



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشريسي تيسمسيلت

المعيار

في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية

مجلة دورية محكمة

إصدارات المركز الجامعي تيسمسيلت

العدد 20 ديسمبر 2017

SSN 2170-0931

شارك في هذا العدد

د. هنان مليكة، د. بواب بن عامر، أ. عمر غول،
أ. علي قوق، الباحث معقافي الصادق، الطالب ضامن الجيلالي،
أ. بوراس نادية / د. لريد محمد أحمد، د. بوسهوة نذير، مبروك رمضان،
بن ساسي هجيرة، د. العيداني إلياس، كسنة محمد، عثمان أحمد،
ساجي فاطمة، الباحث دعاس عز الدين، الباحثة بلعيد حياة، دغوم هشام،
قبالي عبد النور، جدار رياض، عمر بن سليمان طالب دكتوراه،
الأستاذ يحياوي عبدالرحمان، د. يسعد عبد الرحمن،
مكاوي محمد الأمين / أ.د شريط عابد، بن عثمان جهاد / أ. د. زرواط فاطمة الزهراء،

المعيار

في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية
مجلة علمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
تيسمسيلت - الجزائر

العدد 20 ديسمبر 2017

ISSN-2170-0931

المعيار

العدد 20 ديسمبر 2017

مجلة علمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي أحمد بن يحيى
الونشريسي تيسمسيلت - الجزائر

ردمك ISSN 2170-0931

البريد الإلكتروني: www.asjp.cerist.dz (العلوم الاجتماعية)

رئيس المجلة:

أ. د. دحدوح عبد القادر

المدير المسؤول عن النشر:

د. عيسافى محمد

رئيس التحرير:

د. مرسي رشيد.

نائب رئيس التحرير:

د. علاق عبد القادر، د. دراجي عيسى

هيئة التحرير:

أ. د. غربي محمد، د. بوراس محمد، أ. د. شريط عابد، د. محي الدين محمود عمر، د. روشو خالد، د. مرسي مشري، د. العيداني إلياس

الهيئة العلمية:

من المركز الجامعي تيسمسيلت: أ. د. غربي محمد، د. بوراس محمد، د. علاق عبد القادر، د. روشو خالد، د. لعروسي أحمد، د. مرسي مشري، د. فزران مصطفى، د. شعشوع قويدر، د. زرقين عبد القادر، د. محمودي قادة، د. دراجي عيسى، د. محي الدين محمود عمر، د. العيداني إلياس، د. عيسى سماعيل، د. بوزكري الجيلالي، د. ضويبي حمزة، د. براضية حكيم، د. طالم صالح، د. عادل رضوان. من جامعة ابن خلدون تيارت: أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فناك علي، أ. د. بوساحة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د. شريط عابد

شروط النشر وضوابطه

تراجعى فى المقال الشروط التالية:

- 1- أن لا يكون المقال قد سبق نشره أو قدم لمجلة أخرى للنشر (تعاهد مضى من قبل المعنى).
- 2- كل المقالات تخضع للتحكيم.
- 3- لا يقل البحث عن عشرة صفحات ولا يتجاوز خمسة عشر صفحة.
- 4- بالنسبة للغة العربية يكون الخط ب Traditional Arabic فى متن المقال بحجم 16 بفارق طبيعى بين السطور 0/0 Simple، أما الخط فى اللغات الأجنبية الأخرى فىكون بـ Roman Times News بحجم 12 بفارق طبيعى بين السطور 0/0 Simple
- 5- المصادر والمراجع تكون فى آخر المقال، وبطريقة يدوية ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي، حيث يذكر المؤلف، ثم عنوان الكتاب، دار النشر، المدينة، البلد، رقم الطبعة، سنة الطبع. وأخيرا الصفحة.
- 6- المجلة: المؤلف، "عنوان المقال"، عنوان المجلة، الرقم، السنة. وأخيرا الصفحة.
- 7- كتاب جماعى: المؤلف، "عنوان الفصل"، ضمن (عنوان الكتاب)، منسق الكتاب، الطبعة، المدينة، دار النشر، وأخيرا الصفحة.
- 8- الأطروحات: المؤلف، (السنة)، عنوان الأطروحة، أطروحة دكتوراه تخصص.....، الجامعة، البلد.
- 9- يرفق المقال أو الدراسة بملخص باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، فى عشرة أسطر (150 كلمة على الأكثر) مع عشر كلمات مفتاحية
- 10- على الأكثر) على أن يعبر عن محتوى المقال المقدم للنشر.
- 10- كل مقال غير قابل للنشر لن يعاد لصاحبه واللجنة العلمية تعلمه بنتائج تقييمه العلمى وفق التحكيم.
- 11- يقدم صاحب المقال عنوانا لضمان مراسلته من قبل هيئة تحرير المجلة.
- 12- يمكن لصاحب المقال المنشور الاطلاع عليه فى الموقع الالكترونى للمركز الجامعى .
- 13- الأعمال المقدمة لا ترد إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- 14- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسؤولة عن آراء وأحكام الكاتب.

ترسل المقالات البوابة الإلكترونية www.asjp.cerist.dz

مجلة المعيار

كلمة العدد

بعد دخول مجلة **المعيار** إلى بوابة النشر الإلكترونية ASJP.cerist.dz في عدديها التاسع عشر والعشرين، تكون قد حققت خطوة جبارة في الانضمام إلى الفضاء العلمي الجامعي المحكم.

احتوى العددان كعادتهما على أبحاث متنوعة، في الآداب والعلوم والإنسانية والاجتماعية، فجمع هذا العدد المقالات التي تناولت مواضيع ذات الصلة بكل ماهو أدبي، إنساني واجتماعي، كمفهوم الثقافة الجمالية في الحضارات والابداع الشعري القديم بين هاجس الإبداع وسلطة الرقيب، وأزمة الفكر العربي المعاصر، والفلسفة والتاريخ. ليختتم بأبحاث اجتماعية أخرى في النشاطات البدنية والرياضة، الكفاية التدريسية لأستاذ التعليم الثانوي وعلاقتها ببعض المهارات الحياتية (التواصل) لدى تلاميذ المرحلة الثانوية أثناء حصة التربية البدنية والرياضية. هذا عن العدد التاسع عشر.

في حين جاء العدد العشرون متنوعا بين الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، فكانت مواضيعة الحقوقية والسياسية تتحدث عن الشريعة والقانون، وعن أسعار النفط ودور الميزانيات العامة للدول، والبرصة الجزائرية ودورها في التنمية، وواقع القيادة في المؤسسة وتنمية الموارد البشرية.

