

دور لوحة القيادة في تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

The role of the dashboard in achieving governance in organizations

ط. د معيفي أسماء^{1*}، أ. د. بومعرف الياس²

¹وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس سطيف،

asma.maifi@gmail.com

²جامعة فرحات عباس سطيف، lyes_boum@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/11/12

تاريخ الاستلام: 2021/09/06

ملخص:

تناولت هذه الدراسة دور لوحة القيادة في تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها أداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير الأكثر استخداما في المؤسسات لقياس أدائها وتقييمه وتحسينه، فقد تم عرض المفاهيم الأساسية لكل من لوحة القيادة والحوكمة وتطورهما التاريخي، مع توضيح مراحل تصميم لوحة القيادة في المؤسسة ومن هذا المنطلق تم القيام بمحاولة تصميم نموذج للوحة قيادة تقيس أداء المؤسسة تجاه الحوكمة بناء على أهداف المؤسسة في هذا المجال وذلك عن طريق حصر الأطراف المعنية بهذه الأخيرة، وقياس أداء المؤسسة تجاههم.

كلمات مفتاحية: لوحة القيادة، حوكمة المؤسسات.

تصنيف JEL: M19، G34

Abstract:

This study dealt with the role of the dashboard in achieving governance in economic institutions, as it is a modern tool of management control that is most used in institutions to measure, evaluate and improve its performance. From this point of view, an attempt was made to design a model for a dashboard that measures the institution's performance towards governance based on the institution's objectives in this field, by identifying the parties concerned with the latter, and measuring the institution's performance towards them.

Keywords : Dashboard, Governance Corporate.

Jel Classification Codes : M19 ، G34

1. مقدمة

ظهر الاهتمام بمفهوم الحوكمة كمصطلح علمي في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الأخيرة، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا في عقد التسعينات من القرن العشرين، والتي كان لظهورها نتائج مدمرة، وكانت من أهم المشاكل التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمات المالية هي حصول المؤسسات على مبالغ كبيرة من الديون واختفائها محاسبيا عن المساهمين، حيث بدأت بإفلاس شركة "انرون" للطاقة وغيرها من المؤسسات الكبيرة، الأمر الذي دفع الجهات المعنية على المستويين الوطني والدولي إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد مسببات هذه المشاكل والأزمات، فكانت الحوكمة وآلياتها ثمرة هذه الدراسات باعتبارها حل لمشكلة الوكالة بين المساهم "الموكل" والمدير "الوكيل"، وذلك من خلال مجموعة من الآليات لعل أبرزها يكمن في الأجهزة الرقابية بمختلف أدواتها التقليدية منها أو الحديثة، التي تضمن الشفافية والمصادقية لكل أطرافها، وتعتبر لوحة القيادة كفيلا بذلك باعتبارها من أهم الأدوات الرقابية الحديثة في المؤسسات الاقتصادية.

- إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تتضح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن تساهم لوحة القيادة في تحقيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية؟

- فرضيات الدراسة: من خلال الإشكالية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- لوحة القيادة من أحدث أدوات مراقبة التسيير لقياس وتقييم الأداء؛

- لوحة القيادة تحتوي فقط على مؤشرات كمية؛

- يمكن للوحة القيادة قياس أداء المؤسسة تجاه الحوكمة.

- أهمية الدراسة: يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوع الحوكمة في المؤسسات خاصة الجزائرية، والآليات الرقابية التي من شأنها تعزيز هذه الأخيرة.

- أهداف الدراسة: تتعدد أهداف هذه الدراسة ويمكن ذكر أهمها كما يلي:

- محاولة تصميم لوحة قيادة يتم فيها اختيار مؤشرات لتجسيد الحوكمة في أفضل صورة ممكنة.

- معرفة الأساليب والأدوات الحديثة المستخدمة في نظام مراقبة التسيير؛

- معرفة ماهية لوحة القيادة وكيفية تصميمها؛

- إبراز مفهوم الحوكمة والأطراف المعنيين بها ومبادئها، وأيضا مدى تطبيقها في المؤسسة؛

- توضيح دور لوحة القيادة باعتبارها أداة حديثة لمراقبة التسيير في تفعيل الحوكمة في المؤسسة.

- **منهج الدراسة:** قد تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من عدة مصادر ومراجع أهمها الكتب، المجالات العلمية المحكمة ومواقع الانترنت الموثوقة الى غير ذلك، التي تناولت الموضوع بصفة مباشرة أو غير مباشرة، بغية عرض وتعريف متغيرات الدراسة، وأيضاً اعتماد المنهج التحليلي بهدف تحليل وتوضيح العلاقة بين كل من لوحة القيادة وحوكمة المؤسسة، كما تم محاولة تحليل مدى أهمية لوحات القيادة لمعرفة مدى مساهمتها في تفعيل وتحسين الحوكمة في المؤسسة.

محاور الدراسة: تم تقسيم هذا البحث إلى لتالي:

المحور الأول: لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية؛

المحور الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات؛

المحور الثالث: المحاور الأساسية للوحة القيادة في تحقيق حوكمة المؤسسة.

2. لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

1.2 تعريف لوحة القيادة

تعرف لوحة القيادة على أنها: هي وثيقة تجمع بطريقة واضحة ومركبة، مجموعة معلومات منظمة حول متغيرات محددة للمساعدة في اتخاذ القرارات، تتساق ورقابة أنشطة مصلحة، وظيفة أو قسم معين (claude & sabine, 2010, p. 552) و هي مجموعة المؤشرات والمعلومات الأساسية التي تسمح بأخذ رؤية شاملة حول وضعية نشاط المؤسسة وكشف الاختلالات والانحرافات المسجلة في مركز ما، وتكون بلغة واحدة لجميع أفراد المؤسسة وبالتالي فهي تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (زهية و حورية ، 2017، صفحة 10) وهي أداة قياس الأداء اللازمة لاتخاذ القرارات لكافة الأطراف في المؤسسة (Fernandez, 2008, p. 4)، هي مجموعة من مؤشرات القيادة، يتم انشائها بشكل دوري، من طرف مسؤول ما، لتوجيهه في قراراته وأعماله بغية تحقيق أهداف معينة (Doriath, 2008, p. 143).

