

تحسين حاكمية الشركة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن  
دراسة حالة في مصرف الرافدين

Improvement of the Governance of the Company Using a Balanced Performance Card.  
Rafidain Bank is the Case Study

الأستاذ المساعد الدكتور محمد حسين منهل

كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة

الأستاذ المساعد الدكتور ناجي عبد الستار محمود

كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة تكريت

الأستاذ المساعد الدكتور هاشم فوزي العبادي

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الكوفة

الملخص

معلومات البحث

لا تزال منظمات الأعمال تستعمل الأسلوب التقليدي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وانعكس هذا الأمر على كفاءة العمل في هذه المنظمات. إذ إن المطلوب هو الانتقال لاستخدام بطاقة شاملة تكون أكثر ملائمة ومنسجمة مع التطور الحاصل في أدبيات إدارة الأعمال. لذا أنصب اهتمام الباحثين على مدخل بطاقة الأداء المتوازن لإدارة منظمات الأعمال بوصفها معالجة لمشكلة حاكمية الشركة والعمل على تحسينها.

تاريخ البحث:  
الاستلام: ٢٠١٧/٧/١٣  
القبول: ٢٠١٧/٨/٢٠  
النشر: خريف ٢٠١٧

DOI:

10.25212/lfu.qzj.2.5.11

الكلمات المفتاحية:

Corporate Governance,  
Balanced scorecard,  
Business Organizations,

وعلى الرغم من ظهور مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة والذي أخذ حيزاً كبيراً للتطبيق في منظمات الأعمال ومنذ عام (1996)، إلا منظماتنا لا زالت لا تعي أهمية هذا النظام كأداة تخطيطية ورقابية، ناهيك عن التطورات التي حصلت ببطاقة العلامات المتوازنة، إذ أضيف لها منظور خامس يهتم بالبيئة والمجتمع وهو يعنى بصورة عامة بأصحاب المصالح الذي تم إهماله في بطاقة العلامات المتوازنة ذات المناظير الأربع.

كما إن قادة الشركات اليوم بحاجة إلى مجموعة جديدة من الأدوات التي

توفر لهم رؤية أكبر لمنظمتهم ومن بينها حاكمية الشركة.

وفي ضوء أهمية البحث والتوجهات الرئيسة له، فإن هذا البحث صمم لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - التعرف على مفهوم حاكمية الشركة والياتها.
- 2 - التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومناظيرها.

## المقدمة

### منهجية البحث

#### أولاً- مشكلة البحث:

لا تزال منظمات الأعمال تستعمل الأسلوب التقليدي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وانعكس هذا الأمر على كفاءة العمل في هذه المنظمات. إذ إن المطلوب هو الانتقال لاستخدام بطاقة شاملة تكون أكثر ملائمة ومنسجمة مع التطور الحاصل في أدبيات إدارة الأعمال. لذا أُرِصَ اهتمام الباحثون على مدخل بطاقة الأداء المتوازن بوصفها معالجة لمشكلة حاكمية الشركة والعمل على تحسينها.

#### ثانياً- أهمية البحث:

رغم ظهور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecards والذي أخذ حيزاً كبيراً للتطبيق في منظمات الأعمال منذ عام 1996م، إلا منظماتنا لا زالت لا تعي أهمية هذا النظام كأداة تخطيطية ورقابية، ناهيك عن التطورات التي حصلت ببساطة العلامات المتوازنة، إذ أضيف لها منظور خامس يهتم بالبيئة والمجتمع وهو يعتني بصورة عامة بأصحاب المصالح الذي تم إهماله في بطاقة العلامات المتوازنة ذات المناظير الأربع.

كما إن قادة المنظمات اليوم بحاجة إلى مجموعة جديدة من الأدوات التي توفر لهم رؤية أكبر لمنظمتهم وتعزز من حاكمية شركاتهم وإدارة الأداء فيها.

#### ثالثاً- أهداف البحث:

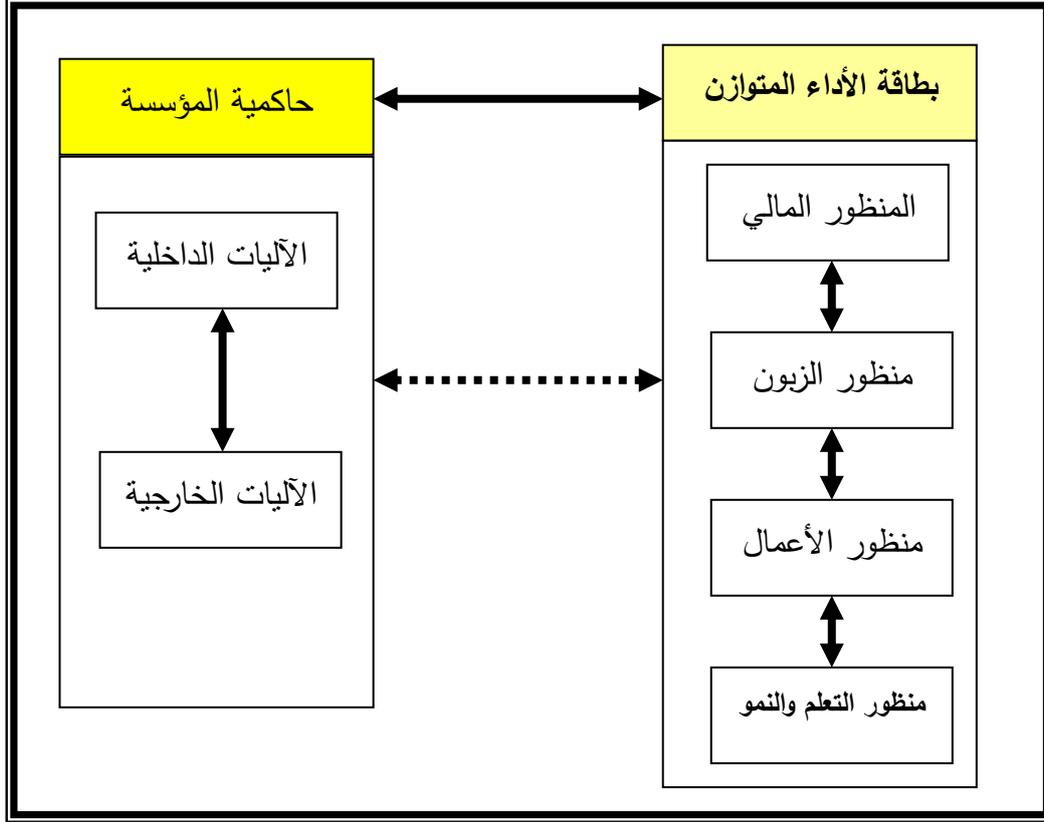
في ضوء أهمية البحث والتوجهات الرئيسة له، فإن هذا البحث صمم لتحقيق الأهداف الآتية:

- 3 - التعرف على مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة.
- 4 - التعرف على مناظير بطاقة العلامات المتوازنة.
- 5 - التعرف على مفهوم حاكمية الشركة وآليات عمل هذه الحاكمية.

6 - التعرف على الأسس المفاهيمية لتحسين حاكمية الشركة عن طريق مدخل بطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً- مخطط البحث الفرضي:

يوضح الشكل (1) أنموذج البحث توضيحاً لتحليل العلاقة بين حاكمية الشركة ومناظير بطاقة الأداء المتوازن .



