أهمية حوكمة الميزانية التقديرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة

Importance of discretionary budgetary governance in economic institutions

Case study

حكيم العطوي[1]، الأخضر لقليطي[2]

Hakim LATTOUI [1], Lakhdar LOUGLAITHI [2]

[1]جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، lattouihakim@yahoo.fr

[2]جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، lakhdar.louglaithi@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2024/05/ 20 تاريخ القبول: 25 /2024/06 تاريخ النشر: 2024/06/30

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية حوكمة داخل من خلال أهمية حوكمة الميزانية التقديرية حيث أن البحث ابرز أهمية حوكمة الميزانية التقديرية من خلال كيفية إعدادها وطرق متابعتها وكيفية تصحيحها إن اقتضى الأمر ذلك على تعزيز الحوكمة داخل المؤسسة..

ولقد أظهرت النتائج إلى انه يوجد دور لحوكمة الميزانية التقديرية في تعزيز الحوكمة من خلال المساهمة في شفافية ومصداقية المعلومات كما أنها تساهم في إدارة المخاطر داخل المؤسسة وبالتالي على استمرارية المؤسسة واستدامتها في ضل أعدادها على أسس دقيقة ومتينة عند إعدادها، وقابليتها للتحقق في ظل الإمكانيات المتاحة.

كلمات مفتاحية: الميزانية، الحوكمة.، إدارة المخاطر، الشفافية.

تصنيفات JEL : G3، H6، D81.

Abstract:

This research aims to highlight the importance of internal governance through the importance of discretionary budget governance, as the research highlighted the importance of discretionary budget governance through how it is prepared, methods of following it up, and how to correct it if necessary to strengthen governance within the institution.

The results have shown that there is a role for discretionary budget governance in strengthening governance by contributing to the transparency and credibility of information. It also contributes to risk management within the institution and thus to the continuity and sustainability of the institution in light of its preparation on accurate and solid foundations when preparing it, and its ability to be verified in light of the available capabilities.

Keywords: Budget; Governance; Risk management; Transparency.

JEL Classification Codes: G3, H6, D81.

المؤلف المرسل: حكيم العطوي، **الإيميل:** lattouihakim@yahoo.fr

1.مقدمة:

في زمن كثرت فيه المتغيرات والمستجدات وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام حتمية التكيف و مواكبة التطورات السريعة والمستمرة للأحداث مما ترك أثارا على المؤسسات الاقتصادية وجعلها مرغمة على تكييف تنظيماتها وتحديث طرق تسييرها بما يتماشى والتحولات الكبرى التي شهدتها سوق المال والأعمال.

ومن بين هذه التحديات الجديدة التي أصبحت المؤسسات الاقتصادية تولى لها أهمية كبيرة ضرورة تبنى وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، حيث تعد عنصرا مهما في تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة و المجتمع بأسره. ولم يعد التركيز على الربحية لقياس نجاح المؤسسات بل يجب الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات أخرى غير مالية للإفصاح عنها للمساهمين والأطراف الأخرى للتأكيد على الشفافية ومدى قدرة المؤسسة على التنمية الاقتصادية المستدامة. ومن بين هذه المؤشرات كيفية إعداد الميزانية التقديرية والظروف التي أعدت بها وبالتالي مدى حوكمة إعداد الميزانية التقديرية.

وفي ظل ما سبق ذكره فإن مشكلة هذه البحث تكمن في معرفة أهمية تبني المؤسسات الاقتصادية للحوكمة على تحسين أدائها الاقتصادي وزيادة تنافسيتها وعامل اطمئنان للمساهمين، حيث يمكن صياغة إشكالية هذه الأطروحة في السؤال التالي:

إلى أي مدى تلتزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالحوكمة من خلال إعداد الميزانية التقدرية ؟

قصد الإلمام بكل جوانب المتعلقة بالبحث والإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية، تم تجزئتها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي جاءت على النحو التالية:

أ- ماهية الحوكمة وعن ماذا تدل حوكمة الميزانية التقديرية ؟

ب- كيف يمكن تعزيز الحوكمة في المؤسسة من خلال تبني مبادئها في اعدد الميزانية التقديرية؟

ج- هل يمكن للحوكمة أن تحسن وترفع من جودة ودقة الميزانية التقديرية ؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسة و الأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

أ- لا يوحد مدلول لحوكمة الميزانية التقديرية في الحوكمة؛

ب- لا يمكن تعزيز الحوكمة في المؤسسة من خلال تبني مبادئها في اعدد الميزانية التقديرية ؛

ج- يمكن للحوكمة أن تحسن وترفع من جودة ودقة الميزانية التقديرية ؛

2.ماهية حوكمة المؤسسات

يعد ظهور مشاكل نظرية الوكالة من ناحية، ومن ناحية أخرى كثرة الأزمات المالية في السنوات الأخيرة وخاصة تلك التي ضربت كبرى المؤسسات العالمية والتي كان تأثيرها عابر للقارات. أدى إلى زيادة التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري.

1.2 المفهوم اللغوي والاصطلاحي لحوكمة المؤسسات

لقد عرف مفهوم الحوكمة تحولات وتغيرات جذرية من فترة زمنية إلى أخرى جعل منه مفهوم متطور خاضع إلى تصورات وآليات تتناسب وخصوصية كل بيئة ومجتمع، ومتطلبات كل طرف متداخل في الحوكمة.