2.2 نشأة وتطور لوحة القيادة

يعود ظهور لوحة القيادة الفرنسية الى بداية القرن العشرين تحديداً خلال الثورة الصناعية (Laurent, 2003, p. 28)، حيث تم تقسيم تطورها التاريخي الى 4 مراحل بعد دراسة أجريت في فرنسا على 3 مؤسسات اقتصادية، وهي كما يلي:

- المرحلة 01: ظهور التقارير المكتوبة في مطلع القرن العشرين، وذلك باستخدام النمط السريدي في نقل المعلومة من الفروع الى الإدارة المركزية.

- المرحلة 02: فترة ما بين الحربين العالميتين والتي اتسمت باستخدام احصائيات تتعلق بالمبيعات، الإنتاج... الخ، أوجت هذه المرحلة بظهور لوحة القيادة، لكن في النهاية تم اعتماد مراقبة الميزانية.
- المرحلة 03: فترة الخمسينات 1950-1960 هي فترة الظهور الفعلي للوحة القيادة، لكن في المرحلة التالية تم ملاحظة تحول سريع نحو تقارير ذات طابع مالي (Pezet, 2007, p. 4)، حيث تم إضفاء الشكل الرسمي الأول للوحة القيادة من طرف CRC مركز الأبحاث والدراسات لرؤساء المؤسسات والذي كان يضم مدراء الشركات الكبرى آنذاك، بحيث قاموا بنشر كتيب تحت عنوان "المحاسبة الصناعية - لوحة القيادة-"، يحتوي على جزء يتضمن تقنيات لوحة القيادة لخدمة إدارة المؤسسات (Pezet, 2007, p. 12).

كما ظهرت لوحة القيادة كأداة رقابة ومتابعة لأداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا لتجاوز النقص الموجود في نظام المحاسبة والموازنات التقديرية المتمثل في التأخر الزمني للحصول على المعلومة التي تقيد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية يستوجب تجزئتها إلى خطط وبرامج تشغيلية قصد إنجازها وتحديد الوقت اللازم لها ومعايير الإنجاز ومراقبة الأداء الآني لتصحيح أي انحراف. (محمد الصغير و شريفة، 2015، صفحة 98).

3.2 خصائص لوحة القيادة

تتفرد لوحة القيادة بمجموعة من المميزات أو الخصائص عن غيرها من أدوات من مراقبة التسيير، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 1: الفرق بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية الأخرى

البيان	لوحة القيادة	الأدوات الرقابية الأخرى
نوع المعلومات	تتضمن مالية ونوعية، قليلة، مركزة وأساسية تسمح بالعمل.	مالية فقط، كثيرة جد مفصلة وشمولية.
مصدر المعلومات	إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي	يكون من داخل المؤسسة
استخدام المعلومات	تلبية مختلف احتياجات المعلومات بما يتناسب مع رغبة المسؤولين	محتواها معياري لكل المسؤولين
عرض المعلومات	بشكل يومي	بشكل دوري
قراءة وتحليل المعلومات	سرعة في القراءة والتحليل	تأخذ وقت في تحليل معلوماتها
قابلية التطوير	مرنة وقابلة للتجديد والتعديل	صعوبة في تطوير هذه الأدوات

السرعة في تحصيل المعلومات	يوم إلى 3 أيام.	10 أيام إلى 25 يوم.
---------------------------	-----------------	---------------------

المصدر: (صليحة و عبد الحميد، 2015، الصفحات 128-129) بتصرف.

4.2 أنواع لوحة القيادة

تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة يمسكها عادة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون بها لوحات تحليلية تخص كل فرع، وعموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة للإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، ولوحة قيادة مالية، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ قرارات تصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة، فإنهم يلجؤون للوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة الاقتصادية ومردوديتها، وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن اعطاؤه كل المعلومات والمؤشرات، إنما فقط تلك التي تدله على الخطة العامة، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب (زهية و شوقي، 2009، صفحة 5).

لذلك تعددت تصنيفات لوحات القيادة إضافة الى التصنيفات السابقة، فهناك من يصنفها على النحو التالي:

- لوحة قيادة الإدارة العامة: التي تعطي نظرة شاملة عن وضعية فريق الإدارة، بحيث يختلف أعضاء هذا الفريق في التكوينات والمؤهلات واهتماماتهم، لذلك يجب تحسين التماسك بينهم للوصول الى رؤية مشتركة للنجاح، ولفت انتباههم الى العناصر المشتركة لاسيما عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، ويتم استخدام هذا النوع من قبل المدير لقيادة فريقه.

- لوحة قيادة قسم أو مصلحة (الوظيفية): تكون ذات طموح اقل، لكن يجب مع ذلك ان تساهم في تحسين التناسق بين أعضاء المصلحة او القسم، من خلال معرفتهم انها وسيلة مهمة للحفاظ على مستواهم (Noëlle & autres, 2013, p. 256)، وتتفرع الى (محمد و آخرون، الصفحات 28-29):

- لوحة قيادة مالية: توفر جميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل وتكاليف (أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال...).

- لوحة قيادة اجتماعية: توفير المعلومات الخاصة بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل...)

- لوحة قيادة تقنية (إنتاجية): تمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة...)

- لوحة قيادة الخزينة: تشمل جميع حقوق المؤسسة (ارصدة مختلف الحسابات، الديون...)
 - لوحة القيادة خاصة بالعمليات: وظيفتها تسهيل معرفة الخدمات التي تساهم في عملية الوصول الى النتيجة الاجمالية المراد تحقيقها (Noëlle & autres, 2013, p. 256).
- وهناك من يصنف لوحات القيادة كما يلخصه الجدول التالي، ويرى أن بطاقة الأداء المتوازن هي نوع وتطور للوحة القيادة الكلاسيكية:

الجدول 2: أنواع لوحات القيادة

لوحة القيادة التشغيلية	لوحة القيادة الاستراتيجية	لوحة القيادة المحورية (بطاقة الأداء المتوازن)
تسمح بالمساعدة في اتخاذ القرارات الروتينية والتكتيكية	تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	تساعد في التنفيذ المتكامل للقرارات الاستراتيجية
يوم، أسبوع، شهر، ثلاثي	سداسي، سنة	من السنة N الى السنة N+3
خاصة بوظيفة، مصلحة او مجال معين. لوحة قيادة معزولة أو تنتمي لشبكة من لوحات القيادة.	خاصة بمحفظة منتجات (ثنائي منتج/سوق)	للمؤسسة ككل، رؤية داخلية وخارجية للأداء.
مؤشرات دقيقة: مؤشرات النشاط، التكاليف، الربحية	مؤشرات اجمالية أو مركبة: مؤشرات خاصة بالنتائج، الهوامش الموارد.	مؤشرات خاصة بمجالات رئيسية: مؤشرات مالية، تجارية، تنظيمية، كفاءة، فعالية.