خامساً- فرضية البحث: اعتمد البحث على فرضية رئيسة تنبثق منها فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مناظير بطاقة الأداء المتوازن و حاكمية الشركة.

الفرضيات الفرعية:

- (1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الآليات الداخلية لحاكمية الشركة و (منظور الزبون، المنظور المالي، منظور الأعمال الداخلية، منظور التعلم والنمو).
- (2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الآليات الخارجية لحاكمية الشركة و (منظور الزبون، المنظور المالي، منظور الأعمال الداخلية، منظور التعلم والنمو).

تكونت عينة البحث من الإدارة العليا لمصرف الرافدين فضلاً عن الأفراد العاملين في هذا ا لمصرف والبالغ عددهم (32).

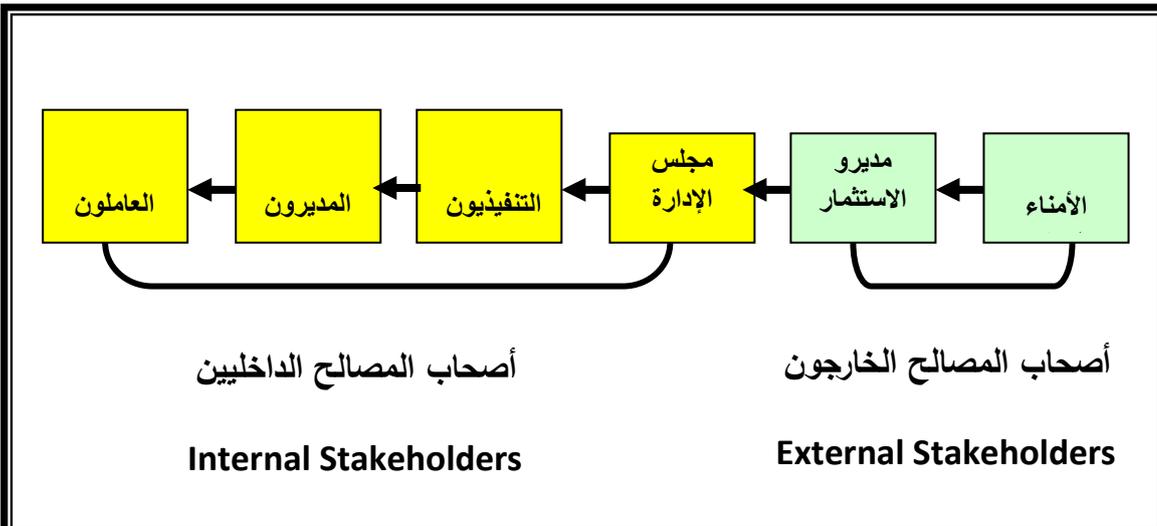
## المبحث الأول

### حاكمة الشركة

#### أولاً- مفهوم حاكمية الشركة:

لقد استخدم مفهوم الحاكمية مدخلاً إجرائياً لتعزيز الثقة والأداء في المنظمات مركزين على أساس الحكم الصالح للمنظمة ومحاربة الفساد بجميع أنواعه ومصادره. إن التطور اللاحق لهذا المفهوم يجب أن يفهم في البدايات الأولى حيث انفصال الملكية عن الإدارة ساهم في إيجاد أنظمة إدارية تدار بها المنظمة لتحقيق مصالح حملة الأسهم بالإضافة إلى مصالح الإدارة والعاملين (الغالبى وإدريس، 2007).

وتتفق الأدبيات إن مفهوم الحاكمية ارتبط تاريخياً بنمو وتوسع الأعمال وهذا يعني بالضرورة فصل الملكية عن الإدارة وظهور مشكلة الوكالة (Agency Problem) والتعارض بين توقعات ومنافع أصحاب المصالح نتيجة لبعض الممارسات غير السليمة التي تضر بسمعة المنظمات والاقتصاد بأكمله، وتأتي الهياكل الجيدة لحاكمية الشركات لسد الفجوة الناشئة عن فصل الملكية عن الإدارة وتجنب الصراع بين أصحاب المصالح وحل مشكلة الوكالة، أنظر الشكل (2). وإن التطبيق الفعال لهياكل حاكمية الشركات يعني حل مشكلة الوكالة وتحقيق أفضل المبادلات (Tradeoff) بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال والحد من استغلال السلطات وتحسين ممارسة المسؤوليات لتحقيق الاستعمال الكفوء للموارد الإستراتيجية. ثم عرض نتائج الأعمال بأدوات مالية ومحاسبية سليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية (عبيد وكريم، 2008).



الشكل (2) سلسلة حاكمية الشركات - الهيكل النموذجي لتقارير الأداء

Source: Johson & Scholes, (1997), "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall, P:186.

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف حاكمية الشركة (Corporate Governance) وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين، فقد عرف كل من (Hill & Jones, 2001) حاكمية الشركة بأنها عبارة عن (أسلوب يضعه أصحاب المصالح - حملة الأسهم وكبار المديرين - لرقابة أداء الوكلاء وتحقيق التوازن بين الحوافز الخاصة بهم، وبين الوكلاء الذين يتخذون القرارات نيابة عنهم، أي الحوافز الخاصة بأصحاب المصالح من الشركة وكبار المديرين، وبين المديرين وتابعيهم، والتأكد من أن هؤلاء الوكلاء يعملون لتحقيق وتعظيم العائد على أصحاب المصالح من الشركة).

كما عرف (Hitt et al., 2003) وزملائه حاكمية الشركة بأنها عبارة عن (الآليات الداخلية والخارجية التي تنظم العلاقة بين أصحاب المصالح من خلال تحديد التوجه الإستراتيجي للشركة ورقابة أدائها واتخاذ القرارات الإستراتيجية على نحو فاعل). إذ أن حاكمية الشركة تتعلق بتحديد الطرائق التي تضمن بأن القرارات الإستراتيجية تتخذ بشكل فاعل. ويمكن أن ينظر على أنها وسيلة تستخدمها الشركة لتأسيس نظام بين الأطراف (مالكي الشركة والمديرين في المستوى الأعلى) الذي ربما تكون مصالحهم متعارضة. وهكذا، فحاكمية الشركة تعكس وتعزز قيم الشركة.

وأيضاً عرفها كل من (العامري والغالي، 2008) بأنها عبارة عن (القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف الأطراف من أصحاب المصالح في المنظمة وخارجها). وعادة ما يفترض أن تكون الإدارة ممثلة لجميع هذه الأطراف وراعية لمصالحها ويجسد هذا الأمر بشكل كبير مجلس الإدارة في الشركات المساهمة).

