

العلاقة بين المقار الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات وفروعها -دراسة حالة فندق Sheraton وفرع Unilever-

The relationship between the headquarters of multinational companies and its branches – case study of the Sheraton Hotel and the Unilever branch

كعروور كرومية *

جامعة جيلالي ليايس ، سيدي بلعباس، الجزائر karimakaarour@outlook.com

تاريخ النشر: 2020/06/17

تاريخ القبول: 2020/05/18

تاريخ الاستلام: 2020/05/14

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الشركة الأم وفروعها ومدى اختلاف هذا المفهوم من شركة لأخرى، وهذا بدراسة حالة فندق Sheraton وفرع شركة Unilever، وقد شملت الدراسة عينة قدرها 80 إطار، كما قد توصلت هذه الدراسة وبعد استخدام برنامج SPSS V24 إلى وجود تطبيق جلي لإدارة العلاقة بين الشركة الأم وفروعها في الشركات متعددة الجنسيات التي تنشط بالبلد وعدم اختلاف هذا المفهوم من شركة إلى أخرى باختلاف نشاطها.

الكلمات المفتاحية: الشركات متعددة الجنسيات، العلاقة، المقار، الفروع.

ABSTRACT:

The aim of this study is to know the relationship between the mother company and its branches and how this concept differs from one company to another, and this is a case of Sheraton Hotel and the branch of Unilever company ,The study included a sample of 80 frameworks, as this study has reached and after using the Spss V24 program to the existence of an application to manage relations between the mother company and its branches in the multinational companies that are active in the country and that this concept does not differ from one company to another according to its different activities.

Key words: multinational companies, relationship, headquarters, branches.

*المؤلف المرسل

مقدمة

الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات العابرة للأوطان كما سميتها مجموعة العشرين، تعتبر الوسيلة الأهم والأبرز لتدويل العملية الإنتاجية من المركز إلى الأطراف، عبر وحدات إنتاجية مستقلة من الناحية القانونية ومنتشرة في دول متعددة، تتحكم فيها الشركة الأم من خلال استراتيجية إنتاجية موحدة، ذلك أن هذه الشركات العملاقة تتركز فيها سلطة اتخاذ القرار والإشراف في الشركة الأم بالبلد الأصلي رغم أن نشاطها الانتاجي والتجاري يتم في دول متعددة.

تمارس هذه الشركات العملاقة سيطرة مركزية كاملة من موقعها في البلد الأصلي على فروعها المنتشرة في جميع أنحاء العالم، وجميع الفروع تعمل تحت نظام انضباطي دقيق في إطار استراتيجية عالمية موحدة كما أن علاقة المركز الرئيسي للشركة متعددة الجنسيات أو ما يسمى بالشركة الأم بمختلف الفروع التابعة لها مثيلة بعلاقة الدماغ بالجهاز العصبي المركزي، فهو يرسم استراتيجية العامة للشركة ويقرر مواقع تواجد الاستثمارات الجديدة ويحدد مواقع أسواق التصدير ويرسم برامج الأبحاث لجميع تلك الفروع، كما يحدد الأسعار الخاصة بالمنتجات وفقا لنظام معقد يعتمد على أسعار تحويل العملات وفي نفس الوقت يتلقى جميع ردود الأفعال من هذه الفروع ويضع لها الحلول المناسبة.

بما أن هذه الكيانات الاقتصادية الضخمة ليست شركة واحدة بل هي عبارة عن شركة أم بالبلد الأصلي تترأس مجموعة من الشركات التابعة لها اداريا وماليا، كما أنها تتحكم في اصدار كافة القرارات الاستراتيجية وتترك لها حرية اتخاذ القرارات ذات الطابع الاداري الروتيني، وهي تسيطر عليها وتراقبها من خلال آليات وميكانيزمات مختلفة، وبما أن تلك الفروع تتواجد في دول عديدة بعيدة عن البلد الأصلي لها ومختلفة عنه في شتى المجالات، الأمر الذي يجعل الشركة الأم أمام مشكل التسيير الجيد لهذه الفروع واشكالية ادارة العلاقة بينها وبين تلك الفروع وتحقيق التنسيق والانسجام معها، هذا ما دفع ببعض الشركات متعددة الجنسيات الى تبنيها لاستراتيجيات مختلفة و لمفهوم حوكمة علاقتها بالفروع التابعة لها خارج دولها الأصلية والتي سهلت عليها معرفة الوضع الحقيقي لتلك الفروع كما أنها قد ساعدتها على النجاح في ادارتها والرقابة عليها.

وعليه تتمثل الإشكالية المراد معالجتها في الآتي:

-فيما تكمن طبيعة العلاقة القائمة بين الشركة الأم وفروعها في الشركات متعددة الجنسيات ؟

✓ وللإجابة على هذه الاشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

-هناك تطبيق لمفهوم إدارة العلاقة بين الشركة الأم وفروعها في الشركات محل الدراسة؛
-لا تتباين العلاقة بين الشركة الأم وفروعها باختلاف الهياكل التنظيمية وباختلاف نشاط كل فرع وأهميته في الشركات متعددة الجنسيات.

✓ ومن خلال بحثنا نسعى الى بلوغ جملة من الأهداف تتمثل في:

-التعرف على مختلف الاستراتيجيات الناتجة عن علاقة الشركة الأم بفروعها؛
-معرفة أنماط الشركات متعددة الجنسيات ودور الشركة الأم في كل نمط منها؛
-تبيان الدور الذي تلعبه الحوكمة في العلاقة بين الشركة الأم وفروعها في الشركات متعددة الجنسيات؛
-معرفة مدى تطبيق العلاقة بين الشركة الأم وفروعها في الشركات متعددة الجنسيات التي تنشط بالبلد ومدى اختلافها بحسب نوع ونشاط هذه الشركات.

ولدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية الى محورين، المحور الاول سنتناول فيه أهم استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات والدور الذي تلعبه الشركة الأم في كل استراتيجية ، اضافة الى التعرف على حوكمة العلاقة في تلك الشركات، والمحور الثاني الذي سنقوم فيه باختبار الفرضيات ومناقشتها والوصول إلى نتائج تساعدنا على حل مشكلة البحث المطروحة.

I. العلاقة بين الشركة الأم وفروعها:

I. 1. الاستراتيجيات الناتجة عن العلاقة القائمة بين الشركة الأم وفروعها:

إن نموذج Heenan et perlmutter سنة 1979 يعرض لنا أربعة أنواع من الاستراتيجيات السلوكية والتي تم تحليلها من وجهة نظر العلاقة القائمة ما بين المركز الرئيسي للشركات متعددة الجنسيات وبقية فروعها في الدول الأجنبية والمتمثلة

I. 1.1. I :¹ نموذج العرقية المركزية (L’Ethnocentrisme):

¹ Mari-laure Grillart, La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises, les défis liés à la conquêtes du marché mondial ,revue française de gestion , 2011, article disponible sur le site : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-3-page-127.htm>, consulté le :15-02-2018à22 :15.

يتميز هذا النموذج بالمركزية الشديدة للقرارات والمعلومات، ومنه فان الشركة الأم تمارس درجة عالية من الرقابة والتنسيق على الشركات التابعة لها والتي تطبق عليها معايير التقييم الخاص بها، وهنا فان الوظائف الحساسة والمراكز القيادية في الفروع تكون حكرًا على الموظفين المغتربين الذين عينتهم الشركة الأم وهذا كله بغرض التحكم في مختلف الأعمال والمساهمة في نقل ثقافة الشركة الأم الى تلك الفروع المتواجدة في دول أجنبية، وبالتالي فان هذه الاستراتيجية تسهل عمليات التبادل مع الفروع، كما تمكن الشركة الأم من تطبيق السيطرة الصارمة على مختلف الأعمال المحلية، ويأتي هذا النموذج بناء على متطلبات التكامل العالمي والذي يجعل من الصعب تحقيق القدرة على التكيف مع الأنشطة المحلية المختلفة للفروع التابعة وهذا في ظل صعوبة مواجهة المنافسين المحليين.

الجدول رقم (01) : مزايا و عيوب نموذج العرقية المركزية

المزايا	العيوب
-التشابه الثقافي مع الشركة الأم يضمن نقل الخبرات الادارية؛ -يسمح بمراقبة ومتابعة الوحدات التابعة عن كثب؛ -وضع مجموعة من المديرين التنفيذيين من ذوي الخبرة على مستوى عالمي.	-يخلق مشاكل التكيف مع البيئة والثقافة الأجنبية؛ -يزيد من الغرابة للشركة التابعة ؛ -قد يسبب تكاليف ومرتببات أعلى؛ -قد يؤدي الى عدم تحفيز الوحدات التابعة .

المصدر: هواري فتيحة، بشير عامر، دور ادارة المغتربين في تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة2، جوان 2018، ص 323.

2.1.I النموذج متعدد المراكز : polycentrique

يتميز هذا النموذج بقيام الشركة الأم بترك حرية واستقلالية أكبر لشركاتها الفرعية في اتخاذ القرارات، وفيما يخص تبادل المعلومات فهو يتم بصورة ثنائية ما بين الشركة الأم ومدراء الشركات الفرعية، والذين ستم عملية تقييمهم وفقا للمعايير المحلية، كما يتم احترام مختلف الثقافات التنظيمية والمحلية.

ويتمثل الهدف من وراء هذا التنظيم الرغبة في تحقيق أقصى تكيف مع البيئة المحلية، كما يتم تعيين مدراء هذه الفروع من العمالة المحلية وهذا بسبب معرفتهم الجيدة ببيئة البلد المضيف، اذ يعتبرون الأكثر كفاءة لاتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية المتعلقة بفروعهم.

ان التناسق الاستراتيجي الشامل في هذا النوع من التنظيم يعتبر محدودا وذلك بسبب أن الشركات الفرعية هنا تعتبر مستقلة فعليا عن الشركة الأم في حين أن هذه السياسة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات كل سوق على حدى وبشكل أفضل، كما أن درجة الرقابة المطبقة من قبل الشركة الأم على الفروع تعتبر محدودة تماما وهذا ما يعيق قدرتها على ادارة المخاطر، اضافة الى ذلك فان هذا النوع يقلل من درجة الاستفادة من وفورات الحجم .

I.1.3 النموذج متعدد الأقاليم: regéocentrique

في هذا النوع من التنظيم يعتبر وجود أوجه تشابه فيما بين بعض الأسواق الخارجية ، بحيث يتم تقسيم الدول الى مجموعات من الأسواق المتشابهة (المناطق) والتي تتمتع بمميزات متشابهة ، وبشكل آخر يتم الاستفادة من أوجه التشابه فيما بين أسواق الدول في منطقة واحدة، وهذا بغية صياغة استراتيجية اقليمية متكاملة وهنا الشركات متعددة الجنسيات سوف تستخدم استراتيجية في تلك الأسواق تسمح لها بتلبية الاحتياجات المحلية والاقليمية على حد سواء، فمثلا الشركات متعددة الجنسيات التي تنشط في الاتحاد الاوروبي تكون موجهة لكافة الدول الأعضاء في هذا النوع من التنظيم فانه يتم تقسيم السوق إلى أقاليم أو مجموعات (مجموعة دول) تشبه بعضها بعضا وقد يكون هذا التشابه مصدره عوامل اقتصادية ثقافية أو سياسية، فمثلا قد يتميز العملاء في أمريكا الشمالية بتفضيلات وأذواق قد تختلف عن تفضيلات عملاء أوروبا، وتفترض هذه الاستراتيجية أن جميع دول المنطقة الواحدة تعتبر سوقا واحدا، وهنا تترك الشركة الأم لكبار المديرين لفروع هذه المجموعات حرية أكبر في اتخاذ القرار².