Source : (claude & sabine, 2010, p. 574)

على عكس ذلك هناك من يرى أن بطاقة الأداء المتوازن ليست نظام هرمي للمؤشرات، وليست لوحة قيادة، لان لوحة القيادة يمكن استخدامها في جميع مستويات التنظيم لوظيفة من اجل عرض البيانات المطلوبة في إطار عمل بطاقة الأداء المتوازن، فهي مناسبة جدا لهذا الغرض نظرا للحاجة الى استخدام تمثيلات بيانية واسعة النطاق ومهمة لمستويات الاستخدام المختلفة، ويجب ان تكون البنية التحتية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (replay consulting, p. 3).

5.2. تصميم وعرض لوحة القيادة

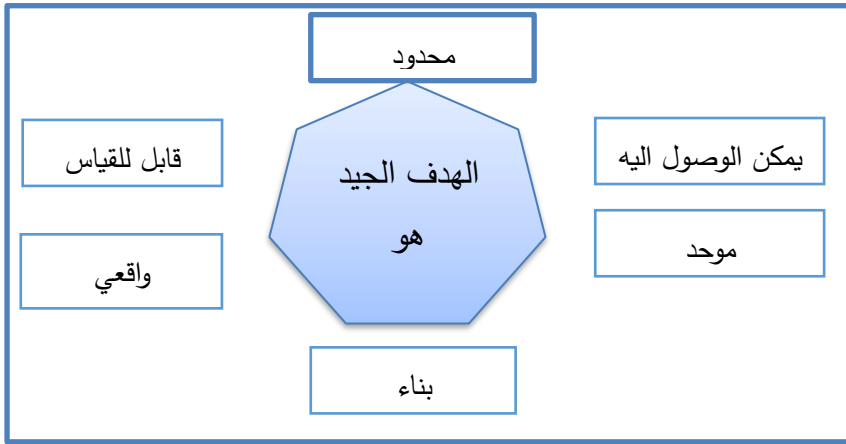
إن منهجية «Objectifs Variables d'Actions Responsables» هي الأكثر انتشارا في تصميم لوحات القيادة وتعرف بمنهجية "OVAR"، هذه الطريقة لا تهدف الى بناء لوحة قيادة واحدة، بل أيضا بناء نظام للوحات القيادة المختلفة لمختلف الكيانات ومستويات المسؤولية في المؤسسة

* منهجية "OVAR" ابتكرها مجموعة أساتذة من مجموعة HEC PARIS سنة 1994.

ومفصلة بطريقة متناسقة، وحسب هذه المنهجية يتم بناء لوحة القيادة عبر 4 مراحل أساسية وهي: تحديد الأهداف ومتغيرات العمل، تحديد وتحليل المسؤوليات، اختيار المؤشرات، بناء لوحة القيادة.

- **تحديد الأهداف ومتغيرات العمل:** الخطوة الأولى لهذه المنهجية هي تحديد مهام المؤسسة والأهداف المرتبطة بها، حيث تعبر المهمة عن الغرض العام من العمل أو الكيان، غالباً ما يعبر عن النشاط (التصنيع والتصميم والتجارة، وما إلى ذلك)، المنتج (أجهزة كمبيوتر، برمجيات، استشارات... إلخ)، أو حتى الأسواق (الجمهور العام، القطاع العام، ب إلى ب 13... إلخ)، وهي نقطة الانطلاق لأنه على أساسها يتم توضيح الأهداف وتحديد المؤشرات (Françoise & autres, 2005, pp. 105-106)، وتتم غريبة هذه الأهداف لاختيار الجيدة منها والتي يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

الشكل 1: خصائص الهدف الجيد



Source: (Fernandez, 2013, p. 65)

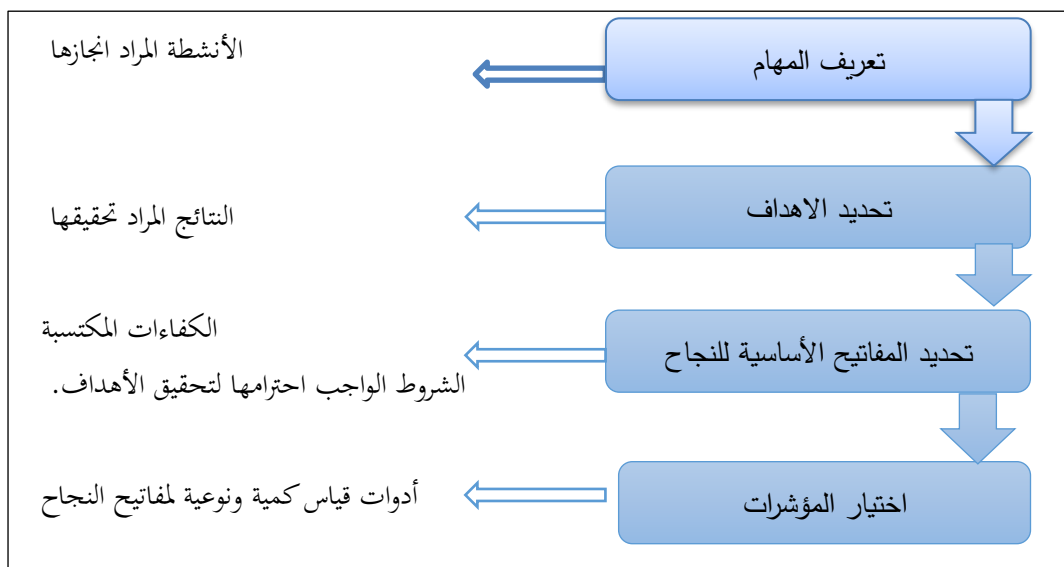
- **محدد:** يجب تحديد لأي هدف مدة زمنية، على سبيل المثال: زيادة الإنتاج بنسبة 12% خلال ستة أشهر؛
- **قابل للقياس:** لتقييم الهدف المنجز، يجب ان يكون قابل للقياس ويمكن التعبير عنه من حيث الوحدة (المدة، الكمية، الجودة...)، وتحدد هذه الوحدة حسب طبيعة الهدف؛
- **يمكن الوصول اليه:** ان توفر الوسائل هو النقطة المحورية لانعكاس اختيار الهدف، مع ضرورة عدم تجاهل القيود المحتملة التي يكمن ان تعرقل تحقيق الهدف؛
- **واقعي:** ما هي الطريقة التي يجب اتباعها لتحقيق هذا الهدف؟ هل هي واقعية؟؛
- **موحد:** في حالة فريق العمل، الأغلبية من الأعضاء، أو حتى الكل يجب أن يكونوا على معرفة تامة بالسبب، والالتزام بالهدف والطريقة المختارة لتحقيقه، وهذا شرط لا بد منه للمشاركة؛