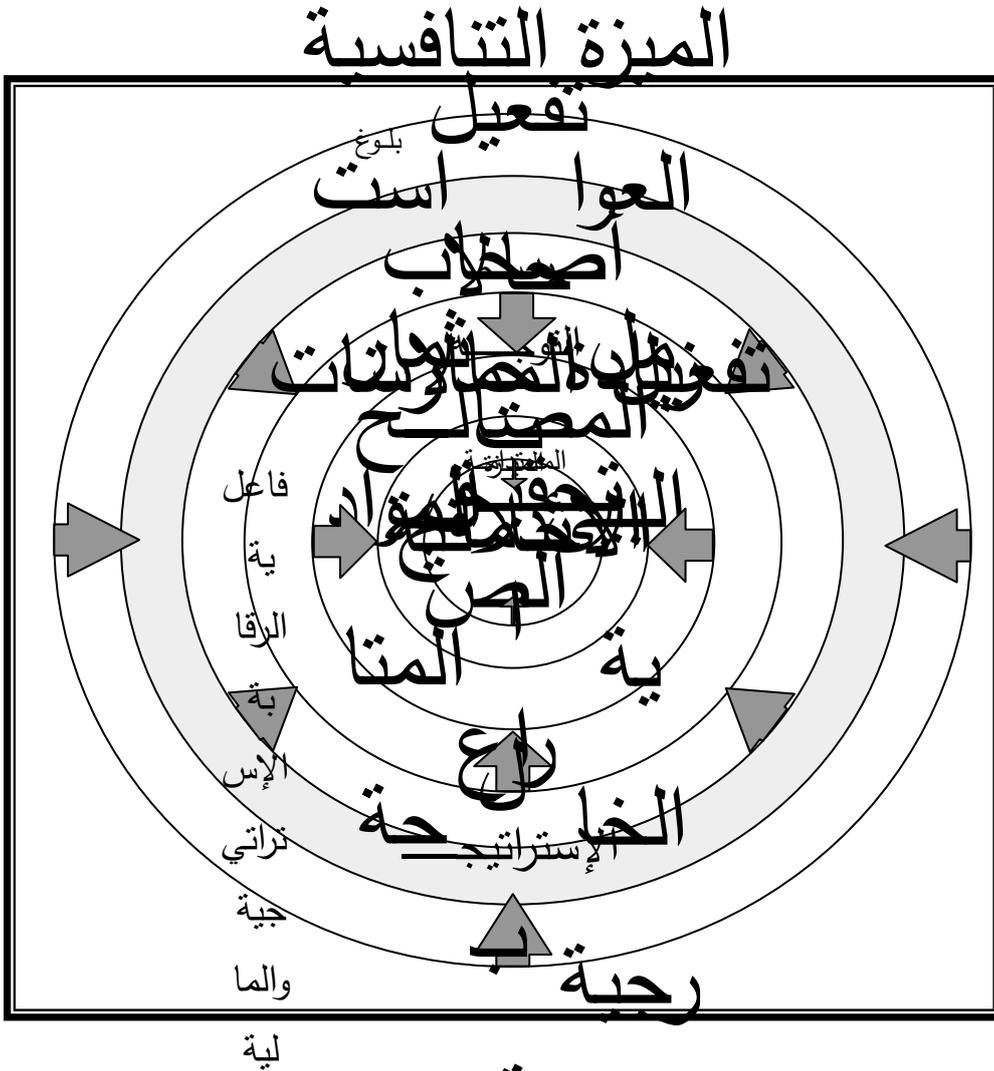
وعليه فقد أصبحت حاكمية الشركة جزءاً مهماً من عملية الإدارة الإستراتيجية. فإذا اتخذ أعضاء مجلس الإدارة قراراً خاطئاً في مجال تعويضات القائد الإستراتيجي للشركة، المدير التنفيذي الأعلى، فإن كل المنظمة ستعاني من الخطأ، كما يعاني من ذلك حملة الأسهم. فالتعويضات (المكافآت) استخدمت لتحفيز المديرين التنفيذيين الأعلى (CEO) من أجل أن يعملوا بأقصى ما يمكنهم لتحقيق مصالح المنظمة - على وجه الخصوص - حملة الأسهم (Hitt et al., 2003).

### ثانياً- أهمية حاكمية الشركة:

تأتي أهمية حاكمية الشركة استجابة لما أفرزته الأزمات المالية والاقتصادية في عديد من منظمات الأعمال في الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة. ومنها أزمات الأعمال في دول شرق آسيا في نهايات القرن الماضي وفي الولايات المتحدة الأمريكية بدايات القرن الحالي، فضلاً عن التحولات المتسارعة للنظم الاقتصادية الكونية نحو القطاع الخاص بوصفه الحلقة الأهم في تحقيق التنمية المستدامة. وتكتسب الحاكمية أهمية استثنائية في الاقتصادات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات يؤدي إلى عرقلة الإشراف والرقابة وانتشار الفساد وانعدام الثقة (عبيد وكريم، 2008).

وتكمن أهمية الحاكمية في كونها منظومة شمولية إذا ما استثمرتها المنظمة، على وفق منهجية منتظمة ستجعلها قادرة على التعامل مع متغيرات بيئتها الخارجية، واستثمار معطيات بيئتها الداخلية، وتقليل حالات الصراع، وزيادة حالات الاندماج بين أصحاب المصالح، بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق استدامتها التي تضمن ديمومة البقاء للمنظمة في عالم المنافسة (صالح، 2006). ويصور الشكل (3) أهمية الحاكمية.

الشكل (3) أهمية الحاكمية



المصدر: صالح، أحمد علي، (2006)، (بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات - دراسة اختبارية لآراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، ص: 124.

ثالثاً- مبادئ حاكمية الشركة:

تمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق الحاكمية والتي تشمل الآتي (عبيد وكريم، 2008):

- 1 - مبدأ الاعتراف بحقوق المساهمين والتعامل العادل معهم من خلال:
  - ❖ احترام حقوق المساهمين.
  - ❖ مساعدة المساهمين بالمعلومات التي تمكنهم من معرفة حقوقهم والعمل على أساسها.
  - ❖ تزويد المساهمين بالمعلومات الواضحة والمفهومة التي تساعدهم على المشاركة بفاعلية في اللقاءات العامة.
- 2 - مبدأ إسهامات أصحاب المصالح الآخرين من خلال الالتزام القانوني والالتزامات الأخرى للشركة إزاء أصحاب المصالح الشرعيين، والآخرين الذين تربطهم مصلحة قانونية بالشركة أو المؤسسة ويقصد بأصحاب المصالح (البنوك، الدائون، المقرضون، حملة السندات، الموردون، الزبائن...الخ).
- 3 - مبدأ دور ومسؤوليات مجلس الإدارة من خلال:-
  - ❖ امتلاك مجلس الإدارة المعارف والخبرات والمهارات التي تمكنه من التعامل مع القضايا المتعلقة بالإعمال المختلفة.
  - ❖ إمكانيةه من مراجعة وتحسين أداء الإدارة.
  - ❖ امتلاكه الحجم الكافي من حيث العدد، والمستوى الملائم من الالتزام الذي يساعده على الاستجابة التامة لمسؤولياته وواجباته.
  - ❖ أن يشارك المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين في إنجازا لأعمال الإدارية المتعلقة بالمؤسسة.
  - ❖ يجب أن لا تنسب الأدوار الرئيسية (لرئيس والمدير التنفيذي) لنفس الشخص، بمعنى آخر فصل (رئاسة مجلس الإدارة عن المدير التنفيذي).
- 4 - مبدأ السلوك الأخلاقي النزيه من خلال:-
  - ❖ تطوير مجموعة من المعايير والضوابط السلوكية التي تعزز الأخلاقية والمسؤولية عند اتخاذ القرار.
  - ❖ تجنب الفشل من خلال الاعتماد على السلوك المستقيم والنزيه.
  - ❖ تأسيس برامج مبنية على أساس الطاعة والأخلاقية تقلل من الوقوع في المخاطرة الناتجة عن التصرف خارج الحدود الأخلاقية والقانونية.
- 5 - مبدأ الإفصاح والشفافية وكشف الحقائق أو (الإفصاح عن الحقائق)، من خلال:-
  - ❖ الوضوح والكشف عن أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارات العليا الأخرى في المؤسسة.
  - ❖ توفير المعلومات والحقائق التي تعزز من قدرة المساهمين على المسائلة.
  - ❖ تنفيذ الإجراءات التي تضمن تحقيق الاستقلالية والحماية للتقارير المالية النزيهة.
  - ❖ كشف الجوانب المادية التي تسترعي اهتمام م المؤسسة، وإطلاع المستثمرين أو (الآخرين) بجميع الحقائق المتعلقة بأعمال المنظمة.
- 6 - مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة ويتحقق ذلك من خلال:-
  - ❖ اللجان الرئيسية التي يحتفظ بها مجلس الإدارة من أجل المساعدة في تنفيذ مسؤولياته، وتتضمن كل من (اللجنة التدقيقية، لجنة المكافآت، لجنة الترشيح الحاكمية واللجنة المالية).
  - ❖ توفير المعلومات الكافية والموثوق فيها.
  - ❖ المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