أولا: المفهوم اللغوي لمصطلح الحوكمة

لفظ الحوكمة مستحدث في اللغة العربية فهو لفظ مستمد من لفظ الحكومة، وهو على وزن فوعلة في سياق كل من العولمة والحوسبة، ويعد مصطلح الحوكمة الأقرب ترجمة للكلمة الإنجليزية **Gouvernance** . وكلمة حوكمة مشتقة من الجذر الثلاثي حكم، وعند البحث في معاني الجذر الثلاثي حكم نجد أنها تدور حول المعاني التالية :المنع من الفساد والظلم، القضاء والعدل، العلم والفهم، الإتقان والوثوق، السيطرة، وتولية الشأن.

وعليه، فباستطاعتنا القول إن معنى كلمة حوكمة في اللغة يدور حول مفهوم إحكام السيطرة والمنع، وبالتالي فالحوكمة لغة هي: " إحكام السيطرة على الأمر، مع إتقانه، ومنعه من الوقوع في الفساد أو الظلم". (الناهض و صوالحي، 2018، الصفحات 75-76)

ثانيا: المفهوم الاصطلاحي للحوكمة

لقد تباينت التعريفات والمفاهيم المتعلقة بحوكمة المؤسسات، ومن الأسباب التي أدت إلى هذا التباين التداخل موضوع الحوكمة في العديد من الجوانب والأمور، منها ما هو اقتصادي ومالي ومنها ما هو اجتماعي وسياسي، كما أنه كان للبيئة المحيطة دور مهم في هذا التباين. ومن جملة التعاريف نذكر:

التعريف الذي قدمته لجنة كادبوري عام 1992م نسبة إلى أدريان كادبوري رئيس لجنة الجوانب المالية لحوكمة المؤسسات، والتي عرفتها على أنها: " النظام الذي يتم بموجبه توجيه المؤسسات ومراقبتها" (Rapport, 1992, p. 15).

كما عرفتها مؤسسة التمويل الدولية **IFC** 2007 بأنها: " النظام والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والتحكم فيها"(corporation, 2020) .

في حين جاء تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** عام 2005 أكثر وضوحا وتفصيلا حيث عرفتها بأنها:" الإجراءات والعمليات التي يتم بموجبها توجيه المنظمة ومراقبتها.حيث يحدد نظام حوكمة المؤسسات توزيع الحقوق المسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة من مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، ويضع القواعد والإجراءات لصنع القرار"(OECD, 1999, p. 11) .

وفي الجزائر تم تبني مصطلح الحكم الراشد كمرادف للحوكمة و والحكم الراشد للمؤسسة كمرادف لحوكمة المؤسسة، من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية الصادر عام 2009 ، حيث عرف الحكم الراشد للمؤسسة على انه: " عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة" (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التفليدية، 2009، صفحة 14).

ومن خلال ما سبق يمكننا إعطاء مفهوما للحوكمة على أنها: **نظام مبني على أساس أخلاقي قبل أن يكون نظام تحكمه مجموعة من المبادئ والقوانين والمعايير والإجراءات والقواعد، والتي بمقتضاها تنظم وتدار العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة داخلية أو خارجية، بهدف تحقيق وتعزيز الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ولتأكيد المعاملة المتساوية بين جميع الأطراف.**

2.2أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

تتبوأ حوكمة المؤسسات أهمية خاصة في أجندة المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على المؤسسات نفسها والمجتمع بأسره.

أولا: أهمية حوكمة المؤسسات

استمدت الحوكمة أهميتها من القيمة والمكانة التي اكتسبتها في بيئة الأعمال، حيث تعتبر علاج ووقاية للمؤسسات من التلاعب والغش والفساد الإداري والأزمات، كما تعتبر مقو للمؤسسة يحسن أداءها ويزيد من قيمتها. (الصمد، 2017، صفحة 34). ومن خلال البحث في مجال نظرية الوكالة وحوكمة المؤسسات، فان تنفيذ سلسلة آليات حوكمة المؤسسات يؤدى إلى التخفيف من مشاكل الوكالة والتأكد من أن مصالح الإدارة تتماشى مع مصالح المساهمين كما أنها تقلل من تكاليف الوكالة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة. (Mohamad, 2018, pp. 4-5). إضافة إلى ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية الأسهم، و العمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة في الاقتصاد، ودرا حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية أو العالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي (جدي، 2019، صفحة 192)، كما تساهم في تحقيق وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها (الخضري، 2005، الصفحات 57-59).

وبالنسبة للدول النامية وذات الموارد المحدودة فان الحوكمة تعتبر أكثر أهمية لسببين أساسيين: (الحمدي، 2020، صفحة 15)

أ- أن هذه الدول لا تستطيع تحمل الهدر في الموارد المحدودة أصلا الذي ينتج عن الفساد وسوء الحوكمة؛

ب- أن التنمية تعتمد بشكل كبير على القدرة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر، كما أثير آنفا، فان الحوكمة من العوامل التي تسهم في توفير البيئة الجاذبة له.

