والشفافية.
- الوقوف على تطبيق نظام الحوكمة في الشركات العائلية.

ولمعالجة إشكالية البحث تناولنا العناصر التالية:

أولا: الإطار العام لحوكمة الشركات؛

ثانيا: الشركات العائلية؛

ثالثا: حوكمة الشركات العائلية.

2. الإطار العام لحكمة الشركات:

تعد الحكمة أحد أهم الوسائل التي تساهم إلى تطبيق هذا الإجراء وتفعيله حفاظا على إستدامتها إن وهذا بالعمل بقواعد ومعايير الحكمة، وقبل كل شيء يجب أولا التعريف بمصطلح الحكمة، حيث تعتبر من أهم المواضيع المزدهرة في التواصل والتي أثارت العديد من المناقشات.ⁱ

1.2. معنى الحكمة: هناك العديد من المحاولات والإجتهادات فيما يخص البحث عن وضع تعريف مناسب للحكمة، ولكن لا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم، نظرا لتداخل عناصر الحكمة مع العديد من المجالات الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية والإداريةⁱⁱ، وفي هذا الصدد سنعرض بعض التعريفات بإيجاز ما يلي:

والحكمة عبارة عن نظام لتنظيم وتشغيل والسيطرة على المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل لإرضاء المساهمين والدائنين والعاملين والعملاء والموردين، والإمتثال للمتطلبات القانونية والتنظيميةⁱⁱⁱ.

وعرفت منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"^{iv}.

وعرفت اللجنة كادبوري (CADBURY) "الحكمة هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"^v.

وعليه يمكننا إستنتاج تعريف للحكمة بأنها أي نظام يتم من خلالها إدارة المؤسسة والتحكم فيها^{vi}.

2.2. أسباب زيادة الإهتمام بموضوع حكمة الشركات: يوجد العديد من العوامل التي جعلت من الحكمة تبرز وتظهر إلى العلن، حيث مع إنفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى الحكمة، وأيضا الأزمة الآسيوية وقد كانت هناك عدة مشاكل حدثت أثناء الأزمة مثل عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين.

ومع تصاعد قضايا الفساد في كبريات الشركات كشركة إنرون وهنا بدأ الحديث عن الحكمة، حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها^{vii}.

3.2. أهمية حكمة الشركات: إن الإهتمام الكبير الذي حظيه مفهوم الحكمة بمثابة المخرج الوحيد والحل الأمثل لما بعد الإنهيارات الإقتصادية التي شهدتها معظم دول العالم.

ومنه تتجلى أهمية حكمة الشركات كما يلي:

- العمل على تدعيم الإستقرار نشاط الشركات لا سيما التي تعمل في القطاع الإقتصادي، وبالتالي تحقيق التنمية والإستقرار الإقتصادي.
- الشفافية والدقة والوضوح في المعلومات المتوفرة في القوائم المالية.
- جذب الإستثمارات سواء كانت محلية أو أجنبية، ومنه تخفيض تكلفة التمويل.
- مكافحة الفساد المالي والإداري.

كما أن ممارسات الحكمة تضمن زيادة القدرات التنافسية للشركات إلى جانب فتح أسواق جديدة لها^{viii}.

4.2. خصائص الحكمة: تمثل الخصائص التالية التي يجب أن تتوفر في حكمة الشركات وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تساعد على تحقيق أهدافها ومزاياها المتعددة وهي:

- المسؤولية أمام مختلف الأطراف ذات العلاقة.
- إستقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
- الانضباط الذاتي والإلتزام بالقوانين.

- منع المتاجرة بالسلطة والمعلومات الداخلية للوحدة الإقتصادية.
- حماية أصول الوحدة الاقتصادية^{ix}.

5.2. الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم الحوكمة:

المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

مجلس الإدارة: يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقدم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها إتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات.

أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة (الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين)، وقد يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان^x.

3. الشركات العائلية

1.3. التعريف بالشركات العائلية ومراحل تطورها: تمثل الشركات العائلية نموذجاً لأقدم المؤسسات التجارية وأكثرها شيوعاً على مستوى العالم وفي العديد من البلدان، حيث تمثل الشركات العائلية أكثر من 70 % من مجموع الشركات حيث تلعب دوراً أساسياً في النمو الإقتصادي وتوظيف القوى العاملة .

وتعتبر الشركة العائلية من الشركات التي يكون فيها غالبية التصويت في أيدي العائلة، ويشمل ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أحفاده، وتتراوح الشركات العائلية من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى التكتلات الكبيرة التي تعمل في مجالات وبلدان وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشروعات يغلب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة^{xi}.