- ❖ الالتزام بالقوانين وتحقيق مصالح كافة الأطراف.
- ❖ اتخاذ القرارات ومتابعة المهام والوظائف الأساسية، بالمنظمة.

#### رابعاً- آليات حاكمية الشركة:

إن الآلية منظومة تشمل مجموعة من الأجزاء، التي تعمل بتناسق وتعاون، بحيث أن الخلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بأكملها أو خلل في طريقة عملها . ومن هذا المنطلق جاء مفهوم (صالح،2006) للآلية كمفهوم على أنها (مجموعة الممارسات - مهمات وخصائص - التي تضمن للمنظمة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عالي، وشفافية واضحة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة).

وبالنسبة لتصنيف آليات الحاكمية فهي تنقسم إلى قسمين (Hitt et al.,2003):-

- 1) آليات داخلية (Internal Mechanism) وتشمل: مجلس الإدارة، وتعويضات المديرين التنفيذيين وتركيز الملكية . وعلى أساسها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة.
  - 2) آليات خارجية (External Mechanism)، وتشمل: السوق لأغراض السيطرة.
- كما صنف كل من (Hill & Jones,2001) آليات حاكمية الشركة التي تحقق التوازن في الشركة إلى أربعة آليات هي:

- ❖ مجلس الإدارة.
- ❖ نظم التعويض عن العمل التي تعطي صاحبها الحق في استبدال جزء منها بأسهم الشركة.
- ❖ القوائم المالية.
- ❖ موانع استيلاء الأشخاص على الشركة.

### المبحث الثاني

#### بطاقة الأداء المتوازن

أولاً- التطور التاريخي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

في عام (1992)، نشرت مقالة بواسطة (Kaplan and Norton) بعنوان "بطاقة قياس العلامات المتوازنة لقياس دوافع الأداء" في دورية هارفارد للأعمال (Harvard Business Review) في عددها الخامس والسبعين مما تسبب لكثير من الانتباه لهذه الطريقة، الأمر الذي زاد من مبيعات الدورية، بسبب بطاقة قياس الأداء المتوازن . كما اعتبرت دورية هارفارد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً (2GC-ActiveManagement,2001).

وعلى الرغم من ظهور مصطلح بطاقة الأداء المتوازن والتي يشار إليها من قبل بعض الباحثين (بطاقة العلامات المتوازنة ) في بداية (التسعينات من القرن العشرين)، فإن جذور هذا المدخل هي عميقة جداً وتمتد للعمل الريادي لشركة (General

(Electric) حول تقارير قياس الأداء وتحديدًا في (الخمسينيات) وكذلك إلى تجربة مهندسي العمليات الفرنسيين الذين صمموا ما يسمى بـ (Tableau de board) والذي يمثل جدول أو لوحة أشارات لقياس الأداء في بداية القرن العشرين.

منذ التسعينيات حدث تطور في البطاقة ومن خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي (Morisawa,2002). وكما هو واضح في الشكل (4).



الشكل (4) تطور بطاقة الاداء المتوازن

Source: Morisawa, Toru, (2002), "Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach", Nomura Research Institute Papers, No. 45, April 1, P: 4.

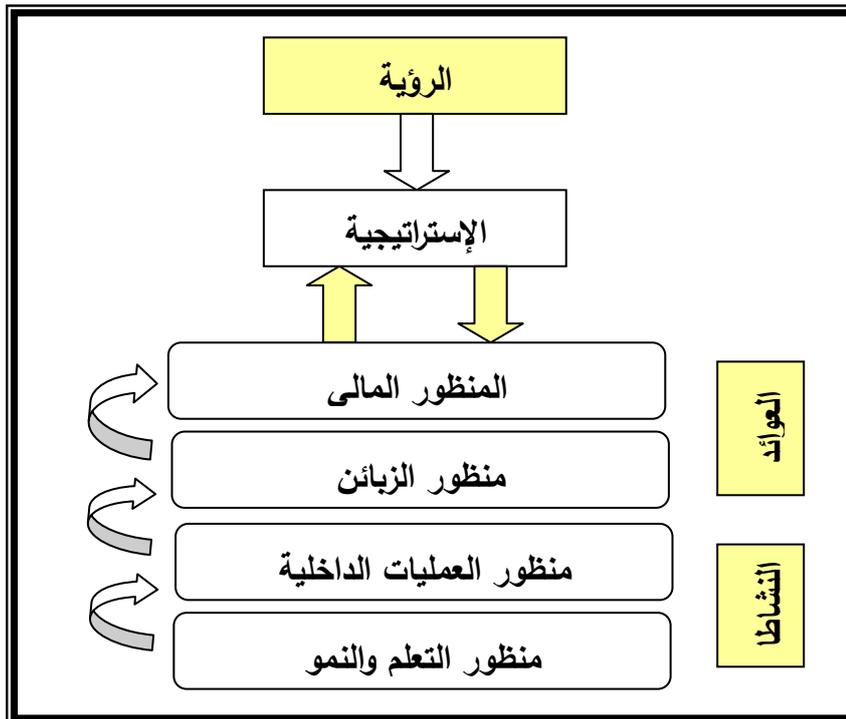
ثانياً- مفهوم بطاقة الاداء المتوازن:

لقد قدمت العديد من التعاريف لبطاقة العلامات المتوازنة منها: (نظام لقياس الأداء يحتوي على كلا من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي: الأداء المالي، علاقات الزبائن، العمليات الموجه إلى المساهمين والزبائن ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم) (Malmi,2001).

كما عرفها (Kaplan and Norton,1992) على أنها (مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة).

وأيضاً عرفها (Horngren et al.,2009) على أنها (دالة تستخدمها الإدارة لغرض تحويل رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء توفر إطاراً معيناً لتنفيذ الإستراتيجية، وتركز على تحقيق الأهداف المالية وغير المالية للمنظمة، ويمكن رؤية أداء المنظمة وفقاً لبطاقة العلامات المتوازنة من أربع جهات نظر، و هي: المالية والزبون والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو).

ويجسد الشكل (5) تركيبة هذا المفهوم، أي الابتداء بوجود رؤية ثم الإستراتيجية والمنظورات الأربعة في إطار من التفاعل.