عادة ما يتم ملئ المناصب الادارية العليا داخل تلك الفروع من الموظفين الأجانب وهذا على أساس كفاءتهم ودونما اعتبار لجنسياتهم أو من موظفي البلد الثالث³ .

² Krzysztof Drachal , What do we know from EPRG model ? ,2014,p87,article disponible sur le site : www.ecofromjournal.ro/index.php/eco/article/download/85/72, consulté le :14-02-2018à20 :25.

³ Sangeetha Lakshman , Multinational companies Executive Selection Practices : challenge of human resource management in Intenational business management.2013, p 22,article disponible sur le site : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124252/document> ,consulté le 22-04-2018 à12 :05.

4.1.I نموذج المركزية الجغرافية géocentrique:

هذا الأسلوب يعكس رغبة الشركة متعددة الجنسيات في دمج الفروع في النظام العالمي، فالعلاقة بين الفروع والشركة الأم هنا هي علاقة ترابط كبيرة، بحيث نلاحظ بأن كل فرع من الفروع يعمل على تطبيق الاستراتيجية الموحدة للشركة متعددة الجنسيات،

توجه الشركة	Ethnocentrique	Polycentrique	Géocentrique	Regiocentrique
العلاقة ما بين الشركة الأم والشركات التابعة وعلاقة الشركات التابعة فيما بعضها البعض.	اعتماد قوي من قبل الشركات التابعة على الشركة الأم	الاستقلالية النسبية للشركة التابعة مع الشركة الأم والشركات التابعة الأخرى	ترابط قوي بين الشركة الأم والشركات التابعة وفيما بين الشركات التابعة على المستوى المحلي الاقليمي القاري او العالمي	ترابط قوي بين مختلف الوحدات المتناسقة مع الشركة الأم على مستوى اقليمي قاري و عالمي
السلطة وصنع القرار	مشاركة قوية للشركة الأم في تشغيل الشركات التابعة لها	تدني مشاركة الشركة الأم في تشغيل الشركات التابعة لها	تعاون قوي بين الشركة الأم والشركات التابعة وفيما بين الشركات التابعة على مستوى عالمي	مشاركة قوية للشركة الأم في تشغيل الشركات التابعة
الاتصالات وتدفق المعلومات	عدد كبير من الأوامر والنصائح المقدمة من قبل الشركة الأم للشركات التابعة	تدفق نسبي ضعيف للمعلومات فيما بين الشركة الأم والشركات التابعة وفيما بين الشركات التابعة	حجم تدفق هام للمعلومات بين الجميع في جميع أنحاء العالم ومن كافة النواحي	تدفق هام جدا للمعلومات المنسقة من قبل الشركة الأم
التقييم والرقابة	معايير أو مؤشرات الأداء للبلد الأصلي	معايير ومؤشرات الأداء للبلد المضيف	ارتباط كافة أنظمة المعايير ومؤشرات الأداء (المحلية الاقليمية القارية والعالمية)	معايير ومؤشرات أداء اقليمية قارية أو عالمية

عن طريق تكوين شبكة تضم الشركة الأم والفروع وتعمل على ارتباطها بشكل كبير، أما بالنسبة للإطارات داخل الفروع فهي تكون إطارات موظفة ومن جنسيات مختلفة، وهذا الأسلوب تعتمده الشركات متعدّدة

ثقافة (مرجعية)	محلّي (البلد الأصلي)	محلّي (البلد المضيف)	محلّية أو اقليمية أو قارية باستثناء حالة مرجعية الهوية الفريدة بلد المنشأ	اقليمية قارية أو عالمية باستثناء مرجعية الهوية الفريدة بلد المنشأ
شغل المناصب الرئيسية	الوكلاء من البلد الأصلي في جميع أنحاء العالم	وكلاء محلّيين في بلدهم	وكلاء من مختلف البلدان في جميع أنحاء العالم لكن مع تركيز عال من وكلاء البلد الأصلي عندما تكون مرجعية الهوية فريدة	وكلاء من مختلف البلدان في جميع أنحاء العالم لكن مع تركيز عال من وكلاء البلد الأصلي عندما تكون مرجعية الهوية فريدة

الجنسيات التي ترغب في التوفيق ما بين الإدماج العالمي والاختلافات الحاصلة ما بين الدول⁴، والجدول الموالي يلخص ذلك .

الجدول رقم (02): نماذج تنظيمية تتكيف مع الدولية

المصدر: Eric milliot, «management of multinational companies :a franch perspective basing stoke, UK :Palgrave Macmillan,revue m@n@gement,2013,p185, article disponible sur le site :www.cairn.info/revue.management-2013-2-pages-177.htm ,consulté le :18-06-2018à22 :45.

2.I أدوار الشركة الأم انطلاقاً من علاقتها بالشركات الفرعية:

سننظر في هذا المحور الى الأنماط المختلفة للشركات متعددة الجنسيات والدور الذي تلعبه الشركة الأم في كل نط.

1.2. أنماط الشركات متعددة الجنسيات⁵:

للشركات متعددة الجنسيات تصنيفات مختلفة وهذا باختلاف طرق التعاون والتكامل فيما بين الشركة الأم والفروع التابعة لها، المتمثلة فيما يلي:

⁴ Alan Rugman , le management des firmes multinationales , Vuibert, Juin 2011.,p66.

