

التكامل بين أدوات مراقبة التسيير لتعزيز الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات
Integration of management control tools to promote good corporate governance practice

مرنيش حمدي¹، حمدي باشا نادية²

¹ جامعة البليدة 2-لونيسى علي، hamdi-23@live.com

² جامعة البليدة 2-لونيسى علي، hamdipacha.n@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/10/24 تاريخ القبول: 2020/10/30 تاريخ النشر: 2020/12/04

الملخص

تمثل إشكالية حوكمة الشركات في وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات المديرين حتى تكون قراراتهم وتصرفاتهم تسير في نفس الوجهة التي يرغب بها أصحاب المصالح، والتي تهدف خصوصا إلى تحسين أداء المؤسسة والرفع من قيمتها. ونظرا للدور المهم الذي أصبح ينامق بمراقبة التسيير في هذا المجال، جاء اختيار موضوع هذا المقال، والذي نسعى من خلاله للوقوف على أهمية التكامل بين آليات مراقبة التسيير في تعزيز ممارسة حوكمة الشركات، وهذا تحقيقا لأهداف المؤسسة وتوجيهها لأدائها. وخلصنا إلى أن مراقبة التسيير تأتي ضمن مجموع آليات الرقابة الداخلية التي يمكن أن تلجأ إليها مجالس إدارة الشركات من أجل السيطرة على تصرفات المديرين، مما يسمح بمراقبة تنفيذ الخطط المرسومة لهم والأهداف المسطرة لهم، وقياس وفحص أدائهم. كما أن دور مراقبة التسيير في مسألة الحوكمة هو الحد من مشاكل الوكالة والتي يترتب عليها عدم تماثل المعلومات وتضارب المصالح.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات؛ مراقبة التسيير؛ لوحات القيادة.

Abstract :

The problem of corporate governance is the development of mechanisms that allow controlling the behavior of managers, so that their decisions and actions go in the same direction that the stakeholders desire, and which aim in particular to improve the organization's performance, and increase its value. In view of the important role that has become entrusted with management control in this field, the topic of this article was chosen, through which we seek to find out the importance of integration between governance control mechanisms in promoting the practice of corporate governance, and this is to achieve the institution's objectives and guide its performance. We concluded that Management control is part of the set of internal control mechanisms that corporate boards of directors can resort to in order to control the behavior of managers, which allows monitoring the implementation of plans drawn for them and the goals set for them, and measuring and examining their performance. The role of management control in the issue of governance is to reduce agency problems that result in asymmetry of information and conflicts of interest.

Key words: corporate governance; management control; dashboards.

المؤلف المرسل: مرنيش حمدي، الإيميل: hamdi-23@live.com

I. مقدمة

تتمثل حوكمة الشركات في ضبط العلاقة بين المديريين وأصحاب المصالح وعلى رأسهم المساهمين وذلك بوضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات المديريين حتى تكون قراراتهم وتصرفاتهم تسيير في نفس الوجهة التي يرغب بها أصحاب المصالح. ويتمثل الهدف الأسمى لانتهاج الحوكمة وإرساءها في تحسين أداء المؤسسة والرفع من قيمتها. ولتحقيق ذلك، يمكن اتباع مجموعة من الآليات منها آليات داخلية وأخرى خارجية، والغاية التي من أجلها يتم الاستعانة بهذه الآليات هو تحفيز المديريين حتى يمكن جعل قراراتهم تتماشى ورغبات أصحاب المصالح، وثانية تتمثل في فرض الرقابة على تصرفات المديريين والتي تهدف إلى مراقبة تصرفات الإدارة العليا والتأثير على قراراتها. وتأتي مراقبة التسيير ضمن مجموع آليات الرقابة الداخلية التي يستعان بها في ممارسة الحوكمة رفقة آليات أخرى منها داخلية مثل التدقيق الداخلي ولجان المراجعة وأخرى خارجية كالمراجعة القانونية والرقابة التي تفرضها هيئات الأسواق المالية.

ومن أجل إرساء الحوكمة جيدة للشركات، تلجأ أجهزة الحوكمة الداخلية وعلى رأسها مجلس الإدارة إلى مراقبة التسيير من أجل توفير المعلومات التي تسمح بتسطير الأهداف للإدارة العليا وتوجيه أداء هذه الأخيرة ومراقبتها. ذلك أن دوافع اللجوء إلى خدمات مراقبة التسيير هي الحد من مشاكل الوكالة والتي يترتب عليها عدم تماثل المعلومات وتضارب المصالح والتي بدورها تقود إلى بروز تناقض ظاهري بين الاتصال والرقابة ويكون ذلك عن طريق السيطرة على أفعال المديريين بالاستعانة بإجراءات الرقابة التي تسمح بمراقبة تنفيذ الخطط المرسومة لهم وقياس وفحص أدائهم.

II. الإطار العام للبحث:

1. الاشكالية:

يتمثل دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات في اتخاذ القرار والرقابة، ومن أهم أدوات الرقابة التي يعتمد عليها في سبيل تحقيق الأهداف مراقبة التسيير التي لا يمكن الاستغناء عنها من خلال الإفصاح، مسؤوليات مجلس الإدارة، حقوق أصحاب المصالح..، ولتحقيق ذلك، أصبحت مجالس الإدارة تستعين بالأدوات التي يستخدمها مراقبي التسيير في ممارسة أنشطتهم. فمجالس الإدارة تستعين بالخطط والموازنات التقديرية من أجل وضع الأهداف التي يجب على المديريين تحقيقها كما يستعينون بلوحات القيادة ومؤشرات قياس الأداء التي تحتويها من أجل تقييم أداء هؤلاء المديريين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المسطرة لهم. ومنه فإن السؤال الرئيسي الذي يتمحور حوله هذا المقال هو: **كيف يساهم**

التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تعزيز الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات؟

2. فرضية البحث

يستند البحث على الفرضية التالية: "إن مراقبة التسيير كأحد أشكال آليات الرقابة الداخلية من شأنه أن يساهم في إرساء الحوكمة الجيدة للشركات من خلال المعلومات التي يقدمها والتي تساهم في تخفيض مشاكل الوكالة والحد من تضارب المصالح".

3. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1) تبيان مساهمة مراقبة التسيير في حوكمة الشركات.
- 2) التعرف على أدوات مراقبة التسيير التي تدعم حوكمة الشركات.

4. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في إدراك العلاقة بين مراقبة التسيير وحوكمة الشركات، وفي تعزيز أهمية مراقبة التسيير فرغم كونها تبحث عن الانحرافات والاختلالات إلا أنها تساهم في خلق الثقة والتماسك في المؤسسة، وكذا من خلال تناول موضوع هام ومعاصر هو حوكمة الشركات.

5. منهجية البحث :

في دراسة هذا الموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي، حيث ينقسم البحث الى محورين أساسيين. ففي المحور الأول قمنا باجراء دراسة نظرية توصيفية للموضوع مشتملة مراجعة لأهم المؤلفات العلمية ذات الصلة بحوكمة الشركات ومراقبة التسيير. أما في المحور الثاني فاعتمدنا على تحليل العلاقة الموجودة بين مراقبة التسيير والحوكمة ثم استخلاص النتائج.

6. تنظيم البحث:

يحتوي البحث على أربعة أجزاء رئيسية، كل جزء مقسم إلى مجموعة من المحاور الفرعية. ففي الجزء الأول، تم تناول الإطار العام للدراسة. وفي الجزء الثاني، تم إعداد إطار نظري للدراسة الذي سنقف فيه بإسهاب أمام موضوعي حوكمة الشركات ومراقبة التسيير. أما في الجزء الثالث، فيركز على وجه الخصوص على دراسة الكيفية التي يمكن بواسطتها أن نجعل من مراقبة التسيير إحدى الآليات المهمة التي تسمح بتنفيذ حوكمة الشركات وإرساء القواعد السليمة والجيدة لهذه الحوكمة. وأخيرا يحتوي الجزء الرابع على أهم استنتاجات الدراسة وعلى بعض التوصيات التي تتماشى مع الإشكالية المطروحة في هذا البحث.

III. الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات ومراقبة التسيير

1. مفهوم حوكمة الشركات:

يوجد لمصطلح الحوكمة عدة مرادفات مثل "الإدارة الرشيدة والإدارة الحكيمة والإجراءات الحاكمة". (محمد مطر وعبد الناصر نور، 2007، ص 50) وهناك من يطلق عليها تسمية الحاكمة المؤسسية والتحكم المؤسسي، وغيرها من التسميات.

تعرف حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي تدار وتراقب به الشركات ومجالس الإدارة مسئولة عن حوكمة شركاتها، ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين، والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه. إن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح، ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة". (جون د. سوليفان، 2009، ص 9) وتعرف أيضا بأنها "الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في الشركة أيا كانت مواقعهم فيها على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع إستراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيها الملاك من جهة أخرى. كما يقصد أيضا بالحوكمة "تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شئون الشركة، وهي بهذا، توفر أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، ووسائل بلوغ تلك الأهداف، ورقابة الأداء". (كاترين ل. كوشتا هلبلينج وجون د. سوليفان، 2002، ص 4-5) وقد عرفت أيضا أنها "الآلية التي يتم بموجبها تشجيع جميع الأفراد العاملين في الشركة أيا كانت مواقعهم في التنظيم لجعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع الرؤية الاستراتيجية للشركة الهادفة نحو تعظيم قيمتها المضافة ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة بما فيها الملاك من جهة أخرى". (محمد عطية مطر، 2009، ص. 462) ومن التعاريف أيضا أن حوكمة الشركات "تهدف إلى تحسين عملية الإدارة الشركات والرقابة عليها وحماية مصالح المساهمين وغيرهم من ذوي العلاقة، وتجنب الغش والاحتيال وإساءة استخدام السلطات من قبل إدارات الشركات". (مضر على عبد اللطيف، 2009، ص. 363)

من مجموع التعاريف يتبين أن الحوكمة هي:

— الطريقة التي بموجبها يدير المديرون مسؤولياتهم تجاه المساهمين؛

- نظام يجب إتباعه لصالح المساهمين وكذلك لصالح الأطراف الأخرى ذات المصلحة؛
 - تهتم بالممارسات والكيفية التي يتم بها ضبط أداء الشركات والرفع منها؛
 - تهتم بمجموعة التدابير التي يتم من خلالها متابعة أداء إدارة الشركات والرقابة عليها، ومعالجة المشكلات الناجمة عن ذلك؛
 - تهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.
- كما وأن لحوكمة الشركات أهداف. إن الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات يساعد في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية (إبراهيم السيد المليجي، 2008، ص 14):
- 1) تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
 - 2) تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
 - 3) تجنب حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية.
 - 4) تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، وبالتالي إتاحة المزيد من فرصة العمل، وزيادة التنمية الاقتصادية.
 - 5) ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس.
- لقد كان أول من اهتم بحوكمة الشركات الباحثان الأمريكيان بيرل ومينس Means & Berle وكان ذلك سنة 1932 حيث قاما بدراسة تركيبة رأسمال كبريات الشركات الأمريكية. ومن خلال دراستهما توصلا إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة و "إلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المديرين حماية لحقوق صغار المساهمين. (CHARREAUX, 1996 , p. 3)

تستند حوكمة الشركات في الفكر التنظيمي إلى مجموعة من النظريات وأهمها نظرية الوكالة التي يعود الفضل في تطويرها إلى الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد Jensen & Meckling سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية وكان على الشكل التالي "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة. (نجاتي إبراهيم عبد العليم، 1991، ص89)

فمع ظهور المفهوم لأول مرة على يد بيرل ومينس Means&Berle ، كانت إشكالية الحوكمة تدور حول الكيفية التي بها يتم ضبط سلوك الإدارة العليا بالشكل الذي يسمح لها بالقيام بالمهام المنوط بها وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصلحة المساهمين shareholders. فالتركيز كان فقط على إشباع رغبات المساهمين. لكن في الثمانينات من نفس القرن، تم تطوير أفكار إدارية جديدة الذي صاحبه موجة من الأزمات المالية والاقتصادية مست أكبر الشركات العالمية والتي نجم عنها بيع أصول شركات إلى منافسيها وحدوث تكتلات بين المنافسين وكذلك إفلاس العديد من الشركات. فانتقلت إشكالية حوكمة الشركات من العلاقة القائمة بين المساهمين والمديرين إلى العلاقة بين الشركة وكل الأطراف ذات المصلحة stakeholders. في هذا المجال، كان Freeman هو أول من طرح هذه العلاقة مطالباً "الشركات بتشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد كيفية التعامل من خلالها معهم والعمل على إشباع رغباتهم. (بكر تركي عبد الأمير، 2006، ص628) وانتقلت بذلك إشكالية حوكمة الشركات من وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات مسيري شركات المساهمة حتى تكون قراراتهم وتصرفاتهم تسير في نفس الوجهة التي يرغب بها كل المساهمين إلى وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات مسيري شركات المساهمة حتى تكون قراراتهم وتصرفاتهم تسير في نفس الوجهة التي يرغب بها كل أصحاب المصالح.