-بناء: الهدف المختار يجب ان يخدم مصالح مختلفة، ويعمل على التحسين في ظل تغيرات العمل، وعدم التشجيع على تحديد الأهداف وفقا للممارسات التقليدية، والتخلص من القول المأثور: "لظالما فعلنا ذلك وعملنا بشكل جيد". (Fernandez, 2013, pp. 65-66)

-اختيار المؤشرات: يعرف المؤشر بأنه: "معلومة رقمية ويتم اختيارها من أجل تقدير أو تقييم وضعية ما" (وهيبة، 2012، صفحة 14)، ويعرف أيضا بأنه: "معلومة او تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار" (زهية و شوقي، 2009، صفحة 13).

واختيار المؤشرات المناسبة لكل مركز مسؤولية، عموما تتم حسب الخطوات التالية:

الشكل 2: خطوات اختيار المؤشرات



Source : (Beatrice & francis, 2018, p. 166).

- بناء لوحة القيادة: هنا في المرحلة 3 من طريقة OVAR التي يمكن أن تحسن بناء المؤشرات التي لم يتم اختيارها من العدم في الواقع، بل تم تحديدها بدقة، وترتيبها بشكل هرمي وفقا لتحليل الخطوات السابقة، لتتوافق مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة، انطلاقا من تحليل كل مستوى هرمي، متغيرات العمل المختارة وبنائها لتكون أكثر ملائمة للاحتياجات (claude & sabine, 2010, pp. 563-564)

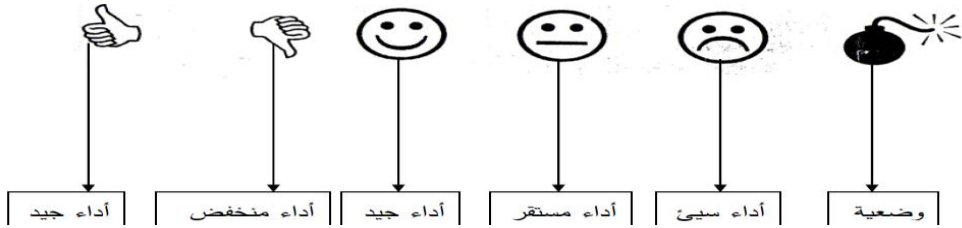
ومن اهم طرق العرض الأكثر استخداما في المؤسسات، نذكر مايلي:

- **الجدول:** هذه الأداة هي الأكثر استعمالاً في لوحة القيادة، حيث تعتبر مصدر كل الأدوات الأخرى (التمثيلات البيانية و...)، حيث هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج الفعلية ومنه استخراج الفروقات، أو مقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة (ناصر و آخرون، 2004، صفحة 42).

- **الرسومات البيانية:** هي أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة، فالتمثيل البياني هو عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول. غير أن هذا التمثيل البياني يكلف وقتاً طويلاً لإعداده، وهو الأمر الذي لا يتناسب مع ضرورة سرعة تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن، لذلك فإن الاعتماد على التطبيقات المعلوماتية له دور مهم في هذا المجال. (ناصر و آخرون، 2004، صفحة 42).

- **المنبهات:** هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث أنها عبارة عن إشارات مرئية، تظهر الانحرافات المعبرة وذات الدلالة بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين، وأحياناً بتلويين لمؤشرات بألوان مختلفة تنبئ انتباه المسؤولين مثل: الأحمر للحالة الخطيرة، الأخضر لما تكون حالة جيدة، أحياناً تكون المنبهات عبارة عن موسيقى خاصة للإنذار والتنبيه ولكن بوجود وسائل تقنية مثل الكمبيوتر (Gervais, 2000, p. 622). وفيما يلي بعض أشكال المنبهات:

الشكل 3: أشكال المنبهات



3. أساسيات حوكمة المؤسسات

1.3 تعريف حوكمة المؤسسات

نظراً لأهمية حوكمة المؤسسات، فقد حاولت عدة هيئات تقديم تعريف أهمها: تعرف لجنة Cadbury الحوكمة على أنها: "النظام الذي وفقاً له يتم توجيه ورقابة المؤسسة، ويهدف ذلك النظام إلى تحقيق التوافق بين مصالح الإدارة والمساهمين بالإضافة إلى الكفاءة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية" (حاكم و حمد، 2012، صفحة 07) كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على أنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس

الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (Freeland, 2007, p. 25). كما عرفها عدة باحثين على أنها: "نظام لهيكله وتشغيل ومراقبة المؤسسة مع توجه لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأمد لإرضاء حملة الأسهم - الدائنين - المستخدمين - العملاء - المودعين، والتوافق مع المتطلبات والتنظيمية كجزء من الحاجات البيئية والمجتمعية" (مدحت، 2015، صفحة 44). وهي "مجموعة من الآليات الرقابية التي تتبناها المؤسسة لمنع أو حد المديرين عن القيام بأنشطة ضارة برفاهية المساهمين وأصحاب المصالح" (David & Brian, 2011, p. 8). وهي الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة أسهمها وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى (كورتل، 2008، صفحة 2). وهي "عملية الاشراف والمراقبة التي تهدف الى ضمان عمل إدارة المؤسسة وفقا لمصالح المساهمين" (Jill & Aris, 2004, p. 13). وأيضاً "مجموعة الآليات والإجراءات والتنظيمات والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصالح والمجتمع ككل" (عبد الوهاب و شحاتة، 2008، صفحة 17). مما سبق يشير مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل عام إلى مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة.