⁵ كاسحي موسى، آليات استفادة المؤسسات الاقتصادية المحلية من المهارات التسويقية للشركات متعددة الجنسيات، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 1، سنة 2012، ص 166-167.

1.1.2.I النمط المركزي:

في هذا النوع من الشركات متعددة الجنسيات فإن الشركة الأم في البلد الأصلي لها تقوم بإصدار كافة القرارات بطريقة مركزية لفروعها الانتاجية المتواجدة في الأسواق الأجنبية؛

2.1.2.I النمط اللامركزي:

هذا النوع هو عكس النوع الأول بحيث يتميز باللامركزية في اتخاذ القرارات وتحلي فروع الشركات متعددة الجنسيات بالخارج بنوع من الحرية فهنا تقل درجة الرقابة المطبقة من قبل الشركة الأم على تلك الفروع؛

3.1.2.I النمط الشبكي:

أما بالنسبة لهذا النوع فهنا تقوم الشركات المكونة للشركات متعددة الجنسيات بإقامة علاقات شراكة وتعاون فيما بينها وذلك من عمليات تحويل المواد فيما بينها إلى عمليات الاستهلاك النهائي لها وقد تكمن هذه الشراكة في تقديم المعلومات والمعارف التسويقية أو التشارك في مجال البحث العلمي... الخ.

3.I دور الشركة الأم باختلاف نمط الشركة متعددة الجنسيات :

ان دور الشركة الأم سواء في النماذج المركزية أو اللامركزية لا يمثل مشكلا في الواقع فان الشركة الأم في النموذج المركزي هو الدور السائد لها ،بحيث تقوم وبشكل مركزي بصياغة الاستراتيجية الخاصة بالمجموعة ككل كما تقوم بتنظيم مختلف العمليات ومساعدة الشركات التابعة لها، وكما تحافظ الشركة الأم على تطبيق سيطرة صارمة لجميع عمليات الشركات التابعة، هذه الأخيرة التي تعتبر فقط عبارة عن منفذ للاستراتيجية التي تتم صياغتها على مستوى الشركة الأم.

وعلى العكس تماما فان الشركة الأم في النموذج اللامركزي تمنح للشركات التابعة لها قدرا كبيرا من الاستقلالية، وعلاقة الشركة الأم بالفروع التابعة لها تبقى تقريبا علاقة مالية عن طريق قيام الشركة الأم بضخ رؤوس الأموال في تلك الشركات الفرعية وتلقي الأرباح منها وهذا ما يقلل الروابط ما بين الشركة الأم وبقية الشركات داخل الشركة متعددة الجنسيات.

أما بالنسبة لدور الشركة الأم في النموذج الشبكي فهو دور يتسم بالتعقيد أكثر ويختلف ما بين الفروع، والشركات الفرعية هنا تعتبر بمثابة وحدات داخل نظام مختلف تتمتع بحكم شبه ذاتي وهي لا تعتبر كيانات مستقلة وانما كل واحدة منها تعتبر كجزء من أجزاء المنظمة ككل، فالشركات الفرعية هنا هي مطالبة بتنفيذ المبادئ والتوجيهات والسياسات التي تتم صياغتها من قبل الشركة الأم وهذا مع الاحتفاظ بقدرتها على التكيف

والاستجابة لمختلف الظروف المستحدة، ومن هنا فانه يتم صياغة الاستراتيجية داخل الشركة متعددة الجنسيات باشتراك كل من الشركة الأم والشركات التابعة لها.⁶ لقد اتسمت العلاقة بين الشركات الأم والشركات التابعة لها في الماضي بأنها ذات طبيعة هرمية، إلا أنها وبمرور الوقت أصبحت تعرف أشكالاً مختلفة بتنوع العلاقة بين الشركة الأم والفروع التابعة لها وهذا أيضاً كنتيجة لاختلاف التكوينات التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات والتي تتميز بمرونة أكثر وتسمح للشركات المختلفة المكونة لها بالتفاعل أكثر فيما بينها وبين الشركة الأم وكما أنها تمنحها قدراً أكبر من الاستقلالية.

4.I حوكة العلاقة بين الشركة الأم وفروعها:

لقد عملت معظم منظمات الأعمال الدولية وخاصة الشركات متعددة الجنسيات على تبني مفهوم الحوكة داخلها، وهذا لما ينجر عن هذا المفهوم من مزايا وخصائص خاصة فيما يتعلق بمساعدتها على الإدارة الجيدة لمختلف الفروع التابعة لهذه الشركات وتسهيل التحكم بها والرقابة عليها كنتيجة لسهولة تدفق المعلومات بالجودة والوقت المناسبين، وحتى تتمكن الشركة الأم من معرفة الوضع الحقيقي للشركات التابعة لها. سنتطرق في هذا العنصر لمختلف أدوار الحوكة في منظمات الأعمال وخاصة فيما يتعلق بأهميتها وانعكاساتها على إدارة العلاقة بين الشركة الأم والفروع التابعة لها في الشركات متعددة الجنسيات، وهذا نظراً للأهمية البالغة التي تلعبها حوكة إدارة العلاقة في تلك الشركات.

1.4.I تعريف الحوكة:

قد قدمت مجموعة كبيرة من التعاريف لمفهوم الحوكة والتي نذكر بعضها منها .
- أن لجنة Cadbury سنة 1992 قد عرفت حوكت الشركات على أنها:⁷

"النظام الذي بمقتضاه يتم توجيه الشركات و الرقابة عليها".