المدير المسؤول عن النشر

د. عيساني محمد

فهرس الموضوعات

- د. عيساني محمد: ص 04
- كلمة العدد.
- د. هنان مليكة، د. بواب بن عامر: ص 07
- خدمة الزوجة لزوجها ونفقة توفير خادم لها بين الحق والواجب
- أ. عمر غول: ص 22
- مجلس الدولة وحماية الحقوق والحريات الأساسية في الجزائر
- أ. علي قوق: ص 40
- الإصلاح الإداري وسياسات التنمية المحلية في ماليزيا
- الباحث معقاني الصادق: ص 61
- البعد البيئي لسياسة السكن في الجزائر
- الطالب ضامن الجيلالي: ص 83
- المستوطنات الإسرائيلية في ظل قرارات مجلس الأمن الدولي
- د. لرهيد محمد أحمد/ أ. بوراس نادية: ص 91
- حق الضحية في الوساطة كآلية بديلة عن المتابعة الجزائية.
- د. بوسهوه نذير: ص 105
- أثر إدارة رأس المال الفكري على منظمات الأعمال
- مبروك رمضان: ص 118
- أثر تقلبات أسعار النفط على الميزانية العامة في الجزائر (2001 – 2015)
- بن ساسي هجيرة: ص 136
- الفقر في الجزائر - دراسة قياسية تحليلية للفترة 2000/2015-
- د. العيداني إلياس : ص 158
- بطاقة الأداء المتوازن ال BSC كمدخل من مداخل تفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات
- كسنة محمد، عثمان أحمد: ص 176
- تنمية الموارد البشرية استراتيجية فاعلة في تجسيد حوكمة المؤسسات
- ساجي فاطمة : ص 197
- فعالية الجباية في تمويل الميزانية العامة للدولة
- الباحث دعاس عز الدين : ص 214
- نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية -الإطار النظري-
- الباحثة بلعيد حياة : ص 229
- واقع القيادة والإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية.
- دغوم هشام، قبالي عبد النور، جدار رياض : ص 247
- واقع ودور البورصة الجزائرية في تمويل التنمية الاقتصادية بالجزائر المعوقات والحلول

- عمر بن سليمان طالب دكتوراه : ص 268
- الاستثمار السياحي في الإمارات العربية المتحدة كآلية لدعم الاقتصاد الوطني (2007-2016)
- الأستاذ يحياوي عبد الرحمان : ص 288
- المراجعة التسويقية كأداة لتقليل أثر البيئة الخارجية للمؤسسة
- د. يسعد عبد الرحمن: ص 306
- دراسة قياسية لكفاءة السياسة النقدية والمالية على النشاط الاقتصادي في الجزائر بواسطة نموذج سانت لويس St-Luis للفترة 1990-2015.
- مكاوي محمد الأمين / أ.د شريط عابد : ص 330
- اختلالات التوازن المالي في النظام الرأسمالي
- بن عثمان جهاد/ أ.د. زرواط فاطمة الزهراء : ص 352
- إشكالية البيئة والاقتصاد بين التناغم والتنافر

بطاقة الأداء المتوازن الـ BSC كمدخل من مداخل تفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات

د. العيداني إلياس

المركز الجامعي تيسمسيلت

الملخص

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنظمات على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى لتحقيقها بهدف تدعيم وتحسين نشاطها وبالتالي موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف في أربعة أبعاد تتمثل في منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو.

وتعمل بذلك على تحسين قدراتها وآلياتها التي تساهم في تطبيق مفهوم الحوكمة وتعزيز الشفافية والإفصاح وحفظ الحقوق؛ لذا تهدف هذه المداخلة إظهار العلاقة بين تطبيق مفاهيم ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن كآلية لمراقبة التسيير ومفهوم الحوكمة ومتطلباته في المؤسسات أو المنظمات بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن - مراقبة التسيير - تقييم الأداء - الحوكمة - حوكمة المؤسسات.

Abstract

The Balanced Scorecard works to evaluate the performance of organizations in an integrated manner by linking multiple objectives, which seeks to achieve the aim of strengthening and improving its activity and thus its competitive position, and also to improve and transform the organization's vision and strategies into goals by focusing on the four Balanced Scorecard dimensions.

That lead to improve their capabilities and mechanisms that helping in the application of the concept of governance and enhancing transparency and Secure stakeholder rights, so this intervention aims to show the relationship between the application of the concepts and principles of the Balanced Scorecard as a mechanism to monitor the management and the concept of governance and its requirements in institutions or organizations in general.

تمهيد

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة وذلك لأهميتها البالغة في ضمان السير الحسن لكافة الوظائف الأخرى من التخطيط إلى التنظيم إلى التوجيه، فالرقابة هي عملية أو وظيفة إدارية في المنظمة والتي يكون هدفها الأساسي توجيه الأنشطة والأفراد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف، وتتمثل المهمة

الأساسية لعملية الرقابة في التقييم ومتابعة الأداء، وتختلف مستويات الرقابة باختلاف المستوى الهرمي وكذلك تبعاً للمنهج الإداري المتبع من طرف المنظمة.

كما تمثل عملية مراقبة التسيير مرحلة وخطوة مهمة في كامل العملية الإدارية وتستخدم العديد من الأساليب والطرق نذكر أهمها في هذه المداخلة ألا وهي **بطاقة الأداء المتوازن** أو ما تعرف بـ **(Balance Scorecard)** فنجاح واستمرار المنظمة وتحقيق التوافق بين كل من رسالتها وأهدافها وبيئتها الخارجية يتطلب التخطيط الجيد والتنفيذ المتقن إضافة إلى الرقابة على كل هذه المراحل التي تتحقق بشكل كبير باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وعليه سنحاول فيما يلي إلقاء الضوء على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي لكافة نشاطات المنظمة من خلال المباحث الأربعة التالية:

- المبحث الأول: التعريف بوظيفة الرقابة في المنظمة؛

- المبحث الثاني: ماهية التقييم الإستراتيجي

- المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن Balance Scorecard

- المبحث الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل مفهوم الحوكمة

المبحث الأول: التعريف بوظيفة الرقابة في المنظمة

تعتبر الرقابة الإدارية من الوظائف المهمة التي تتكون منها العملية الإدارية في المنظمات، إذ أن الرقابة وترتيبها ضمن الوظائف الإدارية الأخرى من التخطيط، التنظيم إلى التوجيه، يجعل منها مهمة بالنسبة لهم حيث أنها ليست منفصلة عن الباقي وإنما تمثل جزءاً مهماً يكتمل به الأداء الإداري للمنظمة، وعليه سيتم في هذا المطلب التعرف على وظيفة الرقابة ومستوياتها وكذا أنواعها واستخلاص أهميتها وأهدافها.