نتيجة لذلك تم تطوير نماذج لحوكمة الشركات وأشهرها نموذجان، فالنموذج الأول يسمى بالحوكمة القائمة على المساهمين shareholders في حين أن النموذج الثاني ويسمى بالحوكمة القائمة على الأطراف ذات المصلحة stakeholders. فالنموذج الأول يسعى إلى تعظيم المنفعة للأصحاب رؤوس الأموال الذين يمتلكون أسهما في المؤسسة فقط في حين أن النموذج الثاني يسعى إلى تعظيم المنفعة لكل الأطراف التي تربطها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة ويطلق عليهم تسمية الأطراف ذات المصلحة. وفيما يلي جدول يلخص تأثير الأطراف ذات المصلحة في كل نموذج:

الجدول 1: نماذج الحوكمة ونظام المعلومات للأطراف ذات المصلحة في كل نموذج

نموذج المساهمين	نموذج أصحاب المصالح	
تأثير قوي على حوكمة الشركة، توزع (تششت) قوي للملكية (تدبير واستثمار مؤسسي)، تحديد متردد، حماية للمساهمين الصغار.	تأثير محدود إجمالاً بنظام الإدارة المشتركة وتأثير البنوك، تجديد نادر، حماية ضعيفة لصغار المساهمين	تأثير هيكل وحماية المساهمين
ضعيف، غياب نظام الشراكة	قوي، نموذج التسيير المشترك بين العمل ورأس المال، حضور في مجلس الرقابة	تأثير العمال
تأثير ضعيف للبنوك على الرقابة واتخاذ القرارات التشغيلية، دوره يخص التمويل قصير الأجل (في الغالب)	تأثير مرتفع بسبب المشاركة في مجلس الرقابة ونظام التفويض لتصويت الزبائن البنكيين تأثير البنوك على مؤسسات أخرى بنظام مشاركة معقد	تأثير البنك (كصاحب مصلحة)
سيادة التمويل المباشر	غلبة (سيادة) التمويل البنكي	التمويل
خارجية، متطلبات الإفصاح أكثر صرامة	داخلية (غياب سوق للمراقبة المباشرة) من طرف المساهمين (البنك، العمال)، متطلبات الإفصاح أقل صرامة من طرف السلطات العمومية	الرقابة
نموذج يركز على مجلس الإدارة المكون من المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين	نموذج ثنائي مع الفصل بين الإدارات ومجلس الرقابة	التنظيم الداخلي
تحفيزات مالية قوية	تحفيزات مالية محددة	تعويض المسيرين (الاجور والمكافآت)
القوانين تحمي حقوق الدائنين	الأولوية تعطى لحماية مديني المؤسسة	القوانين في حالة الافلاس
ارباح قصيرة المدى، تعظيم العوائد، مبدأ قيمة صاحب السهم (خلق القيمة)	استراتيجية طويلة المدى، استقرار وتوسع	تطور توجهات النشاط
مرتفعة	ضعيفة	الرسلة في البورصة

Source: (FABRE et al., 2007, p. 250)

ولكي يتم التطبيق السليم للحوكمة، دأب عدد من المؤسسات المالية الإقليمية والدولية المرموقة وممارسي حوكمة الشركات إلى إرساء أفضل ممارسات الحوكمة. وتتضمن هذه المبادئ معايير وأدلة وافرة للحكم السليم في المؤسسات خاصة المالية والمصرفية. وأصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها، بحيث أن معظم الدول باتت تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظاً على سلامة أنظمتها المصرفية. ومن بين المبادئ التي يستعان بها بشكل واسع في إرساء الحوكمة الرشيدة تلك التي وضعتها منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية (OCDE). فمنذ أن أقدمت هذه المنظمة على وضع مبادئ لحوكمة الشركات وهي تلجأ إلى تحديثها وهذا حتى تجعلها مواكبة للتطورات التي تمس الاقتصاد العالمي. إن أبرز تلك التعديلات هي تلك التي أحدثتها سنة 2004 وآخر تحديث طرأ عليها كان في شهر ماي من سنة 2011. ويمكن تلخيص هذه المبادئ كالآتي (فيصل محمود الشواورة، 2009، ص 127):

- 1) توافر إطار فعال لحوكمة الشركات يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع دور القوانين ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.
- 2) حفظ حقوق المساهمين كلّهم من حيث حقهم في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد مجزٍ من الأرباح ومراجعة القوائم المالية والحق بالمشاركة الفعالة في اجتماعات الهيئة العامة.
- 3) المساواة في التعامل بين المساهمين من حيث الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت والمشاركة في القرارات الأساسية والحق في الاطلاع على الممارسات كلّها التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- 4) احترام دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة (المساهمين، المقرضين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، القوى العاملة، المجتمع) وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية وإفساح المجال أمامهم للمشاركة الفعالة في الرقابة على الشركة.
- 5) الإفصاح العادل وفي الوقت المناسب عن دور مراقب الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم والتصرفات المالية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وأصحاب المصالح.
- 6) تحديد الحقوق والواجبات القانونية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم أعضائه ودور الإشراف المناط بهم على الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح ولجنة المراجعة.