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات

تسعى الحوكمة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والقانونية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية والمجتمعية (ضو و المصراتي، 2020، صفحة 58) ، غير أن الهدف الأساسي لحوكمة المؤسسة هو مراقبة نشاطات الإدارة وقراراتها، للتأكد من أنها تصب في مصلحة المساهمين والدائنين، وتساعد على إزالة المشاكل الناجمة عن تضارب المصالح (القيسي، 2011، صفحة 16)، ويمكن تلخيص أهم الأهداف الأساسية للحوكمة فيما يلي:

أ- الشفافية والإفصاح: تهدف الحوكمة إلى ضمان درجة عالية من الشفافية في المؤسسة من خلال تشجيع الإفصاح الكامل عن المعاملات في حساباتها؛ (Sandler, 2019)

ب- المساءلة: يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم، كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين؛

ج- المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية)، وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية؛

د- المساواة: المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم، كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء؛ (للحوكمة، الصفحات 10-11)

هـ- التقييم الذاتي: تسمح الحوكمة للمؤسسات بتقييم سلوكها قبل أن يتم فحصها من قبل الهيئات التنظيمية، فالمؤسسات التي لديها نظام حوكمة قوي أكثر قدرة على الحد من تعرضها للمخاطر. (Sandler, 2019)

3.2مبادئ حوكمة المؤسسات

لقد حظيت حوكمة المؤسسات بدرجة عالية من الاهتمام، حيث تولت العديد من المؤسسات الدولية هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، وعلى رأس هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي، التي وضعت مجموعة من المبادئ لحوكمة المؤسسات. وفيما يلي نستعرض أهم المبادئ التي أصدرتها عام 2004: (يوسف، 2019، الصفحات 7-8)

أ- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصاغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ب- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ج- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

د- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

هـ- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

و- مسئوليات مجلس الإدارة: يجب أن تتيح ممارسات حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية والإستراتجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين. (العال، 2005، الصفحات 43-44)

3.الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية من أقدم الأساليب المستخدمة في الرقابة والتنبؤ بالمستقبل ويعتبر قدماء المصريين أول من استخدم وطبق الموازنة التقديرية، ويعتبر **Dé gazeux** أول من استخدم لفظ الموازنة التقديرية حيث أخرج في طبعة سنة **1825**م فصلا كاملا عن الموازنة التقديرية في كتابه، التي وصفها بجدول الاحتياجات من المواد مع مراعاة توقيت هذه الاحتياجات، لكن استخدام الموازنات التقديرية كنظام للرقابة تعتبر حديثة العهد، ويرجع أصلها إلى سنة **1912** م. (ميلود،، 2017، الصفحات 111-112).

1.3تعريف الموازنة التقديرية:

يختلف مفهوم الموازنات التقديرية من وجهة نظر المحاسبيين والمدراء، حيث ينظر إلى الموازنات التقديرية حسب المحاسبيين على أساس إعدادها أما المدراء ينظر إليها من حيث تنفيذها ومن بين التعاريف للموازنات التقديرية نجد ما يلي:

تعرف الموازنات التقديرية حسب الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات". (فركوس، 2001، صفحة 4)

كما تم تعريفها أيضا على أنها:" ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المؤسسة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولون والمنفذون ويرتبطون بها وتتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ

الفعلي والرقابة عليها، ويمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى". (كحالة و رضوان حلوة، 2006، صفحة 38)

وتعرف أيضا الموازنة التقديرية بأنها:"خطة للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لمؤسسة معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدما، باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف". (راضي و حامد حجازي، 2001، صفحة 12)

2.3أهداف الموازنات التقديرية وخصائصها:

أولا: أهداف الموازنات التقديرية

تهدف الموازنة التقديرية إلي تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية: (الزغبي، 2000، الصفحات 297-298)

أ- تقدير كل من التدفقات النقدية المستقبلية وتقدير الأرباح المتوقعة، تقدير المبيعات والإنتاج...إلخ، مما يعطي صورة مستقبلية للأحداث المالية في المؤسسة؛

ب- تقدير كل من التدفقات النقدية المستقبلية وتقدير الأرباح المتوقعة، تقدير المبيعات والإنتاج...إلخ، مما يعطي صورة مستقبلية للأحداث المالية في المؤسسة؛

ج- تساعد المؤسسة في توجيه تفكيرها نحو النفقات المستقبلية والتنبؤات المتعلقة بها؛

د- خلق روح التعاون وروح الفريق بين العمال، وكذا روح المسؤولية عند المشاركة في أجزائها؛

هـ- يعتبر التخطيط المالي بمثابة الهدف العريض للموازنة التقديرية حيث تهدف هذه الأخيرة إلي التخطيط والتنسيق وتحقيق التوازن في التكاليف والإرادات والأرباح مما يتيح استخدام الموجودات بفعالية وكفاءة.

ثانيا: خصائص الموازنة التقديرية

تتميز الموازنات التقديرية بجملة من الخصائص مستمدة من تعريفاتها، ويمكن تلخيصها فيما يلي: (ضيف، 1999، صفحة 19)

أ- تحدد لفترة معينة: تتعلق الموازنة التقديرية بفترة مستقبلية محددة (قد تكون سنة واحدة أو أقل أو أكثر)، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها؛

ب- تعبير كمي: أي الموازنة التقديرية عبارة عن تقديرات كمية أو قيمية لبرامج وأنشطة المؤسسة الاقتصادية؛

ج- تحدد في شكل برنامج عمل: الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن ترفق بقرارات عملية؛

د- يتم إعدادها لوحدة محاسبية معينة: فالموازنات التقديرية تعد لقسم من أقسام المؤسسة أو نشاط من أنشطتها أو تعد للمؤسسة ككل.