والجدول المقابل يبين لنا دورة حياة الشركات العائلية فيما يلي:

الجدول رقم (01) مراحل تطور نمو الشركات العائلية

المرحلة الملكية	القضايا التي تهم المالك
المرحلة الأولى: المؤسس (المؤسسون)	إنتقال القيادة. إنتقال السلطة. تخطيط التصرف بالأموال.
المرحلة الثانية: شراكة الأخوة	الحفاظ على روح الفريق والإنسجام بين الأخوة. الحفاظ على ملكية العائلة. إنتقال السلطة.
المرحلة الثالثة: إتحاد أبناء العمومة	تخصيص رأس المال الشركة الأرباح الموزعة، الديون، مستويات الربح. تسييل الأسهم.

فض النزاعات العائلية.	
مشاركة دور العائلة.	
رؤية ورسالة العائلة.	
صلة العائلة بأعمال الشركة.	

المصدر: مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، متاح على الموقع التالي: https://www.ifc.org/.../Family%2BBusiness%2BHandbook_Arabi تاريخ التصفح 2018/08/23، ص 16.

من خلال الجدول أعلاه يوضح لنا أهم المراحل التي تمر بها الشركات العائلية في مسارها، حيث تمثل المرحلة الأولى في المؤسس التي تعتبر الخطوة الأولى لإنشاء الشركة العائلية وتكون ملكية وإدارة الشركة بالكامل للمؤسس، وعموما تحتوي هذه المرحلة على القليل من المشاكل في الحوكمة الشركة مقارنة بالمرحلتين التاليتين لأن الملكية في يد نفس الشخص وهو المؤسس، ولعل أهم مشكلة تكمن في خطط انتقال الملكية لأن إكمال تطور الشركة العائلية إلى المرحلة التالية يحتم على المؤسس إتخاذ الجهود اللازمة للتخطيط لانتقال الملكية.

أما المرحلة الثانية والمتتمثلة في شراكة الإخوة والتي يتم فيها نقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس، مما يزيد أعضاء العائلة في الشركة، وهذا ما يجعل مشاكل الإدارة أكثر تعقيدا، ومن أهم قضايا التي تخص هذه المرحلة الحفاظ على التجانس بين الأخوة، وتنظيم عمليات وإجراءات العمل.

أما المرحلة الأخيرة أي مرحلة اتحاد الأقرباء فإن إنضمام عدد أكبر من أعضاء العائلة تجعل إدارة الشركة أكثر تعقيدا، حيث نجد (أبناء الأخوة والأقرباء والأنساب)، إذ ينتمون هؤلاء الأعضاء إلى أجيال مختلفة وفروع مختلفة من العائلة، قد يكون هناك إختلاف في السياسات الخاصة بكيفية إدارة الشركة وكيفية رسم الإستراتيجية العامة^{xii}.

2.3. خصائص الشركات العائلية: تتميز الشركات العائلية بالعديد من نقاط القوة إلى جانب بعض نقاط الضعف

المتعلقة بطبيعة الشركة ويمكن ذكرها في النقاط التالية ما يلي:

أ. جوانب نقاط القوة:

الالتزام: تلتزم الشريكة العائلية بجديتها في العمل، حيث تعتبر من الشركات التي تتميز بأعلى مستوى من التفاني في مراقبة نمو أعمالها وإزدهارها.

إستمرارية المعرفة: تعتبر عملية نقل المعرفة وكافة الخبرات من قبل الشركات العائلية إلى الأجيال التالية من أولى أولوياتها.

الموثوقية: للحفاظ على سمعة الحسنة والجيدة للشركة العائلية، فهي تعمل جاهدة على زيادة ثقة العملاء وجميع الذين تتعامل معهم.

ب. جوانب نقاط الضعف:

التعقيد: غالبا ما تتميز الشركات العائلية بالتعقد فيما يتعلق بالقواعد التي تضبطها بالمقارنة مع الشركات الأخرى وذلك يرجع لإضافة متغيرات جديدة على العائلة.

عدم التمسك بالرسميات: كلما إزدادت العائلة والشركة في النمو، قد يؤدي هذا إلى ظهور بعض القصور والنزاعات الداخلية التي قد تهدد إستمرارية الشركة.

قلة الانضباط: قد يؤدي تأخير أو تجاهل مثل بعض القرارات الإستراتيجية الهامة إلى فشل الأعمال في شركة عائلية، وذلك بسبب قلة الانضباط والالتزام أحياناً^{xiii}.