أولاً. تعريف الرقابة: الرقابة بمعناها العلمي هي: "تقييم أداء المنظمات طبقاً لأهداف ومعايير محددة مقدماً تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بما يتضمن تطابق الأداء مع ما هو مخطط له"⁽¹⁾.

معنى ذلك أن تهدف بشكل أساسي إلى تقييم أداء المنظمة وذلك بناء على الأهداف والمعايير الموضوعية مسبقاً مما يجعلها مرتبطة بشكل أساسي بعملية التخطيط حيث لا يمكن تصور الرقابة دون تخطيط مسبق لكافة العمليات والأهداف الاستراتيجية.

وهي كذلك وظيفة إدارية مثل الوظائف الأخرى (التخطيط، التنظيم والتوجيه)، وتتمثل في قياس وتصحيح أداء المرؤوسين وذلك لغرض التأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها، وهي تمارس في كافة مستويات المنظمة (العليا - الوسطى - التنفيذية).

حيث يقول هنري فايول: " تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء، الأشياء، الناس، والأفعال "(2). فهي إذن وظيفة ترتكز أساسا على الخطط والأهداف والتي على أساسها يتم تقييم الأداء المتوقع والأداء الفعلي للمنظمة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

كما أن: " الرقابة هي نشاط منتظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط والأنشطة تنسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، وإذا ما كان الأمر كذلك فإن العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة وفي حالة وجود انحرافات فإن الرقابي يؤثر أسباب هذه الانحرافات ويعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح "(3).

فيما يشير البعض إلى " أن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وتقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة يتضمن استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات المصححة للأداء "(4).

من خلال كل التعاريف السابقة نجد أن معظمها تتفق على التعميمات التالية:(5)

- أن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير؛
- أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها؛
- أن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة من دونهما؛
- أن الرقابة في الشركات وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم؛
- أن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.

ثانيا. مستويات الرقابة وأنواعها

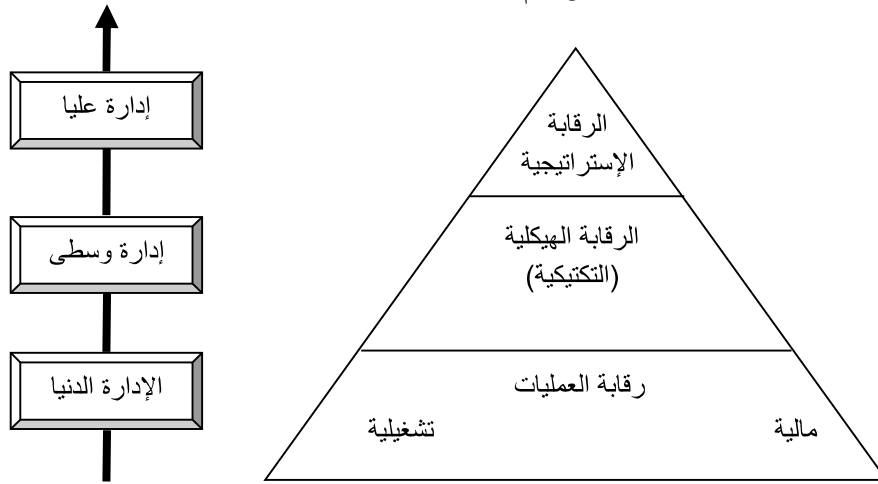
تمارس وظيفة الرقابة الإدارية في كافة منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها في شكل يضمن التناسق والتوافق بين كافة مستويات الإدارة من جهة، كما توجد أنواع وتصنيفات لأنواع الرقابة وذلك من حيث عدة معايير ومن أهمها الرقابة من حيث الزمن والمصدر والنوعية.

1- مستويات الرقابة:

تطال الرقابة المستويات الإدارية ويختلف تأثيراتها على هذه المستويات باختلاف حجم أعمال ومسؤوليات مديري هذه المستويات الإدارية، فالإدارة العليا والتي تشكل المستوى الإداري الأول تهتم بقضايا الرقابة الإستراتيجية. والإدارة الوسطى تركز على مشكلات وقضايا رقابية هيكلية، أما المستويات الإشرافية فتحتاج إلى رقابة ضابطة للعمليات إضافة إلى الرقابة المالية.⁽⁶⁾

وعليه يمكن تصنيف مستويات الرقابة الإدارية إلى ثلاث مستويات أساسية تمثلها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مستويات الرقابة



المصدر: طاهر محمد منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 467.

من خلال الشكل نلاحظ ثلاث مستويات أساسية تتمثل في الرقابة الإستراتيجية والتي تعنى بشكل أساسي بالتركيز على فعالية المنظمة بشكلها العام وكذلك على الأعمال والوظائف الرئيسية للتأكد من أن الاستراتيجيات الموضوعة لمختلف المستويات قد تحققت أهدافها من خلال عمليات تنفيذ فعالة، كما أنها أي الرقابة الإستراتيجية تركز على طبيعة العلاقة بين المنظمة ومفردات بيئتها الخارجية والمجتمع الذي تسعى لخدمته.

وكما تنقسم إلى المستوى الهيكلي أو التكتيكي والذي يهتم بكيفية انجاز مختلف الجوانب المرتبطة بالتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى، أما التقسيم الأخير فهي الرقابة التشغيلية أو رقابة العمليات التي تكون في أدنى المستويات أي المستوى التشغيلي وهو أكثر تفصيلا من الأنواع الأخرى للرقابة، وتهتم بإحكام الرقابة على الأنشطة التفصيلية والخطط القصيرة الأمد التي لا تتجاوز السنة ومن ضمن اهتماماتها الجانب المالي الذي يعد مهما بالنسبة للمنظمة.

2- أنواع الرقابة:

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية ويمكننا تصنيفها إلى أساس ثلاث معايير وهي: الزمن، المصدر، التنظيم والجدول الموالي يظهر مختلف أنواع الرقابة وفق المعايير المذكورة.