3.3أنواع الموازنات التقديرية

تنقسم حسب كل معيار إلى:

أ- **من حيث الفترة الزمنية:** ووفقا لهذا المعيار تقسم الموازنات إلى: (ناصر دادي عدون، 2008، الصفحات 107-108)

- **موازنات طويلة الأجل:** تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى الطويل وهي متعلقة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتغطي غالبا فترة تفوق خمسة سنوات؛
- **موازنات متوسطة الأجل:** عادة ما تغطي أهداف ما بين مدة سنتين إلى أربعة سنوات وهي متعلقة بالأهداف التكتيكية؛

- **موازنات قصيرة الأجل:** ويطلق عليها الموازنة التقديرية السنوية أو العملية، وهي تغطي نشاط للمؤسسة خلال دورة مالية قادمة؛

ب- **من حيث المرونة:** حسب هذا المعيار تقسم الموازنات إلى قسمين: (ناصر دادي عدون، 2008، الصفحات 107-108)

- **الموازنة الثابتة:** تستعمل في المؤسسات التي لها القدرة على التنبؤ بصفة حقيقية بحجم النشاط للفترة القادمة، حيث تتميز هذه الموازنة بالثبات نسبيا إلى مستوى حجم النشاط؛
- **الموازنة المرنة (المتغيرة):** تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط، كما أنها تستجيب للتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي.

ج- **من ناحية درجة التفاصيل التي تشملها الموازنة التقديرية:** تقسم حسب مدة التصنيف:.

- **موازنة المسؤولية:** إن موازنة المسؤولية أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي تساعد على تقييم أداء المسؤول الذي هو على رأس القسم المعني أو مركز المسؤولية؛
- **موازنة البرامج:** تساعد هذه الموازنة على اتخاذ القرارات خاصة في المشاريع الاستثمارية حيث أنها تحدد ما تسعى المؤسسة إلى القيام به من خطط رئيسية.

د- **من حيث وحدة القياس:** تنقسم إلي: (فركوس، 2001، الصفحات 7-8)

- **الموازنات العينية:** وهي موازنات معبر عنها إما بكميات الوحدات المنتجة، أو ساعات العمل،وغيرها، لكن يعاب على هذا النوع بأنه لا يمكن تجميعها ولا مقارنتها لاختلاف وحدات القايس؛
- **الموازنات النقدية:** عبر عن هذا النوع من الموازنات بالوحدات النقدية وهذا هو النوع الساند في المؤسسات نظرا لاعتماده على المعلومات المحاسبية(النقدية).

تحليل النتائج:

عند إعداد الميزانية التقديرية للسنة المالية ن+1 فانه يجب التقيد بمجموعة من الضوابط والأسس والشروط التقنية والفنية في إعدادها، ويجب إبلاغ المسؤولين ومن خلالهم أعضاء مجلس الإدارة على الأسس التي تم اعتمادها عند إعدادها، هذا ما يعطي صورة واضحة لدى المسيرين على الطرق المعتمدة في إعداد الميزانية التقديرية مما يولد لديهم مزيد من الثقة في مصداقية المعلومات والبيانات التي تصدرها المؤسسة، وهذا يشكل عنصر أساسيا من العناصر التي ترسخ مبادئ الحوكمة المؤسسية لدى مؤسسة الدراسة.

1.4مقدمة مشروع الميزانية التقديرية للمؤسسة الدراسة

نجد في المشروع الميزانية التقديرية للسنة المالية 2022 لمؤسسة الدراسة والمقدم لمجلس الإدارة لدراسته والموافقة عليه، انه في بداية الوثيقة تم الإشارة إلى الأسس التي اعتمدت في إعدادها، فنجد انه في أول نقطة تم الإشارة إلى انه تم الاعتماد في إعداد الميزانية التقديرية على مخطط العمل 2021-2025 والمصادق عليه من طرف مجلس الإدارة في تاريخ سابق، كما أن هذا المخطط قد تم الاطلاع والموافقة عليه من طرف الجمعية العامة للمساهمين.

كما تمت الإشارة في مقدمة نفس المشروع أنه تم الأخذ في الاعتبار أن برنامج الدعم التي تبقى سارية المفعول للسنة المالية 2022. والسبب في الإشارة إلى هذه النقطة لان البرامج السالفة الذكر لها تأثير مباشر ونوعي على رقم أعمال المؤسسة، وبالتالي على الميزانية التقديرية المقدمة للدراسة والموافقة عليها من طرف أعضاء مجلس الإدارة. كما تمت الإشارة إلى أن تحقيق هذه الميزانية يخضع للعناصر التالية:

أ- إستمرارية برامج الدعم والتأجير؛

ب- تطور الأسعار.

مع العمل على المجالات التالية:

أ- جودة المنتج؛

ب- مستويات المخزون والديون؛

ج- تكاليف ومصاريف التشغيل؛

د- برامج التطوير والتنمية.

والسبب في الإشارة إلى هذه النقاط لكونها لها تأثير نوعي ومباشر على مستوى النشاط وبالتالي على أداء المؤسسة، فحدوث أي توقف أو أي اختلال في برامج الدعم أو تطور للأسعار (ارتفاع الأسعار مثلا) خلال السنة المالية 2022 سوف يكون له تأثير مباشر على حجم المبيعات، وبالتالي التأثير السلبي على مؤشرات الأداء للمؤسسة خلال السنة المالية 2022، يسبب في حدوث انحرافات في مستوى تحقيق الأهداف المسطرة في الميزانية التقديرية للسنة المالية 2022.