2. مفهوم مراقبة التسيير

تعرف مراقبة التسيير على أنها "العملية التي تضمن تسيير الموارد التي يتم الحصول عليها واستخدامها بشكل فعال (بالنسبة للأهداف) وكفاء (بالنسبة إلى متوسط العاملين) لتحقيق أهداف المؤسسة (2, ELHAMMA et BEN SLAMA, 2012, p. 2) وتعرف بأنها "نظام شامل للمعلومات يساعد في عملية اتخاذ القرار وتسمح بالتدخل قبل وأثناء وبعد التنفيذ، من خلال تلخيص وتفسير مجموعة معلومات التي تمثل أداء كل نشاط أو وحدة داخل المؤسسة (8, TELLER, 1999, p. 8).

ومنه فإن مراقبة التسيير هي العملية التي يتم من خلالها قياس أداء أنشطة المؤسسة وضمان التحكم فيه وقيادته بالشكل الذي يحقق أهدافها بأعلى كفاءة.

وتقوم مراقبة التسيير بالربط بين المفاتيح الأساسية لأداء المؤسسة التي تتمثل في (LONING & al., 2013, p. 6)

- الأهداف المراد تحقيقها؛
 - الموارد الموضوعة من أجل تحقيق هذه الأهداف؛
 - النتائج المتوصل إليها.
- وذلك من خلال:
- الملائمة: تناسب الوسائل أو الموارد الموضوعة مع الأهداف المراد تحقيقها؛
 - الفعالية: مدى الوصول للأهداف؛
 - الكفاءة: كيفية الوصول للأهداف (تحقيق الأهداف بأقل موارد ممكنة).
- ونظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة. يذكر المختصون أشكالا مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيدا، كما أن هذه الأدوات تقيس عددا من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسيها، بينما يركز البعض الآخر على قياس أداء جزء معين من الأداء الكلي أو لإحدى الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج أو التسويق أو التموين أو الأفراد، إلخ. كما "أن استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب درجة تطور المؤسسة وحجمها، وهدفها، وثقافة المديرين فيها، ونوع مراقبة التسيير المعتمدة. ولا يوجد ما يمنع بالطبع من استخدام أكثر من طريقة أو أداة من الأدوات الرقابية (محمد الصغير قريشي، 2011، ص 169-170). فهناك أدوات تقليدية كثيرة الاستعمال كالموازنات التقديرية ونقطة التعادل والنسب المالية ومؤشر العائد على الاستثمار وبعض الأدوات المتخصصة كخرائط المراقبة وأسلوب بيرت وغيرها. كما توجد أدوات رقابية حديثة تطبق في المؤسسات الأكثر تقدما وتنظيما، كأسلوب الإدارة بالأهداف والتكاليف المستندة للنشاط وإدارة الجودة الشاملة وتحليل سلسلة القيمة، إضافة إلى لوحات القيادة وبطاقة الأداء المتوازن.

- وتلعب مراقبة التسيير الدور البارز في عملية الاتصال سواء الداخلي أو الخارجي. أما في مجال الاتصال الداخلي، فإن مراقبة التسيير تستعمل في (FABRE et al., 2007, p.p. 254-255):
- 1) تنفيذ مراقبة التسيير يعطي للمراقب أو المراقبين معرفة جيدة لأساليب المؤسسة، نماذج التوظيف، طريقة إنشاء علاقات العمل والسلوكيات التي تكون في ضمن الأنشطة الانتاجية والتجارية.
 - 2) الاتصال الداخلي يعني، نقل المعلومات لمختلف المستويات من أجل اتخاذ القرار وأيضا حساب مراكز النشاط، مستوياتها تشغيلية، تقييم مسؤولياتها واتخاذ القرارات الصحيحة وكذا تخفيف المسؤولين والأعوان التنفيذيين.
 - 3) يسمح الاتصال الداخلي لمراقب التسيير أن يبدو أكثر استقلالية أو أقل ضغطا مقارنة بشريك خارجي خاصة بالنسبة للمعايير المحاسبية المالية والاتصال المالي.
 - 4) بالنسبة لمؤسسة ما، فإن على مراقب التسيير متابعة تحقيق الأهداف والتحكم والاتفاق مع متخذي القرار والانسجام مع استراتيجية المؤسسة، لكن أيضا يصبح لديه أهداف أكثر لتحقيقها فهو إضافة إلى الرقابة يساهم في التنظيم والتوجيه.
 - 5) من هنا على المراقب أن يحدد مؤشرات المالية كالتائج، الربح، معدل المردودية.. من أجل التحكم الداخلي وكذا أن يحدد طرق حساب التكاليف، الميزانيات، النسب، لوحات القيادة..
 - 6) ومن بين الأدوات التي تسمح بالاتصال الداخلي عن طريق مراقبة التسيير نجد بطاقة الأداء المتوازن التي تعطي إمكانية للمساعدين أن يتابعوا اتجاه كل المعلومات من أجل إنجاح الاستراتيجية.
- وفي مجال الاتصال الخارجي، فإن أهمية مراقبة التسيير تكمن في (FABRE et al., 2007, p.p. 255-256):
- في وظيفتها للاتصال الخارجي، تقدم مراقبة التسيير علاقة معلوماتية مع بيئة المؤسسة، حيث تظهر كدعم للاتصال المالي من خلال الميزانية، المتبوعة بمتابعة الانحرافات. من هنا يظهر التأثير المباشر والمؤكد للاتصال المالي، حيث تضمن مراقبة التسيير الرشادة المالية وبذلك تحقق المعلومة والمراقبة للمساهمين (أو لأصحاب رأس المال)، مثلا في فرع من شركة أم، فإن مراقبة التسيير من خلال مختلف أدواتها كالميزانية، فإنها تعتبر أداة اتصال (عرض معلومات) داخلية (بالنسبة للفرع) وخارجية (بالنسبة للشركة الأم)
 - يتوقف الأداء بالنسبة للمساهمين على الأداء المالي للمؤسسة، في حين يتعداه بالنسبة لباقي الأطراف المتعاملة مع المؤسسة إلى الأداء الاجتماعي، البيئي...

- بعض العناصر التي تظهر في تقرير السنوي الذي يرفعه مجلس الإدارة إلى جمعية المساهمين والتي

تدخل ضمن البيانات الإلزامية النشر ومن بين ما تحتويه:

- المعطيات التشغيلية الأساسية؛
- معطيات حول الأنشطة الاستغلالية للمؤسسة؛
- تسيير الاستثمارات؛
- معلومات التسيير حول مختلف الخدمات أو مراكز المسؤولية؛
- إجراءات الجودة (النوعية)؛
- إجراءات المطابقة للمعايير؛
- المقاييس الخاصة بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية.