الشكل (5) مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

Source: 2GC-Active Management- News Letter, (2001), "What are the main benefits of the balanced scorecard? Hoe do I create a balanced scorecard for management control & strategic control?", 3 March, P:1

ويشير (Horngren et al.,2009) إلى أن أسم بطاقة الأداء المتوازن قد أتى نتيجة عملها على موازنة استخدام مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية عند تقويم الأداء على الأمد القريب والبعيد.

ثالثاً- مناظير بطاقة الأداء المتوازن:

1- المنظور المالي The Financial perspective:

إن المنظور المالي عبارة عن مقياس أداء يعرف بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ الإستراتيجية في التحسين المستمر لأهداف المنظمة وعملياتها، وتتحد الأهداف المالية بالربحية، والنمو والقيمة التي يرغبها أصحاب المصالح. ويشير (العامري والغالبي،2003) أن البعد المالي يمثل تشكيلة من المعايير التي تعكس الموقف المالي للشركة الأمر الذي يعني حملة الأسهم والمالكين بصورة أساسية.

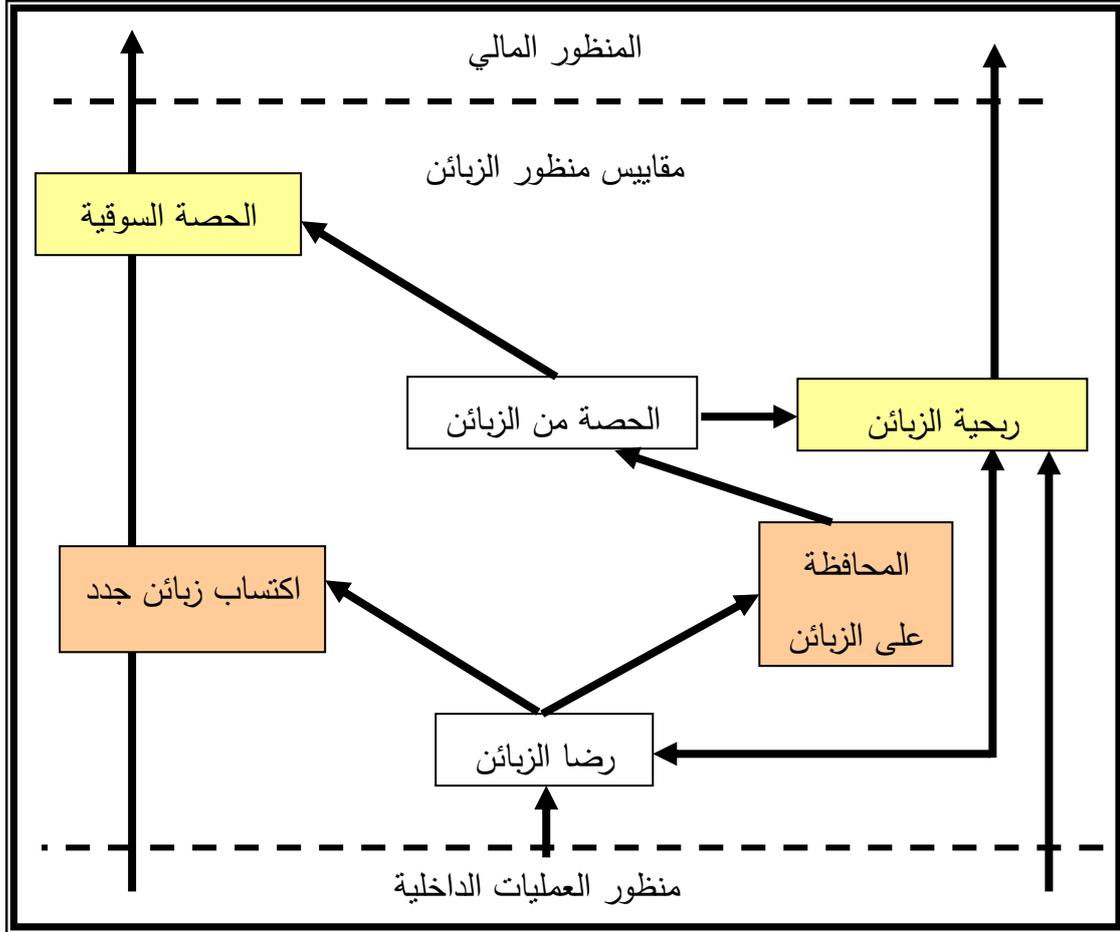
وبالنسبة للمقاييس ضمن هذا المنظور، يتم التركيز على النمو والربحية وخلق القيمة بالإضافة إلى العديد من المؤشرات الأخرى والتي تشمل على:

- ☒ الموجودات.
- ☒ الموجودات / موظف.
- ☒ العائد على الموجودات.
- ☒ الهامش الربحي.
- ☒ صافي الربح.

2- منظور الزبون:

في هذا المنظور في بطاقة العلامات المتوازنة يحدد المديرين قطاعات الزبائن والسوق التي سوف تتنافس فيها وحدات الأعمال ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، هذا وإن منظور الزبائن يشتمل على عدة مقاييس أساسية أو عامة للعوائد أو النتائج الناجمة من الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد، وإن مقاييس العوائد الأساسية تضم رضا الزبائن والاحتفاظ بهم فضلاً عن كسب زبائن جدد وربحية الزبائن وحصص السوق في القطاعات المستهدفة ( Kaplan & Norton,1996).

ويشير (البدران، 2007) إلى أن منظور الزبائن يعكس درجة قوة أداء المنظمة اتجاه البيئة الخارجية وقوة العلاقة مع الأهداف السوقية والمجتمع. كما يشير (Kaplan & Norton, 1996) أن الأداء الجيد للمنظمة وفق هذا المنظور يصب في النهاية بتحقيق أفضل للعوائد المالية، وكما هو موضح في الشكل (6).



الشكل (6) منظور الزبائن كأساس لمقاييس العوائد

Source: Kaplan, R. S. & Norton, D.P., (1996), "Linking The Balanced scorecard to strategy, CMR" fall, Vol. 39, No.1, P: 82.

وبالنسبة للمقاييس ضمن هذا المنظور، يتم التركيز على الزبون وخلق قيمة الزبون بالإضافة إلى العديد من المؤشرات الأخرى والتي تشمل على:

- ☒ رضا الزبائن.
- ☒ ولاء الزبون.
- ☒ الحصة السوقية.

### 3- منظور عملية الأعمال الداخلية:

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية . ففي إطار مجمل هذه العمليات وتفصيلاتها تتجسد قدرة وإمكانية المنظمة على الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف . على أنه من المفترض عدم تصور العمليات الداخلية بكونها الأنشطة الإنتاجية الفنية والتكنولوجية مضافاً إليها الأنشطة التسويقية، بل هي أكثر من ذلك (إدريس والغالبي، 2009).

ويركز هذا المنظور على أعمال المنظمة وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق التفوق الذي ينعكس بهدف مدى قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية، فهي تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية في نجاح إستراتيجية المنظمة ، ويعمل هذا المدخل على دمج كل من دورة الإبداع بعيدة المدى ودورة العمليات قصيرة المدى (Kaplan & Norton, 1996).