وتعد الإشارة إلى الأسس التي أعدت بها الميزانية التقديرية عاملا مهما يساهم في شفافيتها ومصداقيتها وبالتالي حوكمتها (حوكمة الميزانية التقديرية)، كل هذا يساهم ويعزز من حوكمة المؤسسة وجودة التخطيط قصير الأجل في المؤسسة.

بعد الإشارة إلى المعايير التي تم اعتمادها في إعداد الميزانية التقديرية، تم عرض ملخص لأهم مؤشرات التسيير الرئيسة للميزانية للسنة المالية 2022 على النحو التالي:

ج- رقم أعمال متوقع 16.000 مليون دج، بزيادة قدرها 133 % مقارنة برقم الأعمال المحقق للسنة 2020 ؛

د- هامش الربح الإجمالي المتوقع 1.554 مليون دج، بزيادة قدرها 141 % مقارنة بهامش الربح الإجمالي المحقق للسنة 2020 ؛

هـ- القيمة المضافة المتوقعة 1.468 مليون دج، بزيادة قدرها 123 % مقارنة بالقيمة المضافة المحقق للسنة 2020 ؛

و- مبلغ أعباء المستخدمين المتوقع 650 مليون دج، بزيادة قدرها 16 % مقارنة بمبلغ أعباء المستخدمين المحقق للسنة 2020 ؛

ز- إجمالي فائض الاستغلال المتوقع 498 مليون دج، بزيادة قدرها 960 % مقارنة بإجمالي فائض الاستغلال المحقق للسنة 2020 ؛

ما يمكن ملاحظته انه تم تقديم أهم المؤشرات الأساسية للتسيير المقدرة للسنة المالية 2022 ومقارنتها بما حققته المؤسسة في سنة 2020، بغرض توضيح حجم الزيادة في التقديرات بالمقارنة بما حققته في سنة 2020. ولقد تم اختيار السنة المالية 2020 للمقارنة بدلا من السنة المالية الجارية 2021 لان تاريخ تقديم الميزانية التقديرية يكون عادة في الشهر الأخير لسنة المالية 2021، وبالتالي الميزانية الختامية للسنة المالية 2021 لم تغلق بعد ولا يمكن إجراء المقارنة معها.

كما نلاحظ أن الأرقام قدمت بالمليون دج من اجل سهولة قراءة الأرقام وملاحظة التغيرات التي حصلت عليها من خلال المقارنات، كما تساهم في سهولة شرح وتحليل التغيرات في الأرقام وبسرعة اكبر.

2.4عرض التفاصيل للميزانية التقديرية وأهم مؤشرات التسيير

أولا: تطور رقم الأعمال

نجد انه بعد تقديم أهم مؤشرات التسيير في مقدمة المشروع، بدا تقديم التفصيل أكثر حول هذه المؤشرات من خلال عرض حجم مبيعات للمنتجات الأساسية التي تسوقها المؤسسة، حيث يتوقع في سنة 2022 بيع 472 آلة حصاد، و 2109 جرار من مختلف الأحجام وقوة الأحصنة.

وما يمكن ملاحظته انه لم يتم عرض كافة الأنواع من المعدات والآلات التي تسوقها المؤسسة، فالمؤسسة توزع أكثر من 500 نوع من الآلات، بل تم عرض نوعين فقط من الآلات وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

ح- أن حجم رقم الأعمال المقدر للسنة المالية 2022 لهذين النوعين من المعدات يمثل حوالي 88 % من مجموع حجم رقم أعمال المؤسسة؛

ط- أن مبيعات الأصناف الأخرى من الآلات والمعدات مرتبط ببيع هذين النوعين باعتبارها معدات مكملة وتابعة لعمل هذين النوعين الأساسيين.

ليتم بعد ذالك الإشارة إلى تطور رقم الأعمال للمؤسسة خلال السنوات الأخيرة:

الجدول 01: تطور رقم الأعمال للمؤسسة

الأرقام بالمليون دج

السنة	2017	2018	2019	2020	تقديرات إغلاق السنة الجارية 2021	تقديرات 2022
رقم الأعمال خارج الرسم	7.423	7.786	8.320	6.874	9.400	16.000

المصدر: من إعداد الطالب وبالاعتماد على وثائق المؤسسة

فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن حجم رقم الأعمال المحقق للمؤسسة يتطور من سنة إلى أخرى باستثناء سنة 2020 نتيجة جائحة كورونا وسياسات الغلق التي تم اعتمادها آنذاك، وبالتالي فان المؤسسة تحقق معدلات نمو جيدة لاستمرارية وتطور المؤسسة، هذا ما يعطي انطباع أن المؤسسة تسير بشكل جيد نحو تحقيق أداء أحسن خلال سنة 2022. وهذا ما يتوافق مع التقديرات التي وضعت لسنة 2022، غير أن معدل الزيادة مرتفع نسبيا بالمقارنة بما حققته المؤسسة في سنة 2019 والتقديرات المتوقع إغلاق السنة الجارية 2021 بها، مما قد يعرض المؤسسة لمخاطر عدم قدرتها لتحقيق تلك التقديرات وبالتالي أهدافها قصيرة الأجل.