-تعرف مؤسسة التمويل الدولية الحوكة على أنها⁸ :

" النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "

⁶ Hannane Beddi , Quel est le role du siège dans les firmes multinationales ?, revue française de gestion ,2011,p 81,article disponible sur le site : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-3-page-77.htm> ,consulté le :14-02-2019à15 :30.

⁷ أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكة الشركات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص 161.

⁸ محمد لمين ميرة، الأزهر عزة، دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل مبادئ حوكة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 10، الجزء 1، 2017.

و قد عرفت الحوكمة على أنها " المنهج المتبع من قبل أصحاب المصالح في الشركة لمراقبة مصالحهم الخاصة، وكذلك فهي تعبير عن النظام الذي تتم من خلاله ادارة الشركة والرقابة عليها"⁹
-عرفها معهد المراجعين الداخليين (IIA) بالولايات المتحدة الأمريكية على أنها:¹⁰
"العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر في الشركات و التأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف و المحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها " .

و أيضا الحوكمة هي : "مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية والممولين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم و تعظيم ربحية و قيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل و تحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة"¹¹.

-كما عرفها القانون البلجيكي سنة 2004 على أنها : " إن حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد و السلوكيات التي تدار الشركات و يتحكم فيها طبقا لها ، و يحقق نموذج جيد لحوكمة الشركات هدفه بان يحافظ على توازن سليم بين الملكية و الإدارة و كذلك التوازن بين الأداء و الائتزام"¹² .

و هذا يعني بأنها مجموعة النظم التي تحكم و تضبط العلاقة بين الأطراف الأساسية داخل الشركة والممثلين في الملاك أو المساهمين، مجلس الادارة، الادارة التنفيذية، المقرضين والموردين وغيرهم، والذين تربط بينهم مصالح و صلاحيات قد تتداخل فيما بينها أو تتعارض ولهذا تلجأ الشركات الخاصة والعامة والشركات متعددة الجنسيات الى تبني مفهوم الحوكمة لضبط مختلف العلاقات داخلها.

2.4.I محددات حوكمة الشركات:

تمثل محددات تنفيذ حوكمة الشركات في محددات داخلية وأخرى خارجية والتي تتمثل فيما يلي :

⁹ بن عيش عمار، تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وأثرها في جودة المعلومات المحاسبية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، حالة ولاية بسكرة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، جوان 2016، ص 120.

¹⁰ كريم قوبة، أثر تطور مهنة المراجعة الداخلية في دعم حوكمة الشركات، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 22، جوان 2017، ص 133.

¹¹ صلاح الدين حسن السبسي، الرقابة على اعمال البنوك ومنظمات الاعمال تقييم اداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص 35.

¹² وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الاولى، 2015، ص 25.

1.2.4.I المحددات الخارجية: والمقصود هنا المناخ الذي تنشط من خلاله الشركات والمتمثل في النقاط التالية:¹³

- ❖ اللوائح والأنظمة والقوانين التي تنظم مختلف الأسواق كقانون الشركات والمنافسة وقوانين أسواق المال؛
- ❖ النظام المالي القادر على توفير التمويل اللازم للمشاريع؛
- ❖ الهيئات الرقابية ذات الكفاءة كهيئة سوق المال؛
- ❖ الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية في جعل أعضائها يلتزمون بالجوانب السلوكية والمهنية.

2.2.4.I المحددات الداخلية: وتشتمل على النقاط التالية:¹⁴

- ❖ مجموعة القواعد المعمول بها والتي تفسر الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات؛
 - ❖ المناخ العام للاستثمار والمتمثل في جملة القوانين والتشريعات ومختلف الإجراءات؛
 - ❖ العمل على تنظيم المنافسة ومنع حدوث الاحتكار والإفلاس؛
 - ❖ القيام بتوفير هياكل إدارية سليمة والعمل على التوزيع الجيد للسلطات والواجبات على الأعضاء المعينون بتطبيق الحوكمة في الشركة كأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح وغيرهم.
- والشركات متعددة الجنسيات تبني الحوكمة داخلها وهذا لتسهيل إدارة مختلف مواردها الاقتصادية وتحسين الصورة العامة للشركة وذلك من خلال ارساء مبادئ الشفافية والافصاح، العدالة، المساءلة والمسؤولية ومكافحة الفساد هذه العناصر التي تعتبر من أهم أهداف الحوكمة.
- كما أن الحوكمة تساعد الشركة الأم في إدارة مختلف أنشطة الشركة متعددة الجنسيات والوصول الى تحقيق جودة الإدارة والتقليل من مختلف المخاطر، وضمان اقامة علاقة وطيدة مع مختلف الأطراف الفاعلة، واتخاذ مختلف القرارات داخلها بعقلانية وصياغتها لمختلف الاستراتيجيات بشكل أفضل.
- من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نستخلص بأن الحوكمة تساعد الشركة الأم في إدارة الشركات التابعة لها والمتواجدة في دول مختلفة من العالم ، فمن خلال الادارة الجيدة لهذه الفروع يمكنها تحقيق عوائد أكبر والرفع من كفاءتها وأدائها ، كما أن الحوكمة تساعد الشركة الأم في معرفة الوضع المالي والاداري الحقيقي للشركات التابعة لها مهما ارتفعت المسافة الجغرافية والثقافية بينها، وهذا من خلال تبنيها لأسلوب الافصاح والشفافية

¹³ غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2015، ص 72.

¹⁴ محمد عمر الزعبي، حوكمة الشركات: مدى التطبيق والمعوقات، حالة دراسية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاردن، مجلة جرش للبحوث والدراسات، الاردن، المجلد 17، العدد 2، الطبعة الاولى 2016، ص 456.