- تساهم مراقبة التسيير في تقديم المعلومات التي تم مختلف الأطراف ذات المصلحة (مساهمين)

ودورها الاعلامي يظهر كمكمل للاتصال المالي الذي يضمن من خلال المحاسبة والمالية.

3. مراقبة التسيير كآلية من الآليات الرقابية الداخلية لحوكمة الشركات

أ. موقع مراقبة التسيير ضمن آليات حوكمة الشركات:

كما سبقت الإشارة إليه، تقوم حوكمة الشركات على ضبط العلاقة بين حملة الأسهم والمديرين نظرا لتعقدها من جوانب عديدة. فمن ناحية حملة الأسهم ونظرا لازدياد الحاجة للموارد المالية من طرف الشركة يتم اللجوء إلى الأسواق المالية للحصول على تلك الأموال. إن ما يميز هذه العلاقة هو أن أصحاب تلك الأموال متفرقين ومتشتتين وبمثابة وضعهم لأموالهم داخل تلك الشركة أصبحوا مساهمين. لكن المشكلة هنا تكمن في عدم استطاعة هؤلاء المساهمين على فرض أهدافهم على المديرين. أما من ناحية الإدارة (المديرين)، فإن الإدارة العليا تقوم بوضع الاستراتيجيات والتوجهات العامة للشركة وتتولى تنفيذها وفي نفس الوقت تتولى الرقابة والإشراف والتوجيه على عمليات التنفيذ هذه. لذلك بات من الضروري ضبط سلوك الإدارة العليا بالشكل الذي يسمح لها بالقيام بالمهام المنوطة بها وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصلحة المساهمين، ويكون ذلك بوضع مجموعة من الآليات منها البحث عن المحفزات التي تقود المديرين إلى عدم استغلال نفوذهم والتصرف بأموال المساهمين على عكس ما يرغب فيه هؤلاء والبحث على المعوقات التي تمنع المديرين من استغلال نفوذهم. وقد جاءت حتمية القيام بكل ذلك نظرا لأنه ليس بيد المديرين السلطة والقدرة على الحصول على معلومات مميزة حول وضع الشركة وقدراتها ذلك

أن هذه المعلومات ليست في متناول المساهمين والتي بناءا عليها بإمكان هؤلاء المسيرين اتخاذ جملة من القرارات سواء كانت إستراتيجية أو تكتيكية (تشغيلية) ربما لا تخدم مصلحة المساهمين. وبالتالي أصبح من الضروري انتهاج الطريقتين التاليتين معا، تحفيز المسيرين حتى يمكن جعل قراراتهم تتماشى ورغبات المساهمين وفرض الرقابة من طرف المساهمين على تصرفات المسيرين ويكون ذلك بإتباع الآليات الثلاثة التالية:

1) وضع آليات تحفيزية لصالح المسيرين حتى يمكن تقليص الفجوة بين مصالحهم ومصالح المساهمين ويكون ذلك بمنح علاوات على شكل أسهم (حصص في رأسمال الشركة Stock options) ومنح حوافز مالية متوافقة مع الهيكل المالي للشركة (حصص من الأرباح على حسب النتائج التي تحققها الشركة)

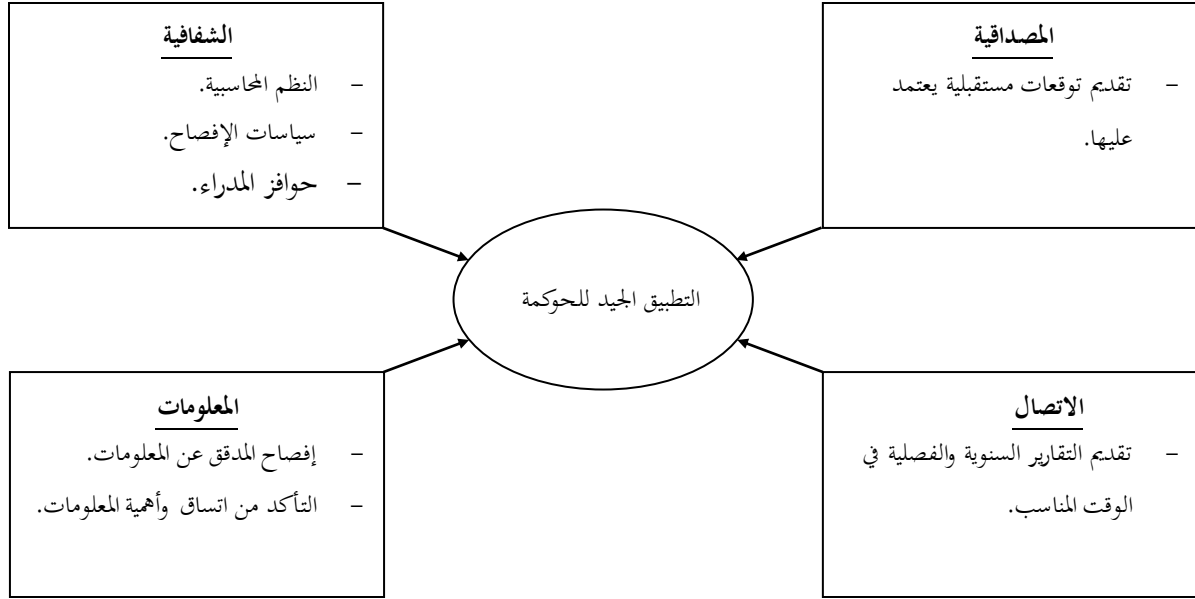
2) وضع آليات للرقابة الخارجية يتولى القيام بها كل من المراجعين القانونيين (محافظي الحسابات) ولجان الرقابة التابعة للهيئات و الأسواق المالية مثل Securities and exchange commission «SEC» في الولايات المتحدة الأمريكية و Autorité des Marchés Financiers «AMF» في فرنسا.

3) وضع أنظمة للرقابة الداخلية بواسطة الاستعانة بمجموعة من الهيئات ومنها مجلس الإدارة واللجان المختلفة على مستوى مجلس الإدارة والتي تكمن مهمتهم في مراقبة تصرفات الإدارة العليا. وتدخل مراقبة التسيير ضمن هذه الآلية الأخيرة.