تشمل المقاييس التي يمكن استخدامها في قياس كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية على الآتي (البدران، 2007):

- ☒ زمن دورة الإنتاج والتشغيل.
- ☒ مستويات الجودة.
- ☒ زمن الاستجابة.
- ☒ التكلفة.

### 4- منظور التعلم والنمو:

يرتكز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة مواكبتها مع العصر، والعمل على زيادة رضا الأفراد العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية. ويمكن قياس رضا العاملين من خلال إجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد، وتوفير المعلومات للقيام بالعمل كما ينبغي والتشجيع الفاعل من أجل الإبداع والمبادرة، ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم بالعمل بالمنظمة ومدى الاهتمام بهم وحمايتهم وكذلك من نسبة دوران العمل، إذ كلما كانت النسبة مرتفعة فإن هذا مؤشر ينذر بالخطر والعكس صحيح، ونستطيع قياس إنتاجية العاملين بمقاييس إنتاجية العمل المعروفة (بدرابي وإدريس، 2005).

ويشير (العامري والغالبي، 2003) أن هذا المنظور يشكل ركن أساس في المنافسة الحادة في أسواق اليوم، حيث أن قدرة الشركة على تحسين منتجاتها وعملياتها القائمة أو الموجودة حالياً وكذلك إدخال منتجات وعمليات جديدة تماماً للسوق والتراكم المعرفي في المنظمة أمور ضرورية لبقاء الشركات في عصر المعلوماتية واقتصاد المعرفة، فقد أصبح شائعاً في عالم اليوم استخدام مصطلحات مثل الأصول المعرفية أو المخزون المعرفي في منظمات الأعمال.

ومن أمثلة المقاييس التي يمكن استخدامها في هذا المجال هي (Kaplan, 1998):

- ☒ عدد المنتجات الجديدة التي تم تقديمها للسوق خلال مدة زمنية معينة.
- ☒ الوقت المقدر لإطلاق جيل جديد من المنتجات.
- ☒ المواصفات والخصائص الفريدة للمنتجات مقارنة بالمنافسين الخارجين.

#### رابعاً- آلية تشغيل بطاقة الأداء المتوازن:

تمثل بطاقة الأداء المتوازن أكثر من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وإنها إطار لعملية تحويل إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس المترابطة والمعتمد بعضها على الآخر . تعرف كل من الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى وآلية التزود بالتغذية العكسية من أجل بلوغ هذه الأهداف، أي أن البطاقة تعمل على تحديد الأهداف الإستراتيجية عبر مناظيرها الأربعة، وتفضيل وسائل بلوغها، تعتمد البطاقة في آلية التشغيل كثيراً على السلاسل المتتابعة (السبب والنتيجة) للمناظير الأربعة. ويبدأ العمل بتحديد أهداف الأداء ومقاييسها المستهدفة وخط الشروع للمناظير الأربعة بدءاً بالمنظور المالي وسييراً إلى منظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، إذ تمثل مع بعضها التوجه الإستراتيجي بعيد المدى للمنظمة، بعدها تستمر العملية ولكن باتجاه معاكس لسابقه، يكون التساؤل بداية عن العمليات الداخلية التي تحسن أداء المنظمة، وتحقيق استجابة فاعلة لرضا الزبون وحاجته، إذ توضع على أساسها البرامج التدريبية والتعليمية من جانب، ورضا الزبون الذي يسهم في التوسع في حصة السوق ومن جانب آخر، وهذا ينعكس إيجابياً على الأهداف المالية ومقاييسها التقليدية (الربحية والعائد على الاستثمار)، (السعد، 2001) وكما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1) آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن

ت	المنظور	التوجه الإستراتيجي (الأهداف ومقاييس الأداء بعيد المدى)	القوة الدافعة للأداء (مقاييس الأداء قصير المدى)
1	المالي	الربحية المستهدفة (لعائد على الاستثمار) ↓	- تحسين العائد. - تحسين الكفاءة التشغيلية. ↑
2	الزبون	قطاع السوق المستهدف (النمو في المبيعات) ↓	- استجابة كافية لحاجة الزبون. - رضا الزبون. - ولاء الزبون. ↕
3	العمليات الداخلية	اختيار عمليات متميزة (العمليات التي يمكن التفوق بها) ↓	- تحسين جودة عملية التحويل. - خفض المشكلات. - التخلص من الضياع. ↕
4	التعلم والنمو	زيادة رضا العاملين وتحسين أدائهم	- تطوير المهارات الإستراتيجية. - تنظيم أهداف العاملين وترتيبها. - انتظام توصيل المعلومات الإستراتيجية.

- المصدر: السعد، مسلم علاوي، (2001)، (استخدام لوحة العلامات المتوازنة BSC في توجيه إستراتيجية المصرف التجاري - دراسة حالة في أحد المصارف التجارية العراقية) مجلة آفاق اقتصادية، العدد- (103)، ص: 75.

### المبحث الثالث

#### تحسين حاكمية الشركة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

##### Improving Corporate Governance via BSC

إن قادة المؤسسات بحاجة إلى مجموعة جديدة من الأدوات التي توفر لهم رؤية أكبر لمنظمتهم وتعزز من مستوى الحاكمية في مؤسساتهم وإدارة الأداء فيها . وقد أشار كل من (Nagel & Rigatuso,2003) إلى أن نظام تحسين حاكمية الشركة وبطاقة العلامات المتوازنة ينبغي أن تشمل الآتي:-

❖ بطاقة أداء مجلس الإدارة Board.

❖ بطاقة أداء الشركة Corporate.

❖ بطاقة أداء للملاك التنفيذي Executive.

ويتم توحيد البطاقات السابقة على أساس نظام تكنولوجيا معلومات موحد ويتم استخدام هذه البطاقة الموحدة من قبل (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المدراء العامون والملاك التنفيذي في المنظمة).

من أجل تلبية متطلبات التشريعات الأخيرة، فإن على المنظمات أن تعمل بأعلى كفاءة، وأن تطبيقات الأعمال يمكن أن تقلل التعقيد وتزيد من الرؤية التي تمكن الشركات من مواجهة المتطلبات الجديدة للحاكمية بنقطة (Nagel & Rigatuso,2003).

إن نظام الأعمال الكفوء حقاً هو الذي يعمل بنموذج بيانات مفرد مع بيانات موحد في موقع واحد، لأن هيكل التطبيقات المتكامل مع تدفقات الأعمال المؤتمتة تقوم بنقل بيانات الأعمال بين العمليات في المركز الرئيس وحول العالم . وهذا يسمح لبطاقة العلامات المتوازنة المتكاملة بأن تمثل مقاييس أداء محدثة تستخدم من قبل مجتمعات المستخدمين بشكل ملائم لكل منهم.

يجري اعتماد (BSC) من قبل مجلس الإدارة من أجل وصف وإدارة المسؤوليات الإستراتيجية للمجلس إذ يتم استخدام المناظير الأربعة ويتم البدء مع خارطة الإستراتيجية، وأن المو اضيع الإستراتيجية الرئيسة للخارطة تؤطر مساهمات المجلس وتتضمن المساهمات ما يأتي:-

➤ مراقبة الأداء.