الجدول رقم (01): تصنيفات أنواع الرقابة الإدارية

أنواع الرقابة حسب المعيار			المعيار
الرقابة اللاحقة: وهي الرقابة التي تأتي بعد انتهاء العمليات والغرض منها تصحيح الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلاً.	الرقابة المتزامنة: تعمل على مراقبة سير العمل أولاً بأول، وقياس الأداء الحالي وتقييمه مقارنة بالمعايير الموضوعية.	الرقابة الوقائية: تعمل على أساس التنبؤ بحدوث الخطأ واكتشافه قبل حدوثه.	الزمن
الرقابة الخارجية: وهي التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها أجهزة رقابية تابعة للدولة، مثل البنك الخارجي، ديوان المحاسبة...	الرقابة الداخلية: وهي التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد على اختلاف وظائفهم وهناك في بعض المنظمات الكبيرة وحدة إدارية خاصة بهذا النوع.		المصدر
الرقابة المستمرة: وهي الرقابة التي تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر للأداء.	الرقابة الدورية: وتتم بناء على توقيت زمني معين للرقابة على عمليات المنظمة.	رقابة مفاجئة: تتم بصفة مفاجئة من أجل مراقبة العمل دون اتخاذ ترتيبات مسبقة.	التنظيم

المصدر: من إعداد الباحث بناء على أبحاث الموضوع.

كما توجد عدة أنواع للرقابة والتي تتم داخل المنظمة مثل التي تختص بالرقابة على وظيفة معينة كالرقابة على مجال الإنتاج، الشراء، التسويق... وغيرها من الوظائف، وغيرها والتي تهدف في مجملها إلى قياس الأداء وتقييم النتائج المحققة مع ما هو مخطط من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها في أوانها.

المبحث الثاني: ماهية التقييم الاستراتيجي

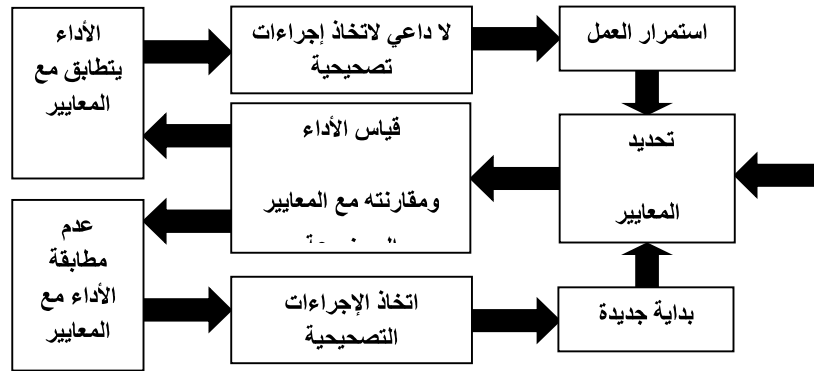
قبل التعرض بالدراسة لماهية التقييم الاستراتيجي تجدر الإشارة إلى أنه كثيراً ما يتم الخلط بين كل من الرقابة الإستراتيجية أو التقييم الاستراتيجي في معظم الكتب، وعليه ولغرض توحيد المصطلحات وتبيان المقصود منها فإن الرقابة تعبر عن الوظيفة الأعم والأشمل والتي تقع ضمنها عمليات التقييم أو المراجعة والتي تأخذ نفس المعنى، وعليه سيتم فيما يلي أخذ كل منهما بنفس المعنى.

أولاً. الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية هي نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية والتي تركز على مراقبة وتقييم كافة عمليات الإدارة الإستراتيجية لغرض التأكد من أن العمليات تجري بشكل سليم ووفقاً لما هو مخطط له. أن المدخل التقليدي للرقابة والذي يمثل نظاماً للتغذية العكسية لا يصلح لأن يكون مدخلاً مناسباً للرقابة الإستراتيجية، لكنه في إطاره العام، حيث وضع معايير الإنجاز ثم قياس الإنجاز الفعلي ومقارنة الفعلي

بالمعايير الموضوعية وتصحيح الانحرافات إن وجدت يمثل جانبا عمليا للرقابة في المنظمة يصلح للرقابة التشغيلية والرقابة على العمليات، والشكل التالي يبين عمليا الرقابة التقليدية.

الشكل رقم(02) : عمليات الرقابة التقليدية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 469.

إن هذا النوع من الرقابة يمثل إطار عاما لجميع أنواع الرقابة على اختلاف تقسيماتها ولكنه لا تصلح للرقابة الإستراتيجية وذلك للأسباب التالية:(7)

- إن نتائج الأداء الاستراتيجي لا تظهر في الأمد القصير، بل تحتاج إلى فترات زمنية طويلة، وإن انتظار تحقيق النتائج لرقابتها يجعل من أهمية الرقابة قليلة بل ليست فاعلة لذلك يتطلب تغير فلسفة وآلية عمل هذا النموذج؛
- إن النموذج التقليدي للرقابة غير كافي أو لا يصلح للتعامل مع التعقد البيئي وعدم التأكد، وكذلك متابعة التغيرات التي تصل في مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية؛
- إن نجاح تطبيق الرقابة التقليدية مرتبط بتوفر معايير دقيقة للانجاز وغالبا ما تكون موضوعية في حين يتطلب الأمر إيجاد معايير أخرى وتفسيرات ذاتية في الرقابة الإستراتيجية، هذا يعني أن الرقابة تعتمد على معايير وتصميم لهذه المعايير وفق اعتبارات طبيعة عمل المنظمة واتجاهات تطورها؛
- إن النموذج التقليدي للرقابة قد لا يصلح لمراقبة المنافسة المتجددة بالاستمرار وكذلك الإبداع والتحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات بسبب عدم تألف المنظمة مع مثل هذه الجوانب وعدم وجود معايير دقيقة ومبسقة وموضوعية لها؛
- تميل عمليات تطبيق الرقابة التقليدية إلى التركيز على معيار واحد لقياس الأداء أو عدد محدود جدا من معايير الموضوعية وإن هذه المعايير تصلح للأمد القصير وفي أحسن الأحوال للأمد المتوسط، ولكنها لا تصلح للرقابة الإستراتيجية وللأمد البعيد.