فمراقبة التسيير هي أداة هامة لحوكمة الشركات، لأنها الجزء المركزي للرقابة الداخلية، ويمكن تعريف هذه الأخيرة بأنها "جميع أنظمة الرقابة أي التحكم التي وضعتها الإدارة لإجراء أنشطتها على نحو منظم والحفاظ على سلامة الأصول وموثوقية أكبر قدر ممكن من تدفق المعلومات" فمفهوم الرقابة يشمل عنصر المحاسبة والمالية فضلا عن حماية أصول الشركة، وكذلك كل عناصر الرقابة والتحكم

(ELHAMMA et BEN SLAMA, 2012 p. 3). وهذا هو جوهر حوكمة الشركات الهادفة إلى تحقيق الرقابة وضمان تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها بنفس المحتوى إلى جميع مستعمليها ذلك أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتطلب خصائص تتمثل بالمصداقية والشفافية والاتصال والمعلومات. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 1: خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات وعلاقته بالمعلومات



المصدر: (نوري وسلمان، 2011، ص 10)

ب. دوافع اللجوء إلى خدمات مراقبة التسيير من أجل الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات:

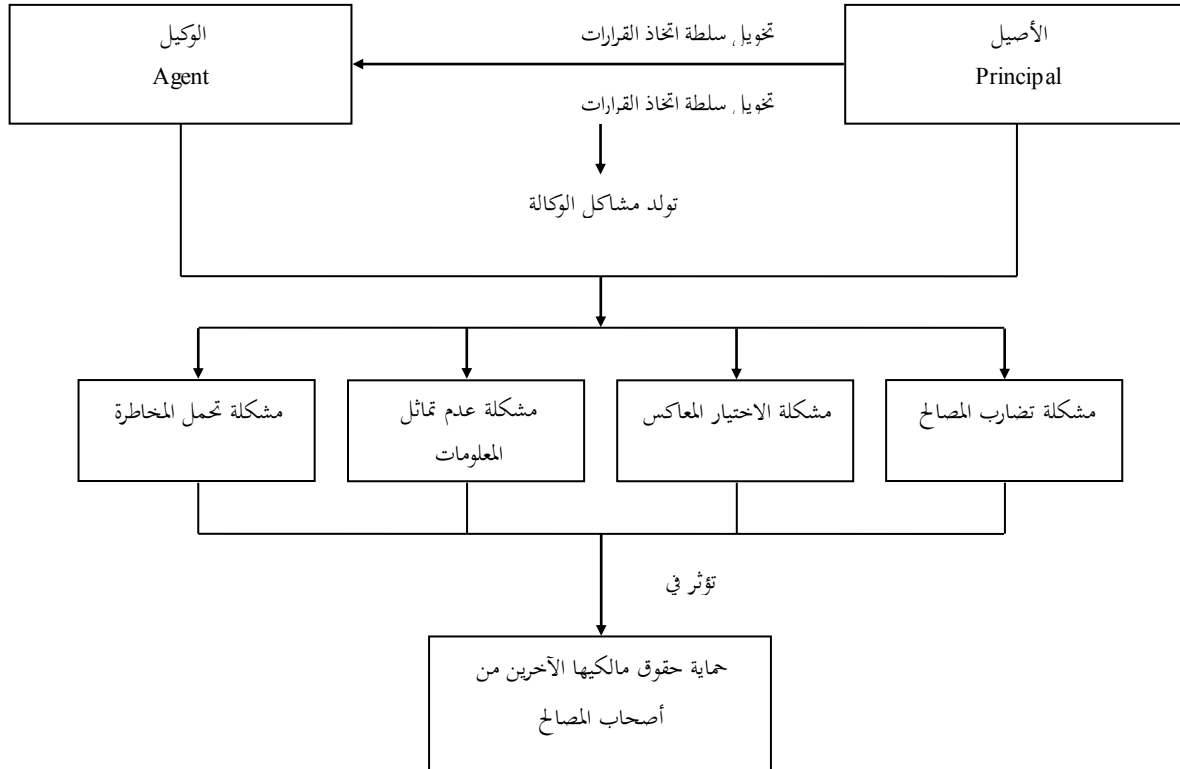
حسب نظرية الوكالة، فإن "مجلس الإدارة هو إحدى آليات رقابة المساهمين للمديرين. ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من تقوية مهمة الرقابة التي هي مناط بها هذا المجلس، إلا أن عدم تماثل المعلومات بين المديرين وأعضاء هذا المجلس تقلل من فعالية هذه الرقابة. وعليه، فإن أعضاء مجالس الإدارة مطالبون بتقليص حجم اللاتماثل ويكون ذلك بالحصول على المعلومات المتعلقة بتسيير المؤسسة. (SAADA, 1998, p.169) ومنه يستخلص أن دوافع اللجوء إلى خدمات مراقبة التسيير من أجل الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات هي الحد من مشاكل الوكالة والتي يترتب عليها عدم تماثل المعلومات وتضارب المصالح والتي بدورها تقود إلى بروز تناقض ظاهري بين الاتصال والرقابة.

تشير نظرية الوكالة إلى "أنه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة. إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل

على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل اجر إضافي، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة. (الركابي و المشهداني، 2013، ص 12)

ويمثل الشكل الموالي أهم المشاكل التي قد تنجم عن علاقة الوكالة بين الميسيرين وأصحاب المصالح:

الشكل 2: أهم مشاكل الوكالة



المصدر: (نوري و سلمان، 2011، ص 19)

ومن أهم مشاكل الوكالة أن يحاول كل طرف تعظيم منفعه الخاصة دون مراعاة فيما إذا ما كانت هذه المنافع متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح آخرين وينتج عن مثل هذا الوضع تعارض المصالح بين الإدارة والمالكين وبقية أصحاب المصالح.