4. حوكمة الشركات العائلية

1.4. أهمية حوكمة في الشركات العائلية: إن الدور الذي تلعبه العائلة في أنشطة أعمالها هو الذي يميز بين الشركات العائلية عن باقي الشركات الأخرى، حيث تلعب العائلة دوراً مهماً في حوكمة شركاتها. وإذا كانت العائلة لا تزال في مرحلة المؤسس (المؤسسين) الأولى، فإن القضايا المتعلقة بحوكمة العائلة تكون محدودة للغاية نظراً لأن المؤسس هو الذي يتخذ معظم القرارات، ولكن عندما تنتقل العائلة إلى المراحل التالية من دورة حياتها يلتحق بالشركة العائلية أجيال جديدة وأعضاء أكثر، ومنه البحث عن الطريقة التي يجب أن تدار بها الشركة وإستراتيجيتها العامة، مما أصبح وضع هيكل أوضح لحوكمة العائلة ضرورة حتمية من شأنه يحقق الانضباط والالتزام في الشركة بدون نشوء صراعات أو نزاعات محتملة، مما يضمن إستدامة الشركة العائلية^{xiv}.

2.4. مزايا حوكمة الشركات العائلية:

- الفصل بين أدوار ممثلي الملاك مثل مجلس الإدارة (الإدارة) الرئيس التنفيذي وغيره من التنفيذيين.
- إدارة المخاطر ولاسيما التي ترتبط بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية.
- قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة ومشاركتهم بنشاط في اللجان.
- تحسين عملية إتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا.
- تطوير ممارسات محاسبية إدارية بشكل أفضل.
- جذب المستثمرين من حيث سمعة الشركة وزيادة الثقة.
- رفع درجة المهنية في إدارة الشركة^{xv}.

3.4. أهداف حوكمة الشركة العائلية:

- تعريف جميع أفراد العائلة (خاصة للذين لا يشاركون في أعمال الشركة) بكافة الإنجازات الرئيسية للشركة، والتحديات التي تواجهها وتوجهاتها الإستراتيجية.
- إبلاغ قيم العائلة ورسالتها ورؤيتها الطويلة الأجل لكافة أفراد العائلة.
- الإبلاغ عن القواعد والقرارات التي يمكن أن تؤثر على توظيف أفراد العائلة، وحصص الأرباح الموزعة والمزايا الأخرى التي يتم الحصول عليها عادة من الشركة.
- فتح قنوات إتصال رسمية تسمح لأفراد العائلة بالمشاركة بأفكارهم والتعبير عن آمالهم.
- السماح لأفراد العائلة بالإجتماع وإتخاذ أي قرارات ضرورية.
- ويساعد وضع الهيكل للحوكمة على بناء الثقة بين أفراد العائلة (خاصة بين من يعملون في الشركة العائلية ومن لا يعملون بها)، وتوحيد العائلة مما يزيد من فرص نجاح الشركة^{xvi}.

4.4. الأركان الرئيسية للحوكمة في الشركات العائلية:

إن تأسيس ممارسات الحوكمة في المشروعات العائلية يؤدي إلى تقوية العلاقات العائلية، وجلب الإستقرار في عمليات المشروع، ويوفر إدارة أكثر فاعلية تطبق بفعالية نظم الحوكمة الجيدة،

حيث توفر ممارسات الحوكمة التواصل المفتوح بين العائلة الواحدة وهذا يسمح طبعا للعائل مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، ومنه المساهمة في معالجة القضايا في حياة المشروع على سبيل المثال توظيف أفراد العائلة، النزاعات، وملكية الأسهم. وتمثل المكونات الأساسية لهيكل حوكمة العائلة فما يلي:

إجتماع العائلة: يقوم المؤسس بالدعوة إلى إجتماعات العائلة ويديرها، حيث تؤدي الإجتماعات وظيفتها كطريقة غير رسمية للمشاركة في المعلومات والتوصل إلى إتفاق إلى جانب توليد أفكار جديدة.

جمعية العائلة: تجتمع العائلة بشكل أكثر وبشكل رسمي مرة أو مرتين كل سنة، وفي هذا الوقت تناقش أية موضوعات تتعلق بالعمل وهنا تتم تبادل الآراء المتعلقة بتطوير المشروع.

مجلس العائلة: يتناول المجلس الخاص بالعائلة أية مشكلات قد تنشأ في العائلة، حيث يقوم بتعريف بقية العائلة بهذه المشكلات وكذلك أنشطة المشروع. ويقوم بإنتخاب أفراد العائلة في المجلس، حيث يجتمعون غالبا من مرتين إلى ست مرات في العام.