تعتبر عملية التقييم الاستراتيجي مهمة جدا وذلك نظرا لما تمثله الإدارة الاستراتيجية كونها منهج حديث يمكن المنظمة من مسايرة للتحويلات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والتي تتطلب وفق مراحلها أن تأخذ كافة المعلومات التي تمكنها من الاختيار الصحيح والدقيق لإستراتيجيتها التي تبنى على تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية واختيار البدائل الإستراتيجية والبدء بالصياغة والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما أن الإدارة الإستراتيجية تحتاج إلى نظام تقييم فعال يختلف عن عملية الرقابة التقليدية المبنية على التغذية العكسية والمتمثل في التقييم الإستراتيجي وذلك للأسباب التالية: (8)

- إن نموذج التغذية العكسية غير كاف للتعامل مع عوامل عدم التأكد أو تعقد بيئة الأعمال، أو في مواكبة التغيرات التي تحصل بين مرحلة الصياغة الإستراتيجية وتطبيقها وانتظار النتائج للتأكد من فعالية وكفاءة التطبيق؛

- النموذج التقليدي غير فعال لمراقبة الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمنافسة أو التحسين المستمر والتجديد في عمليات تصنيع المنتجات أو الخدمات بسبب عدم مرونة أدوات المراقبة التقليدية في التغير استجابة للتغيرات التي تحصل في الخطط والاستراتيجيات؛

- إن نجاح في تطبيق نظام الرقابة التقليدية يعتمد على سلامة تصميم معايير الانجاز وموضوعية ودقة قياس الانجاز وصحة المعلومات التي ترافق خطوات تنفيذ عملية الرقابة بالإضافة إلى اعتماد هذه الأنظمة على التفسيرات الذاتية للمدراء في إطار العلاقات التنظيمية الرسمية المحددة بالهيكل التنظيمي؛

- عند تطبيق نظام الرقابة التقليدية يظهر في معظم الأحيان اتجاه نحو التركيز على معيار موضوعي منفرد لقياس الأداء الفعلي بدلا من الاعتماد على عدة معايير وذلك بسبب سهولة القياس والميل إلى توخي الدقة وتفضيل معايير كمية تفيد في تحديد النتائج الأعمال لفترة أعمال قصيرة.

ثانيا. تعريف التقييم الإستراتيجي: قدمت تعاريف كثيرة لعملية التقييم الإستراتيجي وأهمها:

تعريف (Lorange, 1986) على أنها: "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج عناية واهتمام أكبر" (9).

من خلال التعريف يتبين أن التقييم الإستراتيجي عبارة عن نظام يمكن من معرفة مدى تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها، كما تهدف العملية إلى مراقبة عملية التنفيذ واكتشاف الخلل والجوانب التي يجب التركيز عليها، وبذلك تظهر هنا العلاقة الموجودة بين كل من التنفيذ والتقييم إذ أن كل منهما يكمل الآخر في شكل يجعل المنظمة تحقق أهدافها واستراتيجياتها الموضوعية.

كما يعرفها كل من (Cetro & Porter, 1995) على أنها: " نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب" (10)

هنا أشار كل من (Cetro & Porter) إلى أن عملية التقييم الاستراتيجي لا تهدف إلى الرقابة على التنفيذ فقط وإنما شملت كافة عمليات الإدارة الإستراتيجية أي من التحليل إلى الإعداد إلى التنفيذ، وبذلك تظهر أهمية التقييم في كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية.

وعليه يمكن القول أن عملية التقييم الاستراتيجي تهدف إلى مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات التي تضعها المنظمة بغية الوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة، فهي بذلك لا تعني أن تتبع المرحلتين السابقتين آلياً، وإنما تكون عملية التقييم الاستراتيجي مترامنة مع كل من عمليات الإدارة الإستراتيجية.

كما عرفها (Wright, 1998) كالتالي: " أنها تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى، والتي تتمكن من خلالها إستراتيجيات المنظمة وبنجاح لتحقيق أهدافها وغاياتها، فإذا لم تتمكن من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات كما خطط لها وإذا كان القصد من الرقابة هو تعديل إستراتيجيات المنظمة و/أو لتنفيذها، فإن ذلك يتطلب أن يتم تحسين طاقة أو قابلية المنظمة لانجاز أهدافها" (11).

بالإضافة إلى ذلك أشار Wright إلى أن عملية التقييم لا تعني الرقابة على عمليات الإدارة الإستراتيجية فقط وإنما الرقابة كذلك على الأهداف التي تطمح المنظمة بناء على رسالتها وغاياتها وكذا إمكانياتها، حيث يجب إعادة النظر في أهداف الإستراتيجية للمنظمة وإمكانية تطبيقها وهل تحقق الغرض منها.

ثالثاً. أهمية التقييم الإستراتيجي

تكمن أهمية التقييم الاستراتيجي في كونه وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة والتي تتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. فهي عملية مستمرة تعكس حالة التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومؤشراً لدرجة مواءمة الخطط والإجراءات والسياسات التي تضعها المنظمة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتضمن عملية تقييم الإستراتيجية القيام بفحص الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجية المنشأة، مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج المحققة فعلاً وأخيراً القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الخطط الموضوعة.. (12).

كما أن عملية التقييم الاستراتيجي تزود الإدارة العليا بالتغذية العكسية والتي تمكن من معرفة درجة التوافق التماسك في كل من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية، ومعرفة كذلك السير الصحيح

للاستراتيجيات المنظمة، فهي عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل أو النشاط المحدد وذلك في حدود الزمن والتكاليف المخططة والنتائج المرجوة ويمكن تعداد أهمية التقييم في النقاط التالية:⁽¹³⁾

- إن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، فهو عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات؛

- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما تنطوي عليه في تحديد للأهداف ووضع مستويات الأداء..الخ وعملية التنفيذ، حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية أو الاثنين معاً، الأمر الذي ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، مما يتطلب بالتالي تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها، وهو الذي تقوم به الرقابة؛

- اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعة ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها؛

- يمكن أن نستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه من:

*إسراف في استخدام الموارد المادية؛

*ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله؛

*البطء في إنجاز الأعمال؛

*تدني الإنتاجية؛

*ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها؛

*عدم الوصول إلى الأهداف، ومن ثمة صعوبة الحكم على فعالية المنظمة.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن Balance Scorecard

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث المداخل في قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة ذلك لاحتوائها على كافة المجالات التي أهتمت في مداخل السابقة، وعليه سيتم فيما يلي التطرق بالتعريف لبطاقة الأهداف المتوازنة وكيفية ظهورها والمجالات التي تركز عليها في قياسها وتقييمها للأداء.