الجدول 02: معدل تطور رقم الأعمال للمؤسسة

الأرقام بالمليون دج

السنة	2017	2018	2019	2020	تقديرات إغلاق السنة الجارية 2021	تقديرات 2022
رقم الأعمال خارج الرسم	7.423	+ 363	+534	-1.446	+2.526	+6.600
معدل التقدم %	-	% 5	% 7	% 17-	% 37	% 70

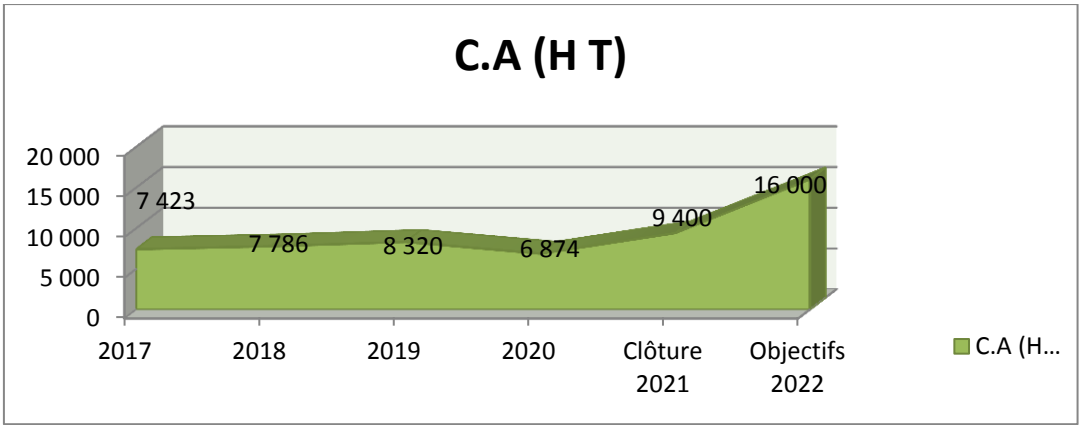
المصدر: من إعداد الطالب وبالاعتماد على وثائق المؤسسة

وهذا ما يؤكده الجدول رقم (2) حيث الزيادة في تقديرات السنة 2022 بالمقارنة بما مقدر إغلاق السنة الحالية 2021 بلغ 6.600 مليون دج وهو تقريبا ما حققته المؤسسة في سنة 2020.

ولتوضح أكثر تطور رقم أعمال المؤسسة خلال السنوات الأخيرة، تم تقديم منحنى بياني يوضح التطور في رقم الأعمال من سنة إلى أخرى.

الشكل 01: منحنى تطور رقم الأعمال للمؤسسة في السنوات الأخيرة

الأرقام بالمليون دج



المصدر: من إعداد الطالب وبالاعتماد على وثائق المؤسسة

إن طريقة عرض منحنى تطور رقم الأعمال من سنة إلى أخرى من خلال الشكل رقم (4-3) تميز ببساطة العرض مما يعطي صورة شاملة للمسيرين عن وضعية رقم الأعمال في هاته السنوات، ولقد تم استخدام إحدى أهم أدوات مراقبة التسيير وهي لوحة القيادة، من خلال عرض بياني لرقم الأعمال المحقق خلال السنوات الأخيرة. كما أن طريقة العرض هذه سهلت عملية ملاحظة حجم التغير في رقم الأعمال من سنة إلى أخرى، كل هذا يساعد على التحليل وتفسير التغيرات وبالتالي يساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة برقم الأعمال المقدر للسنة المالية 2022.

إن طريقة عرض وتقديم تطور رقم الأعمال عزز من شفافية ومصداقية الأرقام المقدمة في الوثيقة، هذا بدوره يساهم إرساء مبادئ الحوكمة من خلال إعطاء صورة واضحة عن الأداء (تطور رقم الأعمال) وبالتالي يساعد المسيرين في عملية اتخاذ القرارات اللازمة.

ثانيا: الميزانية التقديرية لأهم مؤشرات التسيير

تم الانتقال في هذه المرحلة من الكل إلى الجزء، فبعد عرض مجموع تقديرات المؤشرات الأساسية للتسيير و تطور رقم الأعمال للسنة المالية 2022، تم تقديم هذه الأرقام بشكل شهري.

الجدول 03: الميزانية التقديرية الشهرية لمؤشرات الرئيسية للتسيير للمؤسسة

الأرقام بالمليون دج

البيان	جانفي	فيفري	مارس		تقديرات 2022	تقديرات 2021	المحقق 2020	التطور مقارنة مع تقديرات 2021	التطور مقارنة مع تحقق 2020
رقم الأعمال	1.083	1.320	1.504		16.000	9.400	6.874	70 %	133%
القيمة المضافة	97	119	136		1.465	1.117	658	31 %	123%
أعباء المستخدمين	55	55	55		650	600	560	8 %	16 %
إجمالي فائض الاستغلال	21	37	51		498	325	-47	53 %	960%
مستحقات الزبائن	2.961	3.509	3.981		3.664	3.108	2.947	18 %	24 %
المخزون	3.409	3.573	3.781		3.391	3.196	5.828	6 %	-42 %
ديون الموردين	2.953	3.515	4.125		2.236	1.602	5.109	40 %	-56 %
عدد المستخدمين	500	500	500		500	500	498	-	-

المصدر: من إعداد الطالب وبالاعتماد على وثائق المؤسسة

الغرض من عرض المؤشرات الأساسية للتسيير بشكل شهري شرح أكثر للأرقام المقدمة سابقا، كما أنها تساعد على تتبع مدى تقدم تحقيق هذه الأهداف خلال السنة المالية 2022 بشكل شهري ودوري من اجل تصحيح الانحرافات التي تظهر واتخاذ القرارات التصحيحية في السنة المالية 2022 دون انتظار إلى نهاية السنة. كما أنها تعطي صورة عن مدى مصداقية الأرقام المقدمة في الميزانية التقديرية ومدى الترابط في مختلف عناصر الميزانية التقديرية.