داخلها الأمر الذي يؤدي كذلك الى تدفق المعلومات بسلاسة بين مختلف الفروع وبين الشركة الأم في الوقت المناسب، وهذا كله يسهل على الشركة الأم رسم الخطط وصياغة مختلف الاستراتيجيات داخلها . ومن جهة أخرى فان حوكمة العلاقة بين الشركة الأم والفروع التابعة لها يساعد على زيادة التنسيق والانسجام بين مختلف الوحدات داخل الشركة متعددة الجنسية و يسهل على الشركة الأم تحقيق الرقابة الادارية على الفروع التابعة لها، اذن حوكمة العلاقة ما هي إلا وسيلة لزيادة مستوى الترابط والتنسيق والسيطرة داخل الشركات متعددة الجنسيات.

وفي الأخير يمكننا القول بأن علاقة الشركة الأم بالفروع التابعة لها في الخارج تختلف باختلاف أهداف الشركة الأم والبلد الأصلي لها وباختلاف الأدوار التي تلعبها الشركة الأم، كما أن تبني الحوكمة في معظم الشركات متعددة الجنسيات قد ساعد هذه الأخيرة على ضبط وادارة علاقتها بين الشركة الفروع التابعة لها وتحقيق الادارة الفعالة لها والرقابة الصارمة عليها.

II. دراسة حالة فندق Sheraton وفرع Unilever

إن الإطار المنهجي لهذه الدراسة يعتمد على الطريقة التفسيرية، وذلك من خلال وضع الفرضيات المستمدة من الجانب النظري، وللتأكد من صحتها لجأنا إلى الجانب الميداني الذي يسمح لنا بتنفيذ خطوات دراستنا، وذلك باستخدام الأدوات والوسائل الإحصائية التي تضمن لنا صحة ودقة النتائج المتحصل عليها.

1.II المقياس المستخدم:

تم قياس العبارات المشكلة للاستمارة حسب سلم ليكرت (Likert) الخماسي والذي يمكن من قياس درجة موافقة أو عدم موافقة المستجوبين بالنظر إلى نص السؤال المطروح.

الجدول رقم(03): سلم ليكرت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

2.II جمع البيانات وخصائص العينة:

تم تصميم منهجية الدراسة الميدانية بغرض اختبار صحة فروض الدراسة والتوصل إلى العلاقة بين المقار الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات وفروعها، ولتحقيق هذا الهدف تناولنا وصف وتحليل واستخلاص عينة الدراسة

والحدود المفاهفمفة لها، كما تم التطرق لأسالفب جمع البفاناف من خلال اسامارة الأسئلة عن طرفق اسامواب موظفف بعض الشركاف مامعدة الجنسففاف ورفها لوفه.

1.2.II أسلوب جمع البفاناف: لقد تم الاعاماء فف اراسنا على أسلوب الماعفنة الالف ففهم هذا الأسلوب

على ماعفنة جزء من المامام محل الاراسة، فم ااماراه بطرقة علمفة سلفمة واراساه ومن ثم اعمفم نناام الاراسة الخاصة بالعفنة على المامام، وأهم ما فمفم هذا الأسلوب هو اقلفل الوقت والرفه، قلة الالكلفة، الامصول على بفاناف أكثر تفصففلا خاصة إذا تم جمع البفاناف من خلال اسامارة اسامففان، كما أن هذا الأسلوب ففصل فف بعض الالاف الالف ففصعب ففها إاراء اصصر شامل.

وما فعباف علىه أن نناامه أقل افة من نناام أسلوب الاصصر الشامل خاصة إذا كانت العفنة المامارة لا ممامل المامام ممففلا رففا.

2.2.II حجم العفنة وخصائصها:

اواا العاءفد من الطرق الالف ممكنا من القفام بالماعفنة، وفف اراسنا الالفة تم اسامار طرفقة العفنة رفر الاحاملفة باسامار العفنة القصاءة وذلك بالاعاماء على أسس علمفة من ورفة نظرنا لأن طرففة الموضوع اساماعف اساماهاف إطاراف بالفرعفن محل الاراسة وهف عفنة مكونة من 80 إطار، بالإضافة إلى أن هذه العفنة ممامل أغللفة أفراد المامام.

3.II الماعلاف الإحصاءفة: لقد قمنا بفرففم وناللل الاسامففان من خلال الاعاماء على برنامف SPSS V.24،

وقا تم اسامار ماموعة من الأسالف الإحصاءفة فمكن ااكرها ففما فلف: ماعمل ألفا كرونباخ، النسب الماوفة والاكرااراف، مفاففس الإحصاء الوصفف، اامبار t لعفنة واحة ولعفففن.

4.II اصا ونااب الاسامففان:

لمرفة اصا ونااب الاسامارة اعامنا على ماعمل ألفا كرونباخ فوفاناه فساوف (0.73)، وهذا فعف أن ماعمل الناب رفا ومقبول إحصاءفا، ولمرفة اصا الاسامارة قمنا بااخال الافر الافرففف على ماعمل ألفا كرونباخ بفم ووا أنه فساوف 0.85، وهذا فعف أن الاسامففان اصا وعلفه فمكن اعمفم النناام المساملصة من الاسامففان على المامام الماروس، والافاال الالف ففصم ذلك:

العلاقة بين المقار الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات وفروعها - دراسة حالة فندق Sheraton
 وفرع Unilever-

الجدول رقم (04): معامال الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.73	13

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

5.II اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة:

سنحاول في هذا العنصر القيام باختبار الفرضيات ومناقشتها والوصول إلى نتائج تساعدنا على حل مشكلة البحث المطروحة.