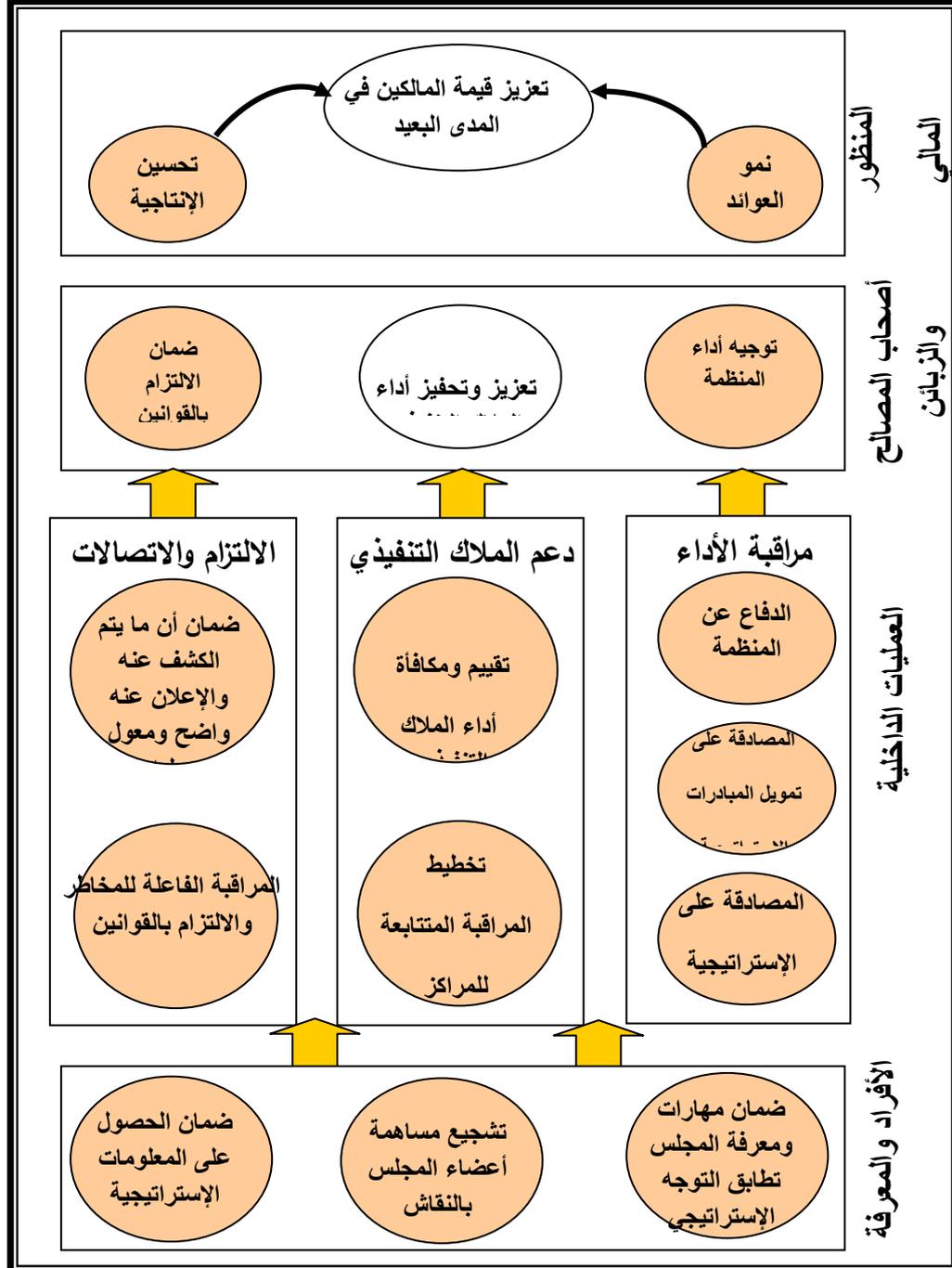
➤ الإذعان للقوانين والاتصالات.

➤ دعم الملاك التنفيذي.

➤ المواطنة الصالحة في الشركة.

فهذه المواضيع، توفر بناء لتعريف الأهداف المحددة للمجلس، وفي المنظمات ا لهادفة للربح، فإن المجلس لا يحقق نتائج مالية بشكل مباشر إلا أنها تبقى جزء من بطاقة علامات المجلس المتوازنة بل إنهم يوفرون بيئة لتحقيق الأهداف. وكما في

الشكل (7) الذي يبين بطاقة العلامات المتوازنة ودور مجلس الإدارة والمعلومات المطلوبة.



Source: Nagel,

Scorecard Approach” Balanced Scorecard Collaborative, Inc. ORACLE. P: 6.

balanced

## المبحث الرابع- الجانب العلمي

## أولاً- النتائج المتعلقة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

## 1 - العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و حاكمية الشركة

يوضح الجدول (2) القيم الخاصة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى استخدام مناظير مدخل بطاقة الأداء المتوازن و الحاكمية في المصرف مجتمع الدراسة.

الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.64	3.9	بطاقة الأداء المتوازن
0.61	3.1	حاكمية الشركة
0.62	3.5	المتغيرات بشكل عام

يؤشر الجدول (2) بأن هناك توجه عال من قبل الإدارة العليا في المصرف نحو استخدام بطاقة العلامات المتوازنة من أجل كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن المربحين. إذ تفوقت قيم الأوساط الحسابية لكليهما على الوسط المعياري والبالغة قيمة (3).

## 2 - بطاقة الأداء المتوازن:

يوضح الجدول (3) القيم الخاصة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث بخصوص مناظير بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث بخصوص مناظير البطاقة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
1.2	4.5	منظور الزبون
0.67	3.2	المنظور المالي
0.64	3.4	منظور الأعمال الداخلية
0.61	3.7	منظور التعلم والنمو
0.78	3.7	منظور البطاقة بشكل عام

فبضح من الجدول أعلاه اسآخدام إءارة المصرف لمناظفر البطاقة كمدآل لآحسفن مسآوى الحاكمة، وإن الجدول فبشفر إلى مسآوى ففء لإءارة المصرف لعلاقات الزبون وذلك من آلال قفم الأوساط الحسابفة للمكونات الخاصة ببطاقة العلامات المآوازنة عن الوسط المعفارف.

### آانفأ- نتائج علاقات الارتباط:

فبوضآ الجدول (4) نتائج آآبار معنوفة العلاقة بفن بطاقة العلامات المآوازنة و حاكمة المؤسفة.

#### الجدول (4)

قفم الارتباط بفن بطاقة الأداء المآوازن و حاكمة الشركة

منظور التعلم والنمو	منظور الأعمال الءاخلفة	المنظور المالف	منظور الزبون	بطاقة الأداء المآوازن	بطاقة الأداء المآوازن الحاكمة بشكل عام
				0.315	الحاكمة
*0.61	0.70	0.87	**0.79		الآلفاء الءاخلفة
0.50	0.63	0.72	0.69		الآلفاء الآرففة

\* مسآوى معنوفة 0.5

\*\* مسآوى معنوفة 0.01

#### 1 الآلفاء الءاخلفة ومناظفر بطاقة الأداء المآوازن:

فبظهر الجدول (4) علاقات معنوفة بفن الآلفاء الءاخلفة وبطاقة الأداء المآوازن وهذا فبؤشر الفرضفة الفرعة الأولى الفف فؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوفة بفن حاكمة الشركة وبطاقة الأداء المآوازن مما فبشفر إلى أن ما فعآمده المصرف من أدوات مآطورة فف معرفة زبونها وآوجهاته ورغباته وفعفل الففاعل معه وجعله زبوناً ذو قفمة بالنسبة للمصرف.