كما أنه تفترض نظرية الوكالة أن "المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وأن أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث أحيانا هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر. (الركابي و المشهداني، ص 13) إن حالة عدم تماثل المعلومات هي "الحالة التي تكون فيها

المعلومات متاحة ومعروفة لطرف واحد لكن الطرف الثاني لا تتوفر لديه مثل هذه المعلومات، وتؤدي هذه الحالة إلى عدم القدرة على الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها مستخدميها في عملية اتخاذ القرارات. وفي ظل العلاقة التعاقدية بين الأصيل والوكيل لنظرية الوكالة هناك حالة من عدم تماثل المعلومات، إذ أن الاتصال سيكون غير كفء بين الأصيل والوكيل. ويؤثر عدم تماثل المعلومات على الكثير من القرارات المالية مثل سياسات توزيعات الأرباح، التمويل، قرارات التكوين الرأسمالي، الإفصاح الاختياري للمعلومات، احتفاظ الإدارة بالملكية في إصدارات الأسهم الجديدة (الناصر و النعيمي، 2012، ص 14) وتنبع مشكلة عدم تماثل المعلومات من "عدم رغبة الإدارة في الإفصاح عن كل المعلومات لاستخدام المعلومات التي يتم الإفصاح عنها لتحقيق عوائد غير عادية. (عبد الرحمن، 2010، ص 14) وقد يكون لمراقبة التسيير دورا في الحد من تضارب المصالح ويكون عن طريق السيطرة على أفعال المسيرين بالاستعانة بإجراءات الرقابة التي تسمح بقياس المخرجات الناجمة عن تصرفاتهم وفحص أداءهم ومنها مراقبة تنفيذ الخطط المرسومة لهم ومراقبة الميزانية. ويؤدي عدم تماثل المعلومات إلى "خلق فجوة بين المسيرين والمساهمين يتوجب على مجلس الإدارة معالجتها بواسطة الأنظمة الرقابية التي هي بحوزته والتي يلعب فيها مراقبي التسيير دورا بارزا من خلال المعلومات التي تحتويها لوحات قيادة الذين أشرفوا على تصميمها وتطبيقها. (SALTER, 2003, p.10)

ت. أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة من أجل حوكمة الشركات

في ممارسة الحوكمة الجيدة، تستعين مجالس الإدارة بأدوات مراقبة تسيير مختلفة ومتعددة. فمن أجل تنفيذ الأهداف التي يسطرها مجلس الإدارة للمدراء العامون يتم الاستعانة بالخطط والموازنات التقديرية ومن أجل السهر على مدى تحقيق هذه الأهداف المسطرة يتم الاستعانة بلوحات القيادة. ونكتفي بتفصيل هذه الأداة الأخيرة.

تعتبر الحوكمة الجيدة للشركات تلك التي تضمن التوازن بين الأبعاد المختلفة للأداء خدمة لكل أصحاب المصالح، والتي تتحقق بالاستعانة بلوحة القيادة الاستراتيجية التي وبواسطتها "يكون بإمكان مجلس الإدارة ملاحظة موقع المؤسسة وماهي الخيارات المتاحة أمامها وكيف تتعامل معها وماهي المخاطر التي قد تعترضها (ALAZARD et SEPARI, 2010, p551)

ويمثل الشكل الموالي المحاور الأربعة للوحة القيادة الاستراتيجية:

الشكل 3: المحاور الأربعة للوحة القيادة الاستراتيجية

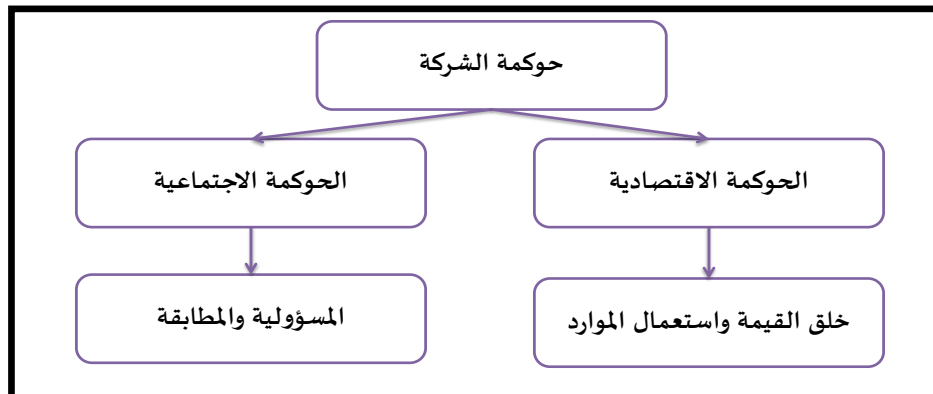
الموقع الاستراتيجي	الخيارات الاستراتيجية
متابعة الاستراتيجية	المخاطر الاستراتيجية

Source : (ALAZARD et SEPARI, 2010, p. 553)

ويضم كل محور من المحاور الأربعة ما يلي (Fabre et al., p. 253) :

- (1) التوقع الاستراتيجي: من خلاله على المؤسسة أن تحدد بيئتها التنافسية والبيئة العامة التي تنشط بها من خلال تحديد الفرص والتهديدات، التغييرات الممكنة وقدرتها (نقاط القوة ونقاط الضعف) والأطراف ذات المصلحة الخاصين بها.
- (2) الخيارات الاستراتيجية: على مجلس الإدارة أن يتنبأ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث والاعداد لها من خلال وضع ثلاث أو أربع خيارات (مثلا) في حالة ركود النشاط، تغير الاتجاه (نمو سريع أو توقف فجائي لنمو القطاع أو النشاط..). وتقييم الخيارات الموضوعية والقيود الممكنة لها.
- (3) متابعة الاستراتيجية: من خلال تحليل الآثار والنتائج، ومن ثم تقييم القرارات التي تم اتخاذها، تعديلها من أجل تعديل الاستراتيجية أو التخلي عنها.
- (4) المخاطر الاستراتيجية: على مجلس الإدارة أن يقيم ما هو جيد وما هو سيء بالنسبة للمؤسسة، ومنه يجب أن تظهر المخاطر المتوقعة في لوحة القيادة الاستراتيجية، تحليل احتمالية حدوثها، والآثار المحتملة وكذا التعامل معها.

الشكل 4: لوحات القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات



Source : (ALAZARD et SEPARI, 2010, p. 551)

وتساعد لوحة القيادة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة كالتالي:

- 1) مساعدة مجلس الادارة في ضبط عمل الشركة؛
- 2) تبسيط الخيارات في حالة تحويل المؤسسة؛
- 3) إعطاء صورة موثوقة حول تنفيذ الاستراتيجية؛
- 4) متابعة تنفيذ العمليات الاستراتيجية ونتائج العمليات.