كل هذا يساهم في إرساء ضوابط الحكومة المؤسساتية في المؤسسة من خلال قدرة المؤسسة في تتبع مدى تحقق الأهداف بشكل شهري ودوري وبالتالي اكتشاف الانحرافات بسرعة وبالتالي فعالية اتخاذ القرارات التصحيحية.

ليتم بعد ذالك عرض وبالتفصيل كل من الميزانية التقديرية للمبيعات الشهرية لأهم المنتجات بالكمية ثم بالقيمة، مع مقارنتها بالسنة السابقة. ثم يتم عرض حساب النتائج المقدر للسنة 2022 ومقارنتها مع ما تم تحقيقه في سنة 2020 و التقديرات المتوقع إغلاق السنة الجارية 2021 بها. بعد ذلك تم عرض كل من الميزانيات التقديرية للمخزون والديون ومستحقات الزبائن. والتي تتماشى وتتلائم مع الميزانية التقديرية للمبيعات للسنة المالية 2022، فهناك تكامل وترابط بين مكونات لميزانية التقديرية للسنة المالية 2022، هذا ما يوحي إلى الأسس السليمة والمتينة التي أعدت بها الميزانية التقديرية للسنة المالية 2022، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على العمل الجيد والمبني على أسس علمية وفنية التي اعتمدت من طرف مراقبي التسيير للمؤسسة.

مما سبق نستنتج أنه ومن خلال تقديمه للميزانية التقديرية للسنة المالية 2022، قد تمت لإحاطة المسؤولين ومن خلالهم مجلس الإدارة بكافة الشروط والمتغيرات التي تم أخذها في الحسبان عند إعداد الميزانية التقديرية، هذا ما يعطي صورة واضحة لدى المسيرون بالمتغيرات المرتبطة بإعداد الميزانية التقديرية، هذا ما يعطيها مصداقية أكثر.

إن المصداقية التي أحيطت بعملية تقديم الميزانية التقديرية للسنة المالية 2022 للمسيرين من اجل دراستها والمصادقة عليها، يعطي صورة عن مدى الشفافية والمصداقية التي تتميز بها المؤسسة، مما يزيد من مستويات الثقة لديها وهذا احد الجوانب المهمة التي تساهم في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في مؤسسة الدراسة.

3.4تصحيح الميزانية التقديرية نظرا للانحرافات نشاط السداسي الأول

نظرا لوضعية مؤسسات الإنتاج، وصعوبة تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة (الميزانية التقديرية 2022) تقدم الرئيس المدير العام بالنيابة بالطلب الثاني إلى مجلس الإدارة بإعادة ضبط الأهداف المسطرة من خلال إعادة النظر في الميزانية التقديرية 2022 وذلك بتخفيض تقديرات المعدات والآلات التي حدث فيها الخل الخارج عن نطاق المؤسسة. وذلك بعد ترخيص من طرف المؤسسة القابضة AGM Spa المالكة لجميع أسهم مؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية تبعا للمراسلة رقم N°430/AGM Spa/DB/HA/2022 بتاريخ 25 أوت 2022 ليتم تخفيض رقم الأعمال المقدر للسنة المالية 2022 للمرة الثانية من طرف مجلس الإدارة بتاريخ 9 أكتوبر 2022 وفق المحضر رقم 2022/9 بذات التاريخ قرر مجلس الإدارة وفق القرار رقم 2 من المحضر والذي جاء فيه: "بعد الفحص والتوضيحات التي قدمتها المؤسسة، يعتمد مجلس الإدارة الميزانية المؤقتة المعدلة لعام 2022 كما هي معروضة ويطلب من الرئيس المدير العام بالنيابة تلبية جميع شروط تنفيذها، تم تبني هذا القرار بالإجماع."

لتم تخفيضه للمرة الثانية من 12.000مليون دج إلى 9.000 مليون دج. (التخفيض الأول من 16.000 مليون دج إلى 12.000مليون دج بتاريخ 2022/04/19 وفق المحضر رقم 2022/4 بنفس التاريخ.لاجتماع مجلس الإدارة).

ليتم تحديث الميزانية التقديرية للسنة المالية 2022 (الميزانية التقديرية المحدثة والتي وافق عليها أعضاء مجلس الإدارة موجودة في المرفقات)، وعليه يصبح جدول أهم المؤشرات التسيير للسنة 2022 المحدث كما يلي:

الجدول رقم (4): جدول لأهم المؤشرات التسيير للسداسي الأول لسنة 2022 المحدث

الأرقام بالمليون دج

مؤشرات التسيير	محقق في 2021 (1)	تقديرات 2022 (2)	تقديرات محدثة 2022 (3)	التطور (1)/(3)	التطور (2)/(3)
رقم الأعمال	7.962	12.000	9.000	13 %	-38 %
القيمة المضافة	769	1.216	1.028	34 %	-24 %
اعباء المستخدمين	574	550	550	-4 %	-
إجمالي فائض الاستغلال	27	426	328	1116 %	-363 %
مستحقات الزبائن	2.392	4.378	2.901	-21 %	-62 %
المخزون	4.370	2.753	2.875	-34 %	3 %
الديون	2.771	1.359	1.276	-54 %	-3 %
عدد المستخدمين	449	460	460	2 %	-