2.3 التطور التاريخي للحوكمة

مر التطور التاريخي للحوكمة بعدة محطات كانت السبب في حتمية ظهورها وتبنيها، من أهم هذه المحطات نذكر ما يلي:

- **فكرة الفصل بين الملكية والإدارة:** تعود الفكرة لأعمال الاقتصاديين الأمريكيين Berle and Means سنة 1932 لمعالجة تضارب المصالح بين مساهمي ومدراء المؤسسات، حيث لاحظا أن المؤسسات الأمريكية التي تدار من قبل أصحابها أكثر كفاءة في أدائها من تلك التي تدار من قبل مدراء خارجيين، فاستنتجا أن هذا ناتج عن الفصل بين وظيفتي الملكية والإدارة في المؤسسة (Debla, 2007, p. 62)، والتي تخلق إمكانات للإدارة لتعزيز مصالحهم الذاتية، مع تحمل المساهمين لتكلفة هذه الإجراءات، هذه المشكلة الاقتصادية الكلاسيكية تسمى بـ "مشكلة الوكالة" والتي تنشأ عند قيام شخص بتعيين شخص آخر للعمل نيابة عنه (David & Brian, 2013, p. 3).

- **نظرية الوكالة:** تم تطوير نظرية شاملة لتنظيم إجراءات الوكالة من قبل Jensen and Meckling سنة 1976، اللذان يؤكدان بأن حاملي الأسهم يمكنهم ضمان أن الوكيل سوف يتخذ القرارات المثلى فقط عندما تعطى له الحوافز المناسبة وتتم مراقبته، حيث تشمل الحوافز خيارات الأسهم والمكافآت المرتبطة بشكل مباشر بمدى جودة نتائج قرارات الإدارة في خدمة مصالح المساهمين...، أما المراقبة فتكون عبارة عن مراجعات منتظمة للمهام الأساسية للإدارة، تدقيق مالي ووضع حدود للقرارات الإدارية، هذا ما يترتب عليه تكاليف والتي تعتبر نتيجة حتمية لفصل ملكية المؤسسة عن ادارتها، وليس بالضرورة أن تكون هذه التكاليف سيئة للمساهمين عندما تكون الأنشطة التي تغطيها هذه التكاليف فعالة (Islam & Livia, 2007, p. 8)

- **تقرير لجنة Cadbury:** أصدرت لجنة (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها المشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات" (The Financial Aspects of Corporate Governance) (حسين و عمر علي، 2009، صفحة 3)، والذي أشار بان يقوم المساهمين بمسائلة مجلس الإدارة، وكل منهما له دوره في تفعيل تلك المسألة، فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين، وعلى المساهمين القيام بدورهم في ابداء رغبتهم في ممارسة مسؤوليتهم كملاك (مسعود و خالد، 2010، الصفحات 8-9). - **انهيار شركة "انرون" سنة 2001:** يُعدُّ انهيار شركة انرون سنة 2001 بأصول تُقدَّر قيمتها ب 63.4مليار دولار، بعد انخفاض سعر سهم الشركة فجأة من 90 دولار منتصف سنة 2000 إلى حوالي 90 سنتا نهاية سنة 2001، أكبر إفلاس لشركة أمريكية وربما على مستوى العالم ككل، بحيث بلغت ديونها 31 مليار دولار وسبَّبت خسائر فادحة لعشرات الآلاف من المواطنين الأمريكيين الذين استثمروا أموالهم فيها بعد عمليات تضليل طويلة الأمد، وقد كشفت التحقيقات أنَّ من أسباب انهيار شركة إنرون العملاقة للطاقة هو تَوَرُّط مسؤولي إنرون في التلاعب بحسابات الأرباح وأنَّ كبار مسؤولي الشركة قد حَقَّقُوا أرباحاً خيالية عبر التلاعب بتقارير أرباحها السنوية (أنيسة و محمد، 2019، الصفحات 112-113).

- **قانون Sarbanes-Oxley (SOX):** أقره الكونجرس الأمريكي في 30 جويلية 2002 للمساعدة في حماية المساهمين من التقارير المالية الاحتيالية من قبل الشركات، وفرض إصلاحات صارمة على لوائح الأوراق المالية، وعقوبات صارمة على المخالفين للقانون، حيث جاء هذا القانون استجابة للفضائح المالية التي جرت في أوائل العقد الأول من القرن 21، والتي شملت فضيحة ENRON

وWORLD COM، والتي نتج عنها اهتزاز ثقة المستثمرين في مصداقية البيانات المالية للشركات (Kenton, 2020).

– اصدار مبادئ حوكمة المؤسسات : تمثلت أول محاولة دولية في اصدار مبادئ حوكمة المؤسسات من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) Organisation for Economic Cooperation and Development سنة 1999 والتي تم تنقيحها وتحديثها في الطبعة الثانية سنة 2004، فأصبحت تشكل الأساس لتقارير البنك الدولي في مجال حوكمة المؤسسات، وتمت أيضا مناقشة مسودة المبادئ من قبل منتدى حوكمة الشركات لمجموعة العشرين (G20)، التابع لمنظمة OCED في أبريل 2015، وتم تقديمها الى قمة قادة مجموعة العشرين في نوفمبر 2015 في انطاليا وتم اعتمادها (OCED, 2015, p. 3).

3.3 خصائص حوكمة المؤسسات

مما تقدم يتبين أن هناك خصائص يجب توفرها في حوكمة المؤسسات تساعد على تحقيق أهدافها ومزاياها المتعددة والشكل التالي يوضح هذه الخصائص:

شكل 4: خصائص حوكمة المؤسسات

الانضباط	الشفافية	استقلالية	المساءلة	المسؤولية	العدالة	المسؤولية الاجتماعية
إتباع السلوك الأخلاقي المناسب.	تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.	لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.	تقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.	المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.	احترام حقوق أصحاب المصلحة بالمؤسسة..	النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

المصدر: (طارق، 2007-2008، صفحة 23).