أولاً. تعريف بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن أو ما يعرف بـ Balance Scorecard نتيجة لعدة أسباب وعوامل أهمها التطور التكنولوجي والمعلوماتية وتعقد بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بها، والتي جعلت من الأنظمة القديمة في قياس الأداء غير مجدية، حيث لم تتمكن من الإلمام بجميع الجوانب المحيطة بالمنظمة وإحداث التوازن بينها، الأمر الذي أدى إلى التركيز على جوانب مثل الجانب المالية على حساب جوانب أخرى لا تقل

أهمية عن الجانب المالي، فإذا ما أرادت المنظمة أن تحقق رسالتها، غاياتها وأهدافها الإستراتيجية التي وجدت من أجلها ينبغي عليها أن تبني كافة قراراتها على معلومات دقيقة تشمل كافة المجالات مالية وغير مالية. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم وأحدث الطرق المنهجية التي تمكن المنظمة من أن تحديد الأهداف المطلوبة بدقة وإمكانية قياسها في شكل متوازن وذلك بناء على الرسالة والغاية والإستراتيجية المتبعة. وأخذت Balance Scorecard عدة مسميات منها: تعاريف بطاقة الدرجات الموزونة، بطاقة التقديرات الموزونة، بطاقة التقييم المتوازن للأداء، بطاقة العلامات، بطاقة النتائج وغيرها، ويرجع أصلها إلى عام 1992 على يد كل من Robert Kaplan و David Norfon حيث قدما معا نظام قياس في محاولة منهما لعلاج حالات العجز الناتجة عن استخدام المؤشرات المالية مثل العائد على الاستثمار والعائد على السهم دون الأخذ بالمعايير الأخرى، وتعرف كالتالي: " يمكننا وصف بطاقة الأهداف المتوازنة على أنها مجموعة من التدابير القابلة للقياس الكمي المستمدة من إستراتيجية المنظمة، حيث تمثل هذه التدابير أدوات قياس المنظمة من إعطاء صورة واضحة عن لأصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة من خلال إعطاء نتائج الأداء المحققة، ومنه يمكن القول أن بطاقة الأهداف المتوازنة عبارة عن أداء لها ثلاث أبعاد مهمة هي: (14)

-أداة الاتصال؛

-نظام قياس؛

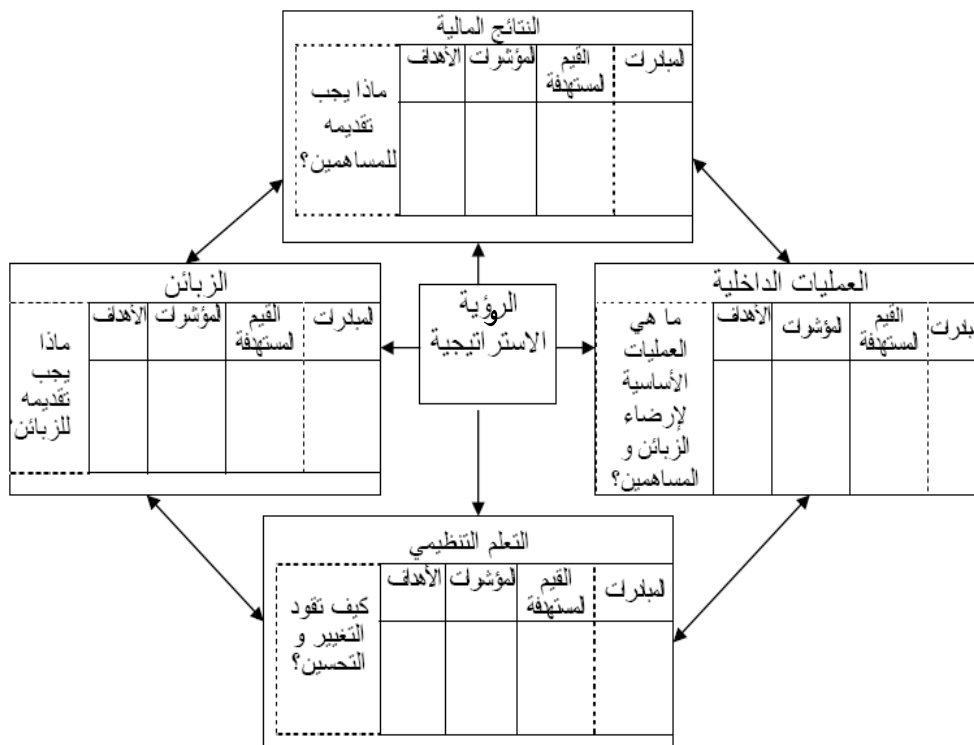
-نظام الإدارة الإستراتيجية.

وبالفعل قد استعاضت بعض الشركات والمنظمات ببطاقة التسجيل المتوازنة كبديل للميزانية السنوية التقليدية. فبطاقة التسجيل المتوازنة مدخل إداري حديث بدأ في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة في عام 1992 حيث أصبح استعمالها في أكثر من ستين بالمائة من الشركات الفوريون الألف في أمريكا.

ثانيا. مداخل بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة التسجيل المتوازنة، أو كما هو معروف عالميا Balanced Scorecard، أحد الأدوات الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها أن نحسن أداء المنظمة العملي بصورة جذرية عن طريق تنفيذ أهداف وإستراتيجية المنظمة بالإضافة إلى تزويد المنظمة بنظام عملي للرقابة والقيادة، ولبطاقة التسجيل المتوازنة أربعة أسس أو محاور تركز على العملاء والأنظمة الداخلية والموارد البشرية والشؤون المالية والشكل التالي يظهر ذلك.

الشكل رقم (03): بطاقة الأداء المتوازن



المصدر

Robert S. Kaplan, David P. Norton. **The balanced Scorecard: Translating Strategy into action**, (Library of congress cataloging-in-Publication Data, USA, 1996), p 09.

من خلال الشكل نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربع مداخل أساسية هي: (15)

1- منظور المالي (Financial Perspective):

يعد المنظور المالي مهما جدا ذلك أنه يظهر وضعية المنظمة المالية بالنسبة لكافة الأطراف المتعاملين معها وخاصة أصحاب المصالح من المساهمين وحملة الأسهم، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال وذلك بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف ومقارنتها مع مستويات التكاليف للمنظمات المنافسة، كما يهتم بنمو حجم المبيعات للمنتجات الحالية أو الجديدة، بالإضافة إلى النمو الذي يعد من أهم الأهداف الإستراتيجية التي ترمي إليها.