#### 2 الآلفاء الآرففة ومناظفر بطاقة الأداء المآوازن:

فبؤشر الجدول (4) وجود علاقة معنوفة بفن الآلفاء الآرففة ومناظفر البطاقة مما فبؤفء صآه الفرضفة الفرعة الآنفة الفف فبشفر إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوفة بفن الآلفاء الآرففة وبطاقة الأداء المآوازن، وهذا فعنف أن البطاقة فبسهف فف إءارة ناجآه لإءارة المصرف.

## الاستنتاجات والتوصيات

ظهر من خلال التحليل والمناقشة الاستنتاجات الرئيسية التالية:

- (1) إمكانية اعتماد نظام الحاكمية في المؤسسة العراقية بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص وذلك من خلال التكامل مع مناظير بطاقة العلامات المتوازنة..
- (2) إن البنية الهيكلية للقطاع المصرفي، ونظمتها الرقابية غالباً ما تكون مستجيبة إلى حد ما لمتطلبات نظام الحاكمية..
- (3) يتمتع مصرف الرافدين (عينة الدراسة) بجوانب مهمة من متطلبات تنفيذ الحاكمية خاصة ما يتعلق بالشفافية والإفصاح والرقابة من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق والمشاركة.
- (4) حققت مؤشرات (أداء مناظير بطاقة الأداء المتوازن) استجابة جيدة إلى حد ما، خاصة ما يتعلق منها بضمانات حقوق أصحاب المصالح وتنفيذ المحاسبة والمساءلة، وهذا ما بينته نتائج العلاقات الارتباطية بين مؤشرات الحاكمية ومؤشرات بطاقة العلامات المتوازنة والتي تشير إلى إمكانية التكامل بين المتغيرين..

## رابعاً- التوصيات ..

- (1) بناء نظام شامل للحاكمية في القطاع المصرفي بشكل عام ومصرف الرافدين (مجتمع الدراسة) للأبعاد والمتغيرات المحددة في البحث..
- (2) مقارنة أبعاد المنظور مع ما هو قائم في المصرف عينة الدراسة لتأشير جوانب الأبعاد المتوفرة فعلاً في فيه.
- (3) تدقيق جوانب الأبعاد المتوفرة في المصرف مع الخصائص المؤشرة في المنظور الشامل لنظام الحاكمية للتأكد من استيفاء هذه الخصائص.
- (4) تأشير الجوانب الأخرى من أبعاد مناظير البطاقة بالارتباط مع مؤشرات الحاكمية غير المعمول بها في المصرف ومناقشتها على وفق ما يأتي:-
  - ☒ الأسباب أو الظروف التي دعت إلى عدم العمل على وفق هذه الجوانب..
  - ☒ مستوى أهميه أي منها للمصرف وترتيبها حسب الأهمية والأسبقية.
  - ☒ تضمينها للمنظور الشامل للحاكمية المتوقع العمل في به في المصرف من خلال التكامل مع مناظير البطاقة..
  - ☒ ملاحظه مستوى انعكاس ضعف أو محدودية العمل ببعض جوانب نظام الحاكمية على تشجيع حالات الاستغلال والفساد بكل أنواعه (المالي والإداري).
  - ☒ اعتماد أسس واضحة والإفصاح وعلى وفق الوصف الذي تضمنته أبعاد المنظور التي تناولها البحث.
  - ☒ التزام واضح وصريح من قبل مجلس إدارة المصرف بضمان العمل على وفق أبعاد المنظور الشامل لنظام الحاكمية موضوع الدراسة..

المصادر:

أولاً- المصادر العربية:

- 1) إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، (2009)، (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن- سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 2) البدران، عبد الإله جميل، (2007)، (نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الإستراتيجي للجامعات العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد التاسع - العدد الثالث، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة القادسية.
- 3) بدرابي، عبد الرضا فرج، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2005)، (بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات)، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة. المجلد (4)، العدد (15).
- 4) السعد، مسلم علاوي، (2001)، (استخدام لوحة العلامات المتوازن BSC في توجيه إستراتيجية المصرف التجاري - دراسة حالة في أحد المصارف التجارية العراقية) مجلة آفاق اقتصادية، العدد- (103).
- 5) السعد، مسلم علاوي و منهل، محمد حسين (2009) (بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداءه - دراسة استطلاعية في جامعة البصرة) مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
- 6) صالح، أحمد علي، (2006)، (بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات - دراسة اختبارية لآراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد )، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 7) العامري، صالح مهدي حسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2003)، (بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة )، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (27)، العدد (3).
- 8) العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2008)، (الإدارة والأعمال)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 9) عبيد، عبد السلام إبراهيم، (2009)، (تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق منظور بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)- دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية- المجلد (11) العدد (1)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة القادسية.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1) 2GC- Active Management "Performance Management and the 3<sup>rd</sup> Generation Balanced Scorecard", 2001. [www.qa.au.edu/page2/.../bsc3rdgenerationperformanceMGT.pdf](http://www.qa.au.edu/page2/.../bsc3rdgenerationperformanceMGT.pdf)
- 2) Morisawa, Toru, (2002), "Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach", Nomura Research Institute Papers, No. 45, April 1.
- 3) Malmi, Teemu, Balanced Scorecards in Finland Companies, Management Accounting Research, Vol. 12. No. 2. 2001.

- 4) Horngren C. T., Foster G., Dater S., "Cost Accounting Managerial Emphasis", 13<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall, 2009
- 5) Kaplan, Robert, S., & Atkinson, Anthony A., (1998), "Advanced Management Accounting", Prentice-Hall, Upper saddle River, New Jersey. Boston.
- 6) Kaplan, R. S. & Norton, D.P., (1996), "Linking The Balanced scorecard to strategy, CMR" fall, Vol. 39, No.1.
- 7) Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (Jan.-Feb. 1992,a). The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review.
- 8) Nagel, Michael & Rigatuso, Chris, (2003), "Improving Corporate Governance: A Balanced Scorecard Approach" Balanced Scorecard Collaborative, Inc. ORACLE.
- 1) Hill Charles, W. L. & Jones, R. Gareth, (2001), Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 5th ed., Houghton Mifflin Co, Boston, New York.
- 9) Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, M, (2003), Strategic Management: Competitiveness and Globalization ,15th ed., South – Western college publishing.Ohio.

### Abstract

Business organizations are still using the traditional method of preparing a balanced scorecard, and this has reflected on the efficiency of the work in these organizations. What is required is a move to use a comprehensive card that is more appropriate and consistent with the evolution of business management literature. Therefore, researchers focused on the introduction of balanced performance card to the management of business organizations as a solution to the problem of governance and work to improve them.

Despite the emergence of the concept of the Balanced Scorecard, which has become widely applicable in business organizations since 1996, our organizations still do not realize the importance of this system as a planning and monitoring tool, not to mention the developments that have been achieved by the Balanced Scorecard.

To the environment and society. It generally takes care of stakeholders who have been neglected in the balanced scorecard with four perspectives.

Today's corporate leaders need a new set of tools that provides them with a greater vision for their organizations, including the company's governors.

In light of the importance of research and its main directions, this research is designed to achieve the following objectives:

1. Understand the concept of the company's governance and its mechanisms.
2. To understand the concept of Balanced Scorecard and its counterpart.