IV-الاستنتاجات والتوصيات

تتمثل أهم الاستنتاجات المتوصل إليها فيما يلي:

-تبين في هذا البحث أن حوكمة الشركات تهدف إلى التوفيق بين مصالح الأطراف الفاعلة في المؤسسة والحد من مبالغة المسيرين في استغلال نفوذهم. وبأني هذا النفوذ من قدرتهم على الحصول على معلومات مميزة غير متاحة لأصحاب المصالح الآخرين وخصوصا المساهمين.

-أوضحت الدراسة أنه في تطبيق وممارسة الحوكمة، يمكن الاستعانة بمجموعة من الآليات منها داخلية ومنها خارجية. ومن هذه الآليات، منها من هي بيد الأجهزة الخارجية للحوكمة ومنها من تتمتع باستعمالها الأجهزة الداخلية.

-توصلت الدراسة إلى أن مراقبة التسيير تساهم في التطبيق الجيد لحوكمة الشركات كونها إحدى الآليات الرقابية الداخلية.

-بينت الدراسة أنه يمكن لمجالس الإدارة للشركات أن تلجأ إلى خدمات مراقبة التسيير من أجل السيطرة على تصرفات المسيرين مما يسمح بمراقبة تنفيذ الخطط المرسومة لهم والأهداف المسطرة لهم وقياس وفحص أداؤهم.

-وقد خلصت الدراسة أن دور مراقبة التسيير في مسألة الحوكمة هو الحد من مشاكل الوكالة والتي يترتب عليها عدم تماثل المعلومات وتضارب المصالح.

توصي الدراسة بما يلي:

- يجب الاقتناع أن حوكمة الشركات من شأنها أن تحسن من الأداء العام للمؤسسة والرفع من قيمتها.
- نشر ثقافة الحوكمة لدى الأوساط المختلفة المعنية بممارسة هذه الحوكمة ويكون ذلك بالاهتمام بهذه المسألة في التكوين وكذلك بالتركيز على الدورات التدريبية التي تتيح ذلك.
- ضرورة توفر أقسام لمراقبة التسيير على مستوى كل المؤسسات يتم تدعيمها بالكفاءات البشرية النوعية.
- ضرورة استعانة مراقبي التسيير بالأدوات الفعالة والحديثة لممارسة وظيفة مراقبة التسيير.

- تعزيز الاجراءات التي تسمح بتحقيق التفاعل بين مجلس الإدارة ووظيفة مراقبة التسيير مما يسمح لهذا الأخير بدعم مجالس الإدارة بالمعلومات المميزة حول كيفية تسطير أهداف المؤسسة وقياس أداءها وكذلك تلك التي تتيح الحكم على أداء المسيرين.

V-المراجع:

مراجع باللغة العربية:

- الركابي، علي خلف سلمان، المشهداني، عمر اقبال توفيق، (24 و 25 أبريل 2013)، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مؤتمر الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الزرقاء، الأردن.
- الشواورة، فيصل محمود، (2009)، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني.
- المليجي، إبراهيم السيد، (2008)، دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فحوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر، جمعية الشفافية الكويتية.
- الناصر، خالص حسن يوسف، النعيمي، عبد الواحد غازي محمد، (2012) دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة نوروز، العدد(صفر) ، دهوك، العراق.
- سوليفان، جون د.، (فيفري 2009)، البوصلة الأخلاقية للشركات: أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ الأعمال، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات - الدليل السابع، مؤسسة التمويل الدولية.
- عبد الأمير، بكر تركي، (نوفمبر 2006)، نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية، مجلة الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة ومحكمة يصدرها معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد السادس والأربعون - العدد الرابع -.
- عبد الرحمن، أحمد رجب عبد الملك، (18 و 19 ماي 2010)، قياس مدى تحقق الشفافية والافصاح في التقارير المنشورة للشركات المتداول أسهمها في السوق المالي السعودي: دراسة نظرية وتطبيقية، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- عبد اللطيف، مضر علي، (جويلية 2009)، مدى ملائمة مسؤوليات لجان التدقيق لأداء دورها في عملية التحكم المؤسسي: دراسة ميدانية لوجهات نظر مدققي الحسابات الأردنيين، مجلة دراسات - مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، المجلد 34، العدد 2.

- عبد العليم، نجاتي إبراهيم (1991)، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول.
- قريشي، محمد الصغير، (2011)، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، عدد 09، الجزائر.
- كوشتا هلبلينج، كاترين ل.، سوليفان، جون د.، (2002)، تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مطر، محمد عطية، (جويلية 2009)، أثر النظم المحاسبية والمعايير المهنية في تعزيز وكفاءة نظم حوكمة الشركات المساهمة الأردنية، مجلة دراسات - مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 2.
- مطر، محمد، نور، عبد الناصر، (كانون الثاني 2007)، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - مجلة علمية محكمة -، عمان، الأردن، المجلد 3، العدد 1.

مراجع باللغة الأجنبية:

- ALAZARD C. et SEPARI S., (2010), contrôle de gestion : manuel et applications, Editions Dunod, 2eme édition, Paris, France.
- CHARREAUX G., (Mai 1996), vers une théorie du gouvernement des entreprises, , IAE DIJON - CREGO / LATEC.
- ELHAMMA A. et BEN SLAMA F., (2012), le Contrôle de gestion en tant que mécanisme de gouvernance des entreprises, et la rentabilité : cas des sociétés marocaines, Revue du chercheur, Université de Ouargla, Algérie, n° 11, 2012.
- FABRE P. et al., (2007), Management et contrôle de gestion : manuel et applications, Dunod, Paris, France.
- LONING H. et al., (2013), Contrôle de Gestion : Des Outils de Gestion aux Pratiques Organisationnelles, 4ème Edition, Dunod, Paris, France.
- SAADA T., (septembre 1998), Les comités d'audit en France : un an après le rapport Viénot, Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 3.
- SALTER M.S., (2003), Notes on Governance and Corporate Control, Journal of Strategic Management Education1(1): 5-54, Senate Hall Academic Publishing.
- TELLER R., (1999), Le Contrôle de Gestion : Pour un Pilotage Intégrant Stratégie et Finance, (EMS) Edition Management & Société, Paris, France.