كما يركز هذا المنظور على العناصر التالية:

- حجم ومستوى الدخل التشغيلي؛
- العائد على رأس المال المستثمر؛
- العائد على حقوق المالكين؛
- العائد على إجمالي الأصول؛

يرى بعض النقاد أن الجانب المالي مهم بالنسبة للمنظمة ذلك أنه يظهر مركزها ووضعيتها المالية، التي تعتبر مهمة لأنه وعلى أساسها تكون لها القدرة على المنافسة والاستمرار، لكن لا يكفي الجانب المالي وحده ذلك أن شروط المنافسة تغيرت والمقاييس المالية التقليدية لا تمكن تحسين رضا العميل الخارجي، ولا النوعية والجودة في المنتجات والخدمات، كما لا تحفيز العميل الداخلي على العمل والإنتاج ذلك أنه يعتبر نتيجة النشاطات التشغيلية، من أجل ذلك يجب أن تشتمل على معايير أخرى مثل مقاييس من منظور العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

2- منظور العملاء (Customer's Perspective):

حين تريد المنظمة أن تختار المعايير التي تعتمد عليها في بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العملاء فإنه عليها أن الإجابة على الأسئلة الجوهرية التالية: (16)

- من هي فئة العملاء المستهدفة؟
- وما هي قيمتنا المضافة لمنتجاتنا التي نقدمها لعملائنا؟
- حيث يشكل العملاء عاملاً مهماً يجب أخذه بعين الاعتبار ذلك لما يعكسه من نجاح للمنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها الذي ينتج من إمكانياتها تقديم منتجات وخدمات بجودة ونوعية وأسعار تنافسية.
- من أجل ذلك تحدد المنظمة قطاع العملاء والسوق المستهدف التي تتنافس فيه، وكذا مقاييس أداء وحدة الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، ويشمل منظور العملاء على عدة مقاييس أساسية أو عامة للمحصلات أو النتائج الناتجة عن الإستراتيجية الموضوعة محل التنفيذ، ومن أهم هذه المقاييس: (17)
- رضا العملاء؛
- ربحية العميل؛
- الاحتفاظ بالعملاء؛
- ما يشتريه العملاء؛
- نصيبنا في السوق.

3- منظور العمليات الداخلية (Internal Process Perspective):

يقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، والتي عن طريقها يتم توفير حاجات العملاء وتحقيق أهداف أصحاب المصالح، إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء تفترض أن تنبثق من العمليات التي لها أثر على رضا العميل، والتي يجب أن تقوم بتحديد مدى كفاءتها والعمل على التحسين المستمر لها بهدف تقديم المنتجات والخدمات بالجودة والسعر المناسبين والتغلب على المنافسين من جهة والتغلب على نفسها من جهة ثانية.

إن منظور العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين ما بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن، حيث تحاول الأولى مراقبة وتحسين العمليات الداخلية القائمة، إلا أن مدخل

الأهداف المتوازنة فيحدد العمليات الجديدة كلياً والتي تمكن المنظمة من التفوق بها وتلبية أهدافها المتعلقة بالجوانب المالية وجوانب العملاء.

كما تتميز بإدخال عمليات الإبداع في العمليات الداخلية للمنظمة، فنظرة المداخل التقليدية تكمن في تقديم المنتجات في الزمن والمكان المناسبين، هذا يعني أنها تركز على تحسين العمليات الموجودة أما النظرة الجديدة تفرض على المنظمة الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات والتي تلبي حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين وليس مجرد توفيرها.

4- منظور التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective):

إن منظور التعلم والنمو من أهم الاتجاهات في بطاقة الأداء المتوازن ذلك أنه يركز على تحديد وتشخيص البنية التحتية للمنظمة والتي من خلالها تتمكن المنظمة من التطوير والنمو والتحسين المستمر، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجوانب السابقة (العملاء، العمليات الداخلية) ذلك أن المنظمة لا تكون قادرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل باتجاه العملاء والعمليات الداخلية باستخدام تقنيات وإمكانيات حالية فقط، وإنما يتطلب الأمر في ظل المنافسة التحسين المستمر وذلك من خلال الثلاث موارد أساسية هي: (18)

– الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم؛

– النظم؛

– الإجراءات التنظيمية.

ذلك أنه من أجل أن تتمكن المنظمة من التطور والتحسين في خدماتها الموجهة للعملاء وعملياتها الداخلية لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري أو العميل الداخلي كعامل أساسي في التطوير والتعلم التنظيمي، من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري حيث لا يمكن للمنظمة تحقيق رضا العميل الخارجي إلا إذا كانت تولي الأهمية للعميل الداخلي والذي لا يكون إلا إذا استثمرت في الأفراد ذوي المهارات والمستويات العالية والقدرة على الابتكار والإبداع.

وتتلخص مقاييس الأداء لمنظور التعلم والنمو في الآتي: (19)

– رضا العاملين؛

– المحافظة على العاملين؛

– تدريب العاملين؛

– مهارات العاملين.

المبحث الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات

تمتد بطاقة الأداء المتوازن من خلال محاورها الأربعة التي تركز على العملاء والأنظمة الداخلية والموارد البشرية والشؤون المالية إلى ترجمة عمليات الإدارة بكافة مراحلها بالتوازي مع وجود بعد استراتيجي

وإستراتيجية مخطط لها ومدروسة، فوجود المنظمة في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار يجعل هذه الإستراتيجية معرضة للتهديد وتعرضها لمشاكل على مستوى التنفيذ الأمر الذي تكون له آثار في المدى القصير، والذي قد تكون آثاره كارثية على المنظمة حيث قد يؤدي بها إلى الخروج من المنافسة وزوالها من الوجود في الأسواق بصفة نهائية.

لهذا يكون من الضروري لها أن تتبنى نظام الـ BSC الذي يمكن من الرقابة والتقييم المستمر والمتواصل ويساعد المنظمة على تفعيل مفهوم الحوكمة الذي يعرف على أنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"⁽²⁰⁾ كما عرف معهد المدققين الداخليين حوكمة المؤسسات في مجلة (Tone At The Top) والصادرة عنه بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها"⁽²¹⁾.

وانطلاقاً من التعريفين السابقين تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات وهي:

أ- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.

ب- تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.

ت- التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.

ث- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين. يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

ومنه يمكن أن نميز العلاقة التي تربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال محاورها الأربعة التي تهتم بتحقيق الأفضل لكل من العملاء والأنظمة الداخلية وكذا الموارد البشرية بالإضافة إلى الشؤون المالية للمنظمة التي تنعكس مع مبادئ ومفاهيم الحوكمة التي تهتم بتحقيق أهداف الرقابة والتقييم لنشاط المنظمات بالإضافة إلى العمل على تحقيق أهداف كافة مصالح أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة؛ فنجاح نظام الحوكمة يعتمد على وجود معايير تعمل على ضبط التطبيق الفعلي لها وأن تكون مرتبطة بأهداف الحوكمة وأصحاب المصالح، كما يجب أن تقيس مدى تحقيق تلك الأهداف، وعليه يمكن القول أن هناك معيارين أساسيين لحوكمة المؤسسات مرتبطين بالهدف الأساسي لها والمتمثل في إدارة ومراقبة المؤسسات ندرجهما على النحو التالي:

– **معايير الأداء:** كتحقيق رقم أعمال معين، زيادة الحصة السوقية، تحقيق جودة المنتج، الالتزام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية.. الخ وترتبط هذه المعايير بأهداف واستراتيجيات المؤسسة؛

– **معايير الرقابة:** كالرقابة على مدى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر، الرقابة على تطبيق الخدمات الاستشارية، الرقابة على الالتزام بأخلاقيات المهنة، الرقابة على الالتزام بمتطلبات جودة المنتج، الخدمة... الخ.