4.3 أطراف حوكمة المؤسسات

تتأثر وتؤثر هذه الاطراف في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه المبادئ، وفيما يلي توضيح لأدوار هؤلاء الأطراف:

- المساهمين: وهم أصحاب المال، ومن يقوم بتمويل المؤسسات، ولكن هؤلاء المساهمين تنقصهم الخبرة الإدارية التي تمكنهم من إدارة مؤسساتهم بنجاح، وبالتالي فهم من يقومون بتوكيل الفئة الثانية (الإدارة) لإدارة هذه الأموال بغرض استثمارها وتحقيق عوائد تفوق عائد إيداع هذه الأموال بالبنوك.
- الإدارة: هم أفراد تتوافر لديهم الخبرة الإدارية التي يفتدها أصحاب المال، وهم ملتزمون نحوهم باستثمار هذه الأموال، وتعظيم ثروة هؤلاء الملاك (سالم، 2018، صفحة 15).
- مجلس الإدارة: هو اللاعب الأكثر مركزية في نظام الحوكمة، إذ أنه مجموعة الأفراد الذين ينتخبهم المساهمون لتمثيل مصالحهم الاقتصادية والإشراف على الإدارة (David & Brian, 2013, p. 5)، وأيضاً هم ممثلو أصحاب الأموال داخل المؤسسة، وهم معنيون باختيار الإدارة التنفيذية، ومراقبة أداء المدراء التنفيذيين داخل المؤسسة، والتأكد من أنهم جميعاً يعملون لصالح المؤسسة، ولصالح تعظيم ثروة الملاك والحفاظ على أسواق المقرضين، والحد من أي محاولات لاستغلال أموال المؤسسة في تحقيق مصالح شخصية لهم أو منع ذلك.
- الفئات المختلفة من أصحاب المصالح: تشمل هذه الفئة جميع الأطراف ممن لهم تعاملات أو علاقات، أو مصالح داخل أو خارج المؤسسة مثل المقرضين، العملاء، الموردين، الموظفين والمجتمع (سالم، 2018، صفحة 16).

5.3 محددات حوكمة المؤسسات

- هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات، وفيما يلي سنعرض هاتين المجموعتين بشيء من التفصيل:
- **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على (علاء و إيمان، 2001، صفحة 46):
 - القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي: مثل قوانين سوق المال والمؤسسات، قوانين متعلقة بالإفلاس وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية؛
 - كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل الذي يشجع المؤسسات على التوسع وتحسين أساليب التسيير؛
 - درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛
 - كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال) في تنفيذ الرقابة على المؤسسات؛
 - تعود أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، من خلال تقليل التعارض بين مختلف الأطراف في المؤسسة.

- المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (ميادة، 2012، صفحة 110).

6.3 مبادئ حوكمة المؤسسات

نظراً إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله؛ ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، ومن أبرز هذه المؤسسات :منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وسنخصص بالذكر فقط المبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED في 2004 وهي ستة مبادئ أساسية والتي تمثل العمود الفقري لتطبيق الحوكمة، والتي تم تعديلها سنة 2015 حسب ما ذكرناه سابقاً، بحيث تم ضم المبدأ الثالث للمبدأ الثاني، وإصدار مبدأ ثالث جديد، وهي:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات: ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات على الآتي:

" يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة (ندى، 2010، صفحة 683).

- الحقوق والمعاملة العادلة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

- المؤسسات الاستثمارية، أسواق الأوراق المالية والوسطاء الآخرين: يجب أن يوفر إطار حوكمة المؤسسات حوافز مناسبة للمستثمرين طوال مدة الاستثمار، ولأسواق الأوراق المالية لكي تعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة للمؤسسات.

- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين

المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

- الإفصاح والشفافية: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك الوضع المالي للمؤسسة، أدائها وحقوق الملكية وحوكمتها

- مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة، والرقابة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة، ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين (OCED, 2015, pp. 18-45).

4. المراحل الأساسية لبناء لوحة قيادة نموذجية لتحقيق حوكمة المؤسسة

حسب ما ذكرنا مسبقاً أن الخطوة الأولى لبناء لوحة القيادة هي تحديد مهام المؤسسة والأهداف المرتبطة بها، حيث تعبر المهمة عن الغرض العام من العمل أو الكيان، وهي نقطة الانطلاق لأنه على أساسها يتم توضيح الأهداف وتحديد المؤشرات، وتتم غربة هذه الأهداف لاختيار الجيدة منها. ومن أجل إعداد لوحة قيادة تتناسب توجه المؤسسة في تحقيقها للحوكمة، يمكنها اتباع المراحل التالية:

1.4 تحديد أهداف المؤسسة في مجال حوكمة المؤسسة

خلال هذه المرحلة على المؤسسة القيام بوضع مجموعة من الأهداف التي من شأنها تحقيق الحوكمة، وهنا تكون أمام خيارين إما أن تغطي هذه الأهداف مبادئ الحوكمة المذكورة مسبقاً والتي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات، الحقوق والمعاملة العادلة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، المؤسسات الاستثمارية، أسواق الأوراق المالية والوسطاء الآخرين، دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) أو يمكنها وضع هذه الأخيرة انطلاقاً من حصر الأطراف المعنية بالحوكمة (المساهمين، الإدارة، مجلس الإدارة، أصحاب المصلحة) الذين تود التوجه إليهم.

وفيما يلي بعض الأهداف التي يمكن ذكرها بناء على الخيار الثاني:

جدول 3: أهم الأهداف يمكن وضعها انطلاقاً من الأطراف المعنية بالحوكمة

الأهداف	الأطراف
تحقيق أكبر الأرباح، تعظيم قيمة السهم، زيادة قيمة المنظمة، العدالة بين كبار وصغار المساهمين، المساواة بين المساهمين المحليين والأجانب، حق المساهمين في مساواة مجلس الإدارة...	المساهمين
المشاركة في القرارات، المشاركة في الاجتماعات، الترفقات والمكافآت...	الإدارة

الحق في مساءلة الإدارة التنفيذية عن ادائها، تحلي أعضاء المجلس بالأخلاق المهنية..	مجلس الإدارة
أجور ومرتبات مجزية، فرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية مناسبة، عدالة وظيفية، توفير فرص العمل، تعويض انتهاك حقوقهم	أصحاب المصالح

المصدر: (وهيبة، 2012، صفحة 14، 15) بتصرف.