1.5.II اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية 1: هناك تطبيق لمفهوم إدارة العلاقة بين الشركة الأم وفروعها في الشركات محل الدراسة يتم اختبار هذه الفرضية من خلال معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان (بحيث تم تقسيم الاتجاه إلى ثلاث مسافات: إذا كان متوسط الإجابة يساوي 3 فهذا يعني أن هناك حياد، أما إذا كان أكبر من 3 فهذا دليل على الموافقة، وإذا كان أقل من 3 فهذا يعني أن إجابات أفراد العينة كانت نحو عدم الموافقة على العبارات) بالإضافة إلى دراسة دلالتها الإحصائية وهذا كما يلي:

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24
 الجدول رقم (05): اتجاه إجابات أفراد العينة لإدارة العلاقة بين الشركة الأم

وفروعها

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.55	4.55	01-تعدد الاستراتيجيات المتبعة من قبل الشركات متعددة الجنسيات باختلاف العلاقة القائمة بين الشركة الأم والفروع التابعة لها.
موافق	1.30	3.25	02-تعدد الأدوار التي تلعبها الشركة الأم في الشركات متعددة الجنسيات باختلاف العلاقة القائمة بينها وبين الفروع التابعة لها في الخارج.

موافق	0.48	4.65	03-بإختلاف العلاقة القائمة بين الشركة الأم والفروع التابعة لها تتعدد أساليب الإدارة المتبعة داخل الفروع في الخارج.
موافق	0.48	4.65	04-تتسم العلاقة القائمة ما بين الشركة الأم وشركاتها الفرعية في الشركات متعددة الجنسيات بالتعقيد والتشابك أكثر من أي تكتل آخر.
موافق	0.57	4.54	05-إن الحوكمة تساعد متخذي القرار في الشركة الأم على معرفة الوضع الحقيقي لمختلف الفروع التابعة لها.
موافق	0.61	4.55	06-إن تبني الحوكمة يساعد الشركة الأم على الإدارة الجيدة للفروع التابعة لها.
موافق	0.52	4.55	07-تسهل حوكمة الشركات متخذي القرار في الشركة الأم على صياغة الاستراتيجيات ووضع الخطط.
موافق	0.61	4.54	08-تساهم حوكمة العلاقة ما بين الشركة الأم والفروع التابعة لها في تطبيق السيطرة والرقابة الصارمة على مختلف الفروع.
موافق	0.47	4.69	09-إن تبني حوكمة الشركات يساعد في تحقيق التنسيق بين الشركة الأم والفروع التابعة لها.
موافق	0.51	4.65	10-تساعد الحوكمة الشركة الأم على الرفع من الكفاءة الإدارية للشركة ككل.
موافق	0.55	4.55	11-تسهل حوكمة العلاقة في الشركات متعددة الجنسيات تبادل المعلومات وفي الوقت المناسب بين الشركة الأم وبقية الفروع.
موافق	0.47	4.67	12-إن الإفصاح والشفافية في معاملات الشركات متعددة الجنسيات يتيح للشركة الأم معرفة الوضع المالي الحقيقي لمختلف الفروع التابعة لها.

العلاقة بين المقار الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات وفروعها - دراسة حالة فندق Sheraton
 وفرع Unilever-

موافق	0.42	4.77	13-ترتفع ثقة الدول المضيفة وجميع المتعاملين في الشركات متعددة الجنسيات التي تتبنى الحوكمة.
الاتجاه العام للمحور:			
المتوسط الحسابي: 4.51 الانحراف المعياري: 0.30 الاتجاه: موافق			

الخامسي وكان ذلك نتيجة الموافقة للعبارة المشكلة لهذا المحور. وهذا ما يبين بأنه هناك إدارة العلاقة في الشركات متعددة الجنسيات ويتضح ذلك من خلال تبني وإرساء مبادئ الحوكمة داخل هذه الشركات وممارسات أخرى، ولتأكيد ذلك قمنا باختبار هذا المحور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): اختبار t لعينة واحدة الخاص بإدارة العلاقة بين الشركة الأم وفروعها

N = 80							المحور
الدلالة	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة t-test	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال إحصائيا	0.05	0.000	44.77	3	0.30	4.51	إدارة العلاقة بين الشركة الأم والفروع التابعة لها

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

يتضح لنا من الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي للمحور الخامس الخاص بإدارة العلاقة بين الشركة الأم والفروع التابعة لها بلغ 4.51 بانحراف معياري قدره 0.30، كما بلغت قيمة إحصاءه t 44.768 بمستوى احتمال 0.000 والذي هو أقل من مستوى الدلالة 5% وبناء على هذا تبين لنا بأن هذا المحور دال إحصائيا. وكخلاصة لما سبق يمكن القول بأن هناك تطبيق واضح وجلي لإدارة العلاقة بين المقار الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات وفروعها داخل الشركات موضوع الدراسة الحالية من خلال موافقة أفراد العينة على أغلب

عبارات الاستبيان، وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها أنه. هناك تطبيق لمفهوم إدارة العلاقة بين الشركة الأم وفروعها في الشركات محل الدراسة.

2.5.II اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية 2: لا تتباين العلاقة بين الشركة الأم وفروعها باختلاف الهياكل التنظيمية وباختلاف نشاط كل فرع وأهميته في الشركات متعددة الجنسيات.