بالإضافة إلى السياسات الرسمية، تيسر الإتصالات الرسمية مشاركة المعلومات بين أفراد العائلة، مما يؤدي إلى خلق الثقة.

وضع دستور العائلة: هو بمثابة وثيقة مكتملة توضح المبادئ والسياسات التي يتبناها المشروع العائلي، ويمكن أن يطلق عليه إسم بروتوكول العائلة، ويقوم هذا الدستور يصف الأدوار والوظائف الخاصة بكل من كيانات الحوكمة بما فيها المالك، وأعضاء مجلس الإدارة، المساهمين، الإدارة، العاملين، الكيفية التي تمكن أفراد العائلة من المشاركة في المشروع. وتتطرق العناصر الرئيسية في دستور العائلة وتعالج كل من سياسات التوظيف، تسوية النزاعات، حقوق المساهمين من العائلة، تعاقب الأجيال في الإدارة.

تشكيل السياسات: يمكن وضع سياسات وإجراءات واضحة إذا ما واجهت الشركات العائلية بعض المشاكل التي تخص سياسة التوظيف ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتناول السياسة معاملة موظفي العائلة في مقابل الموظفين من خارج العائلة وتضع هذه السياسة أيضا نظاما للتوظيف قائما على الاستحقاق بدلا من الحق الطبيعي، ويبحث أفراد العائلة على تحقيق مستوى معين، بحيث يكونوا مساهمين فاعلين. كما سيرى الأعضاء من خارج العائلة بوضوح طريقا للنمو في الشركة، مما يشجع إلزامهم وولاءهم^{xvii}.

5. الخلاصة:

من خلال هذه الورقة البحثية نستخلص أن حوكمة الشركات هي أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى الإستخدام الأفضل للموارد من أجل تعزيز التنمية الإقتصادية، ومنه أصبحت تؤثر في منظمات الأعمال بشكل كبير، مما جعل حتمية الشركات بإرساء ممارسات الشفافية في إستراتيجيتها، حيث أن الإستثمار في الحوكمة يعتبر الأساس الضروري الذي يعزز عنصر الثقة بين المستثمرين، وأيضا للممارسات التي تقود الشركات إلى الإستدامة ولاسيما الشركات العائلية التي نجد فيها تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية.

ويمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- تساهم حوكمة الشركات العائلية في النمو المتوسع للمجموعة، كما تعمل على تفعيل مجلس الإدارة وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركة العائلية.
- تعد الحوكمة عنصرا أساسيا في ضمان النزاهة والأمانة، ومنه ضرورة تفعيل حوكمة الشركات في الشركات العائلية.

- إن إجراءات الحوكمة تساعد في تسهيل إنتقال الثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات.

6. الحالات والمراجع:

ⁱ Jérôme Maati, du gouvernement d'entreprise, de Boeck université, Bruxelles, 1999, p 09.

ⁱⁱ مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 14.

ⁱⁱⁱ آمال رحمان، أنفال نسيب، نحو حوكمة جديدة للمؤسسات البترولية الطاقات المتجددة في قلب التغيير، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014، بسكرة، ص 45.

^{iv} توفيق باج، دور الحوكمة في تعزيز كفاءة المصارف الإسلامية، مجلد 1، 2015، ص 100 - 101.

^v طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 11.

^{vi} Bertrand Richard, Dominique Miellet, la dynamique du gouvernement d'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2003, p 11.

^{vii} حسام الدين غضبان، دور حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03، بسكرة، ص 29 - 30.

^{viii} خالد إبراهيم تلاحمة، حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد 4 العدد 3 تموز 2012، كلية الحقوق والإدارة العامة، الأردن، ص 20.

^{ix} عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها زيادة جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، غزة، فلسطين، ص 07.

^x ثائر إبراهيم رجا الحافي، مدى الإلتزام بالدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها، مذكر ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015، ص 14 - 16.

^{xi} مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، ملتقى علمي دولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، المنعقد يومي 25 - 26 نوفمبر، 2013، ص 184.

^{xii} مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 188.

^{xiii} مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 185 - 186.

^{xiv} مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، مرجع سابق، ص 21.

^{xv} مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 193.

^{xvi} مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، مرجع سابق، ص 21.

^{xvii} مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تجارب وحلول)، متاح على الموقع التالي documents.worldbank.org/.../111503-WP-ARABIC-CG-MENA-G. تاريخ التصفح، 2018/08/23، ص 76 - 80.