2.4 اختيار المؤشرات لتحقيق حوكمة المؤسسة

وفي هذه المرحلة أيضا تكون المؤسسة امام خيارين أساسيين هما: إما تحديد المؤشرات توافق كل مبدأ من مبادئ الحوكمة الستة، أو وضع المؤشرات التي توافق كل طرف من الأطراف المستفيدة للحوكمة، وسيتم تفصيل هذه المؤشرات في المرحلة الأخيرة -مرحلة بناء لوحة القيادة لتحقيق الحوكمة-

3.4. تصور لوحة قيادة نموذجية لتحقيق حوكمة المؤسسة

بعد اختيار المؤشرات المناسبة، يتم اختيار النموذج الذي تظهر من خلاله لوحة القيادة، حيث غالبا ما يتم تمثيلها في جداول تضم المؤشرات المختارة ومقابل كل مؤشر نضع القيم التالية:

- الأهداف: الهدف هو المرجعية التي تجعلنا نعرف حالة وضعية ما أهي عادية أو غير عادية، هذا الهدف يمكن أن يكون: الأهداف المحددة في الموازنات التقديرية، أهداف غير محددة في الموازنة التقديرية، التحقيقات للسنة السابقة، معيار محدد وفقا لطبيعة النشاط.

- التحقيقات: تختلف وفقا لأسس زمنية، فقد تكون: شهرية، متراكمة، 12 شهرا متتالية، الأشهر السابقة.

- الانحرافات: وهي الفرق بين التحقيقات والتقديرات.

كما يمكن أن نثري لوحة القيادة بإضافة قيم أخرى تتعلق بما يلي:

• التذكير بالسنوات السابقة (الوضع السابق للمؤسسة)؛

• التقديرات لثلاثة أشهر المقبلة؛

• إعادة التنبؤ بالأشهر المقبلة؛

• إعادة تقدير نهاية السنة (وهو التقدير الذي يمكن أن يتحول إلى نتيجة محتملة).

كما يمكن الاستعانة بالتمثيلات البيانية التي تشرح تطور قيم بعض المؤشرات الهامة الواردة في لوحة القيادة، وقد نحتاج إلى تقرير كتابي يشرح أهم ما يميز النتائج التي تم الحصول عليها من خلال لوحة القيادة. (وهيبة، 2012، الصفحات 16-17).

وفيما يلي تصور نموذجي للوحة القيادة التي يمكنها تقيس أداء المؤسسة تجاه الحوكمة:

الجدول 4: نموذج لوحة قيادة لقياس أداء المؤسسة تجاه الحوكمة (وفقا لأطراف الحوكمة)

تحقيقات السنة السابقة - N 1	السنة N			المؤشرات
	الانحراف	الهدف	المحقق	
				<u>مؤشرات تتعلق بالأداء تجاه المساهمين:</u> - نسبة المشاركة في التصويت في اجتماعات الجمعية العامة = عدد مشاركات المساهمين في التصويت / عدد المشاركات ككل - نسبة المساهمين الأعضاء في مجلس الإدارة = عدد المساهمين الأعضاء / عدد أعضاء مجلس الإدارة، أو عدد المساهمين الأعضاء / عدد المساهمين ككل
				<u>مؤشرات تتعلق بالأداء تجاه الإدارة:</u> - معدل دوران العاملين في الإدارة = عدد الإداريين تاركين العمل / إجمالي عدد عمالي الإدارة. عدد ترقيات الإداريين سنويا قيمة مكافآت الإداريين شهريا
				<u>مؤشرات تتعلق بالأداء تجاه مجلس الإدارة:</u> قيمة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة شهريا - عدد العمليات التتقيفية الداخلية والخارجية السنوية مقارنة بالسنة الماضية - عدد التقارير المقدمة للمساهمين سنويا - مراجعة الاستراتيجية = عدد مرات مراجعة الاستراتيجية السنوية مقارنة بالسنة الماضية الإفصاح
				<u>مؤشرات تتعلق بالأداء تجاه أصحاب المصالح:</u> - نسبة ترقيات العمال = عدد الترقيات / عدد العمال. - نسبة المكافآت الشهرية = عدد المكافآت في الشهر / عدد العاملين. - تدريب العمال = عدد مرات تدريب وتكوين العمال في السنة - زيادات الأجور = عدد مرات رفع الأجور سنة ن / سنة ن-1 - نسبة التعويضات المقدمة والمحصلة = عدد التعويضات (المقدمة أو المتحصل عليها) / عدد نزاعات المؤسسة مع الغير سنويا

المصدر: (وهيبة، 2012، صفحة 18) يتصرف

5. تحليل النتائج

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى ما يلي:

- لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تترجم أداء المؤسسة، وعليه فهي تسمح بقياس الأداء وتقييمه وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، وهذا ما يجعلها أكثر استعمالا في المؤسسات من الأدوات الرقابية الأخرى في مجال مراقبة التسيير.
- يتوقف نجاح الحوكمة على التطبيق الجيد لمبادئها من طرف الأطراف المعنية بتطبيقها؛

- تهدف حوكمة المؤسسات الى تحقيق الإفصاح والشفافية بتوفير المعلومات اللازمة للأطراف داخل وخارج المؤسسة، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال الأدوات الرقابية التي تعتبر لوحة القيادة من أبرزها.
- يمكن للوحة القيادة قياس أداء المؤسسة تجاه الحوكمة، من خلال العديد من المؤشرات وهذا ما تم اثباته مسبقاً.

6. خاتمة

لقد أصبحت الحوكمة تحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، إذ لم يعد دور المؤسسات يقتصر فقط على تعظيم أدائها الاقتصادي وتحقيق الأرباح، بل أصبح لزاماً عليها الاهتمام بعدة جوانب لضمان تحسين صورتها لدى الأطراف ذات المصلحة بالحفاظ على حقوقهم، ومن أهم الأدوات التسييرية الرقابية التي تسمح بقياس الأداء في المؤسسة وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب "لوحة القيادة"، وذلك من خلال المؤشرات التي تحتويها والتي تسمح بمقارنة ما هو محقق بما تم التخطيط له أو ما تم تحقيقه السنوات الماضية، لذلك تم اقتراح بعض المؤشرات وتصور نموذج للوحة قيادة من شأنها تحقيق وتحسين الحوكمة في المؤسسات، عن طريق قياس الأداء لكل الأطراف المعنية بالحوكمة بتطبيقهم لمبادئ هذه الأخيرة. ويمكن ذكر بعض الاقتراحات التي من شأنها تحقيق الحوكمة عن طريق لوحة القيادة، وهي كالآتي:

- بناء لوحة قيادة لقياس الحوكمة وتحسينها من طرف المؤسسة؛
- على المؤسسات تحديث لوحات القيادة بشكل دوري لمواكبة التطورات الاقتصادية؛
- من أجل حوكمة جيدة يجب على المؤسسات قياس الأداء تجاهها، حتى يمكنها تقييمها وتحسينها.