❖ تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في اتجاهات أفراد عينة الدراسة (الموظفون المستجوبون) حول العلاقة بين المقار الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات وفروعها تعزى لمتغير نوع الفرع محل الدراسة (فندق Sheraton وفرع Unilever)، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين والذي كانت نتائجه موضحة كما يلي:

الجدول رقم (07): اختبار t لعينتين مستقلتين

متغيرات الدراسة (المقار)	نوع الفرع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
إدارة العلاقة بين المقار الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات وفروعها	فندق Sheraton	41	4,45	0,31	-1.80	0,076	0.05	غير دال
	فرع Unilever	39	4,57	0,28				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS -V24

■ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا بأنه فعلا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في اتجاهات أفراد عينة الدراسة (الموظفون المستجوبون) حول العلاقة بين المقار الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات وفروعها تعزى لمتغير نوع الفرع وذلك لأن قيمة الاحتمال أكبر من 5%، وعليه يمكن القول بأن لا يوجد هناك اختلاف جوهري فيما يتعلق بالكيفية التي تتم بها إدارة العلاقة ما بين الشركة الأم وفروعها في الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الثانية والتي

مفادها أنه لا تتباين العلاقة بين الشركة الأم وفروعها باختلاف الهياكل التنظيمية وباختلاف نشاط كل فرع وأهميته في الشركات متعددة الجنسيات.

الخاتمة:

لقد عرفت الشركات متعددة الجنسيات انتشارا كبيرا للفروع التابعة لها خارج دولها الأصلية فقد وصلت شدة المتوقع الدولي وانتشار هذه الفروع خارج دولها الأصلية إلى درجة أن الشركة متعددة الجنسيات الواحدة قد أصبحت تمتلك مئات الفروع التي تتركز في مجموعة كبيرة من الدول، وهذا ما صاحبه اختلافا كبيرا في العوامل الثقافية، السياسية، الاقتصادية والتشريعية... الخ بين الدول المضيفة لهذه الفروع وبين الدول الأصلية للشركات متعددة الجنسيات هذه العوامل التي تؤثر وتتأثر بها تلك الشركات، الأمر الذي يزيد من أهمية موضوع العلاقة بين الشركة الأم والفروع التابعة لها، بحيث نلاحظ أن الشركة الأم ومختلف فروعها تعمل وكأنها شركة واحدة بنفس الاستراتيجيات والخطط المطبقة وبنفس المعايير المتبعة، ولقد سمحت الدراسة الميدانية التي أجريت على كل من الفندق الفخم Sheraton وفرع الإنتاج Unilever من الإجابة على الأسئلة المطروحة وذلك من خلال التعمق في طبيعة العلاقة ما بين هذان الفرعان والشركة الأم لكل منهما بالبلد الأصلي للشركتين، وبعد القيام بتحليل الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة، تم استخلاص العديد من النقاط والتي تكمن في:

✚ وجود إدارة العلاقة في الشركات متعددة الجنسيات تم تفسير ذلك من خلال تبني وإرساء مبادئ الحوكمة داخل هذه الشركات.

✚ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنويه 5% في اتجاهات أفراد عينة الدراسة (الموظفون المستجوبون) حول العلاقة بين المقار الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات وفروعها تعزى لمتغير نوع الفرع محل الدراسة (فندق Sheraton وفرع Unilever).

وفي الأخير يمكننا القول بأن تبني وإرساء مبادئ الحوكمة داخل الفرعين محل الدراسة سهل على الشركة الأم إدارة العلاقة بينها وبين الفروع التابع لها في نفس الشركة متعددة الجنسية .

قائمة المراجع:

- Alan Rugman, le management des firmes multinationales, Vuibert , juin 2011.
- Eric milliot, « Mayrhofer, Ulrike (2013), management of multinational companies : a franch perspective basing stoke, UK :Palgrave Macmillan, revue m@n@gement, 2013, article disponible sur le site :

- Hannane Beddi , Quel est le role du siège dans les firmes multinationales ?, revue française de gestion ,2011 ,article disponible sur le site : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-3-page-77.htm> ,consulté le :14-02-2019à15 :30.
- Krzysztof Drachal , What do we know from EPRG model ? ,2014, ,article disponible sur le site :
- Marie laure Grillat, La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises Les défis liés à la conquête du marché mondial , revue française de gestion ,2011 ,article disponible sur le lien :<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-3-page-127-htm> consulté le :15-02-2018à15 :30.
- Sangeetha Lakshman , Multinational companies Executive Selection Practices : challenge of human resource management in Intenational business management.2013, article disponible sur le site : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124252/document> ,consulté le 22-04-2018 à12 :05.
- www.cairn.info/revue.management-2013-2-pages-177.htm ,consulté le :18-06-2018à22 :45.
- www.ecofromjournal.ro/index.php/eco/article/download/85/72, consulté le :14-02-2018à20 :25.
- أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات ادارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.
- بن عيش عمار، تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وأثرها في جودة المعلومات المحاسبية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، حالة ولاية بسكرة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، جوان 2016.
- صلاح الدين حسن السيسى، الرقابة على اعمال البنوك ومنظمات الاعمال تقييم اداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
- غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2015.
- كاسحي موسى، آليات استفادة المؤسسات الاقتصادية المحلية من المهارات التسويقية للشركات متعددة الجنسيات، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 1، جوان 2012.
- كريم قوبة، أثر تطور مهنة المراجعة الداخلية في دعم حوكمة الشركات، معارف مجلة علمية دولية محكمة، جامعة البويرة، العدد 22، جوان 2017.

- محمد عمر الزعبي، حوكمة الشركات: مدى التطبيق والمعوقات، حالة دراسية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاردن، مجلة جرش للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 17، العدد 2، الطبعة الاولى 2016.
- محمد لين ميرة، الازهر عزة، دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي، العدد 10، الجزء 1، 2017.
- هوارى فتيحة، بشير عامر، دور ادارة المغتربين في تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، جوان 2018.
- وليد ناجي الحيايلى، حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2015.