المصدر: من إعداد الطالب وبالاعتماد على وثائق المؤسسة

5.خاتمة:

أظهرت النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث إلى انه يوجد دور للموازنات التقديرية في تفعيل مبادئ الحوكمة في مؤسسة الدراسة، ويتجلى ذلك خصوصا في طرق إعدادها ومتابعتها وتصحيح الاختلالات الممكنة، حيث يتم إعداد الموازنات التقديرية على أسس دقيقة ومتينة، كما أن الميزانية التقديرية تكون قابلة للتحقق في ظل الإمكانيات المتاحة، فلا يمكن بناء أهداف غير قبالة للتحقق أو أن إمكانيات المؤسسة ومواردها لا تسمح بتحقيقها، فمؤسسة الدراسة عند إعدادها للميزانية تم توضيح كل المؤشرات والأسباب التي كانت وراء أعداها (حوكمة الميزانية التقديرية) مما أعطاها مصداقية أكثر وبالتالي إمكانية تتبع مدى تحققها.

وعند تتبع مدى تحقيق الميزانية التقديرية في مؤسسة الدراسة نجد انه عند حدوث الانحرافات فأول أمر تم الرجوع إليه عند تحديد سبب الانحراف، هو مدى تحقق الظروف التي تم إعداد الميزانية على أساسها قبل الشروع في تحديد الأسباب الأخرى للانحراف. كل هذا ساهم في شفافية ومصداقية المعلومات التي تصل للإدارة العليا لاتخاذ القرارات مما ساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة.

وبالرغم من الأهمية الكبيرة للموازنات التقديرية إلا أنه يجب توخي الحذر عند استعمالها نظرا للعديد من النقائص التي يمكن أن تعتريها كعجزها عن تمثيل الأهداف ذات الطابع التشغيلي فمن المعلوم أن الميزانيات هي ترجمة مفصلة لأهداف المؤسسة غير أن هناك بعض الأهداف التشغيلية كتحسين العلاقة مع العملاء وتحسين جودة الخدمات... ، لا يمكن إدراجها في الميزانيات، مما لا يساعد على التطبيق الجيد لأهداف المؤسسة، كما أن الميزانيات تحتوي على بيانات مالية لا تعكس أداء المؤسسة بشكل جيد. كما أن إعداد نظام الميزانيات العديد من التكاليف، فمنها ما هو متعلق بعملية التنظيم الإداري والمحاسبي، ومنها ما هو متعلق بعملية تكوين الأفراد، كما أن مزايا هذا النظام لا تظهر إلا بعد مدة مطولة، وعليه يجب أن لا ينظر إلى الاستثمار في وضع نظام تسيير الميزانية بصورة سلبي.

6. قائمة المراجع:

المؤلفات:

الزغبي، هيثم محمد ، (2000)، الإدارة والتحليل المالي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخضري، محسن احمد، (2005)، حوكمة الشركات، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، (2006)، محاسبة التكاليف المعيارية رقابة واثبات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد حسن يوسف، (2019)، محددات الحوكمة ومعاييرها، المكتبة الشاملة الذهبية، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر.

محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، (2001)، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

محمد، فركوس، (2001)، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

ناصر دادي عدون وآخرون، (2008)،دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، الطبعة 1، دار المحمدية العامة، الجزائر.

عبد العال، طارق، (2005)، حوكمة الشركات *(مفاهيم-مبادئ-تجارب-تطبيقات الحوكمة في المصارف)*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ِالإسكندرية، مصر.

عبد العظيم، بن محسن الحمدي، (2020)، حوكمة الشركات، ط 1، دار الكتب الوطنية بصنعاء، اليمن.

عبد الصمد، عمر على، (2017)، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

خيرت ضيف، (1999)، الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، (2009)، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر.

مركز أبوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة، (2015)، غرفة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.

الأطروحات:

أحمد فارس احمد القيسي، (2011)، أثر الأدوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس المال العامل وانعكاسهما على القيمة الاقتصادية المضافة، أطروحة دكتوراه، تخصص التمويل، جامعة عمان العربية، الأردن.

ميلود، عزوز ، (2017)، دور مراجعة القوائم المالية الجديدة في تحسين مراقبة التسيير، رسالة دكتوراه،تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

المقالات:

عبد العزيز الناهض، يونس صوالحي، (2018)، مبادئ ونظريات الحوكمة من منظور الشريعة الإسلامية، مجلة الرسالة ، المجلد 2، العدد 2، الصفحات: 74-99.

صلاح عبد السلام ضو، سالمة مفتاح المصراتي، (2020)، الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد3، العدد 6، الصفحات 50-69.

شوقي جدي، (2019)، حوكمة الشركات وإمكانية الاستفادة منها لزيادة الشفافية في قطاع الصناعة النفطية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، الصفحات 189-200.

مراجع بالغة الأجنبية:

Shafi Mohamad , (2018), Why Effective Corporate Governance Matters, Taylor's Business Review, Vol. 7 Issue 2.

Cadbury Rapport , (1992), Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London,.

The Organisation for Economic Coopération and Dévelopment. OECD, (1999), OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publications, Paris, France.

مواقع الانترنيت:

IFC international finance corporation, Gorporate Governance , site:https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG/, (consulté le 16/01/2020).

Kevin Sandler, Corporate Governance Objectives, site bizfluent, site: https://bizfluent.com/list-6762393-corporate-governance-objectives.html, (consulté le 20/05/2021).