هناك علاقة تكاملية بين معايير الأداء ومعايير الرقابة والحوكمة كما يندرج ضمن هذين المعيارين الأساسيين معايير فرعية تختلف باختلاف طبيعة ونوع المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، كما أن هذه المعايير قابلة للتغيير والتطوير.

كما أنه وبالرغم من تباين واختلاف المنظمات وأهدافها إلا أنه يمكن حر أهداف الحوكمة أو حوكمة المؤسسات وتقسيمها إلى الأهداف التالية والتي تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها والمتمثلة فيما يلي:

– تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها.

– حماية أصول المؤسسة، وكذا حماية حقوق المساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء المؤسسة.

– تحسين أداء المؤسسة، وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها.

– تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية في المؤسسة.

– تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها.

كما تتبع عملية ونظام بطاقة الأداء المتوازن عملية رقابة وتقييم مستمرة تضمن تنفيذ الأهداف وتطبيق مبادئ الحوكمة من الإفصاح والشفافية وحماية حقوق أصحاب المصالح وغيرها؛ فالتقييم ليس مطلوباً في حد ذاته بصورة مجردة وإنما تكمن أهميته فيما يسفر عن نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتلك التي تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تنفيذ استراتيجيتها وأهدافها.

إذن فبطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحقيق مبادئ الحوكمة كما يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها، وفي بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر، وذلك من خلال مراجعة ومتابعة جانبين أساسيين وهما جانب البيئة الخارجية سواء كانت البيئة الكلية أو البيئة الخاصة بنشاط المؤسسة وجانب الأداء والتنفيذ لإستراتيجيتها لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة ذات تأثير كبير على عمليات تنفيذ إستراتيجياتها ومستقبلها لتتمكن من القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج كل الانحرافات الناجمة عن القصور في الأداء أو تعديل الإستراتيجية حسب المتغيرات الجديدة.

خاتمة

إنّ مفهوم حوكمة المؤسسات يمثل ذلك النظام التي تسعى المؤسسات والمنظمات لتحقيق مصالح وأهداف مختلف الأطراف المحيطين بالمنظمة من المجتمع وأصحاب المصالح والمساهمين والعملاء وغيرهم؛ ويمثل أيضا مفهوم وأداة للرقابة والتقييم لمستويات الإفصاح والشفافية والعدالة إلخ... من جهة؛ كما تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم الطرق لمراقبة والمتابعة لتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة.

إن محاور بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة العملاء والعمليات الداخلية والمنظور المالي والعملاء تسعى للتحسين المستمر والدائم في المحاور بشكل إجماعي تسعى من خلالها إلى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من جهة و تسعى نحو تفعيل مفهوم الحوكمة الذي يساهم في تحسين صورة المنظمات.

الهوامش:

- 1- محمد نبيل سعد سالم ومحمد محمد جاب الله عمارة، إدارة المؤسسات من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية، (دار الطباعة الحرة، بدون بلد، الطبعة الأولى، 2005)، ص. 223.
- 2- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، (الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر، 1999)، ص. 404.
- 3- طاهر محمد منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 465.
- 4- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، (مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 1997)، ص. 368.
- 5- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، (مكتبة الرائد العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 2001)، ص. 23.
- 6- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005)، ص. 464.
- 7- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 469.
- 8- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1998)، ص. 182.
- 9- فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص. 220.
- 10- كاظم نزار أركابي، مرجع سابق، ص. 298.
- 11- فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص. 220.
- 12- علي خيري، الإدارة الاستراتيجية التنفيذ والتقييم، (بدون دار نشر، القاهرة، 1994)، ص. 189.
- 13- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص. 429.

14- Paul R. Niven, BALANCED SCORECARD STEP- BY- STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results, (John Wiley & Sons, Inc, Second Edition, New York, 2006), p 13.

15- Paul R. Niven, BALANCED SCORECARD STEP- BY- STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results, (John Wiley & Sons, Inc, First Edition, New York, 2002), p 15.

16- Paul R. Niven, opcit, p 15.

17- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء - ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن، (دار الفكر العربي، 2005-2006)، ص 326.

18- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 502.

19- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 502.

20- خلف عبد الله الوردات ، «الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي»، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية) ، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص:09.

المراجع:

1-توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء - ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن، (دار الفكر العربي، 2005-2006)، ص 326.

2-توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، (دار النهضة العربية، 1998)، ص 3.

3-جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، (الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر، 1999)، ص 404.

4-حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005)، ص 464.

5-حسن علي ألزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005)، ص 20- 21.

6-سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1998)، ص 182.

7-شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000)، ص 319.

8-عادل حسن، علي شريف و محمد فريد الصحن، تنظيم وإدارة الأعمال، (دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون سنة)، ص 401.

9-عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، (مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 1997)، ص 368.

10-علي خيرى، الإدارة الإستراتيجية التنفيذ والتقييم، (بدون دار نشر، القاهرة، 1994)، ص 189.

- 11- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، (مكتبة الرائد العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 2001)، ص. 23.
- 12- محمد فريد الصحن، التسويق، (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999)، ص. 474.
- 13- محمد نبيل سعد سالم ومحمد محمد جاب الله عمارة، إدارة المؤسسات من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية، (دار الطباعة الحرة، بدون بلد، الطبعة الأولى، 2005)، ص. 223.
- 14- خلف عبد الله الوردات ، «الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي»، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية) ، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص: 09.
- 15-Guedj N et autres , le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise éd, organisation 1991, p 261
- 16- Paul R. Niven, BALANCED SCORECARD STEP- BY- STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results, (John Wiley & Sons, Inc, Second Edition, New York, 2006), p 13.
- 17- Paul R. Niven, BALANCED SCORECARD STEP- BY- STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results, (John Wiley & Sons, Inc, First Edition, New York, 2002), p 15.
- 18- The Institute Of Internal Auditors, «The Lessons that Lie Beneath», Tone at the Top, USA: February 2002, p:02.