7. قائمة المراجع

- Beatrice, g., & francis, g. (2018). *L'essentiel du contrôle de gestion*(10^e édition). France: Gualino éditeur.
- claud, a., & sabine, s. (2010). *Contrôle de gestion, manuel et applications*. Paris: Dunod.
- David, L., & Brian, T. (2011). *Corporate Governance Matters*. USA: Pearson Education.
- David, L., & Brian, T. (2013). *A Real Look at Real World Corporate Governance*(1 edition). USA: Larcker and Tayan Publisher.
- Debla, F. (2007, Decembre). GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET GESTION DE L'IMMATERIEL DANS LES ENTREPRISES PRIVATISEES EN ALGERIE : EXEMPLE DES RESSOURCES HUMAINES. *Revue de recherches économiques et managériales*,(n°2).

- Doriath, B. (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches*. Paris: Dunod(5eme édition).
- Fernandez, A. (2008). *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. Paris: Eyrolles éditions d'organisation(4eme édition).
- Fernandez, A. (2013). *L'essentiel du tableau de bord(4ème édition)*. France: Groupe Eyrolles.
- Françoise, G., & autres. (2005). *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance(2ème édition)*. france: Gualino éditeur.
- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks. *paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development*. Cairo: conference organized by the Egyptian Banking Institute.
- Gervais, M. (2000). *Contrôle de gestion(7ème édition)*. Paris: Economica.
- Islam, S., & Livia, B. (2007). Agency theory and corporate governance. *Journal of modelling in Management*, VOL 02(N 1).
- Jill, S., & Aris, S. (2004). *Corporate Governance and Accountability*. England: John Wiley & Sons.
- Kenton, W. (2020). *Sarbanes-Oxley (SOX) Act of 2002*, , see at: 02/06/2020. Retrieved from investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/sarbanesoxleyact.asp>
- Laurent, V. (2003). *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif (thèse mastère)* . 28. Paris: école des mines de paris.
- Noëlle, M., & autres. (2013). *Le Grand Livre du Contrôle de Gestion*. Paris: Groupe Eyrolles.
- OCED. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing. Récupéré sur <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Pezet, A. (2007, Mai). LES FRENCH TABLEAUX DE BORD (1885-1975) L'invention du microscope managérial. Dans U. P. Dauphine (Éd.), *28ème congrès de l'Association francophone de comptabilité, "comptabilité et environnement*, (p. 04). Paris. Récupéré sur {halshs-00544878}
- replay consulting. (s.d.). *DASHBOARD & BALANCED SCORECARD: DIFFERENT TOOLS FOR DIFFERENT USES*. Consulté le 06 07, 2021, sur https://www.reply.com/Documents/1905_img_RCON06_Dashboard_BSC_eng.pdf
- بركان زهية، و كتمير حورية . (2017). *لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية. مدخله ضمن ملتقى مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع (صفحة 10)*. الجزائر: جامعة البليدة 2.
- بلعاش ميادة. (ديسمبر، 2012). *العوامل المساهمة في التطبيق السليم لنظام حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري. مجلة رؤية اقتصادية(03)*.

- خليل محمد، و آخرون. (بلا تاريخ). *مراقبة التسيير في المؤسسة*. تاريخ الاسترداد 06 07 2021، من شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية: <https://fr.scribd.com/doc/5764198>/المؤسسة-في-التسيير-مراقبة.pdf
- دادي عدون ناصر، و آخرون. (2004). *مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك*. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- زهية ب &، شوقي ج. (2009). *لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة*. مدخلية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. (p. 05) المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- سدره أنيسة، و بن قطاف محمد. (2019). *انهيار شركة انرون للطاقة سنة 2001 من منظور مبادئ حوكمة الشركات*. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 05 (العدد 02).
- صديقي مسعود، و دريس خالد. (2010). دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار. مدخلية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق. أم البواقي: جامعة العربي بن المهدي.
- صلال الحسناوي سالم. (2018). *الإدارة المالية الحديثة (الطبعة الأولى)*. عمان، الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- صليحة ب &، عبد الحميد ك. (2015). تصور للوحة قيادة نموذجية للنشاطات الصحية في المؤسسات الاستشفائية. مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقية. pp. 128-129 (24).
- عبد العال حماد طارق. (2007-2008). *حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات) (الطبعة الثانية)*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- فرحان طالب علاء، و شبحان المشهداني ايمان. (2001). *الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجية للمصارف (الطبعة 01)*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فريد كورتل. (2008). *حوكمة الشركات. المؤتمر العلمي الدولي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي*. دمشق: سوريا.
- قريشي محمد الصغير، و رفاع شريفة. (2015). *مطبوعة دروس في مراقبة التسيير*. 98. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- كنان ندى. (2010). *مبادئ حوكمة الشركات في سوريا (دراسة مقارنة مع مصر والأردن)*. مجلة جامعة الأردن الاقتصادية والقانونية، 26 (02).
- محسن الربيعي حاكم، و عبد الحسين راضي حمد. (2012). *حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة*. عمان: دار اليازوري.
- محمد ابو النصر مدحت. (2015). *الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة (الطبعة الأولى)*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مقدم وهيب. (2012). الحاجة الى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهه. مدخلية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- نصر علي عبد الوهاب، و السيد شحاتة شحاتة. (2008). *مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- يرفي حسين، و عبد الصمد عمر علي. (2009). *واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها*. مدخلية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الابداع والتفكير التنظيمي فب المنظمات الحديثة. الجزائر: جامعة البلدة.