

**تعزير آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء  
الإستراتيجى للجيل الثالث لقياس الأداء المتوازن**

**Enhancement of Corporate Governance Mechanisms  
Using Strategic Performance Management System of  
The Third Generation Balanced Scorecard**

**دكتور**

**جوده عبد الرؤوف محمد زغلول**

أستاذ مساعد بقسم المحاسبة - كلية التجارة - جامعة طنطا  
والمعار إلى جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية



# تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن

## المبحث الأول الإطار العام للمبحث

### ١-١ مقدمة:

لقد تلقى مفهوم حوكمة الشركات\* إهتماماً بالغاً منذ نهاية القرن العشرين من كافة الجوانب الأكاديمية والمهنية والتشريعية والسياسية، وإزداد هذا الإهتمام ابتداءً من سنة ١٩٩٩ وذلك كنتيجة منطقية للآزمات المالية التي تعرضت لها الأسواق المالية في دول شرق آسيا سنة ١٩٩٧، والإخفاقات المالية والمحاسبية المؤثرة لكل من شركة Enron سنة ٢٠٠١ وشركة WorldCom سنة ٢٠٠٢ في الولايات المتحدة الأمريكية\*\*.

ويعد تقرير لجنة (Cadbury (1992 والذي تم إعداده بواسطة مجلس التقرير المالي Financial Reporting Council لبورصة لندن للأوراق المالية أول مرحلة هامة في تاريخ حوكمة الشركات، حيث قام هذا التقرير بوضع المقاييس التي تعزز سلامة تنظيمات الأعمال من ثلاثة جوانب هي تحسين المعلومات المالية والتدخل التنظيمي الذاتي وإستقلال مراقبي الحسابات، وذلك بسبب انخفاض مستوى الثقة في كل من إعداد التقارير المالية وفي قدرة مراقبي الحسابات على توفير الضمانات التي يطلبها ويتوقعها مستخدمى هذه التقارير المالية.

كما يعد تقرير لجنة Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO, 1992) بعنوان الرقابة الداخلية: إطار متكامل، المرحلة التاريخية الثانية لحوكمة الشركات، حيث أكد التقرير على توفير القواعد الإرشادية العامة وأفضل الممارسات لنظام الرقابة الداخلية، وذلك لتوفير تأكيد معقول يحقق الأهداف التالية:

\* هناك العديد من المصطلحات التي تم إستخدامها في التعبير عن مفهوم Corporate Governance مثل حاكمية الشركات، الحوكمة الشركائية، الإجراءات الحاكمة، التبدير والضبط، الإدارة والقيادة، إدارة ومراقبة الشركات، توجيه الشركات ومراقبتها، قواعد إدارة الشركات، غير أن الباحث سوف يستخدم مفهوم "حوكمة الشركات" كترجمة أصطلح عليها في الفكر المحاسبي والإداري.

\*\* تعمل شركة Enron في مجال تسويق الغاز والكهرباء وهي ثالث أكبر شركة على مستوى العالم في هذا المجال، وتغطي أعمالها ٤٠ دولة، وبلغت خسائرها ٦٠ مليار دولار، حيث انخفضت القيمة السوقية للسهم من ٨٦ دولار إلى ٤٥ سنت، أما شركة WorldCom فهي ثاني أكبر شركة على مستوى العالم في مجال الاتصالات، وتغطي أعمالها ٦٥ دولة، وبلغت خسائرها ٥٠ مليار دولار، حيث انخفضت القيمة السوقية للسهم من ٦٠ دولار إلى ٩ سنت.

(١) فعالية وكفاءة العمليات.

(٢) الثقة فى التقارير المالية.

(٣) فحص مدى الإلتزام بالمتطلبات التى تفرضها التدخلات التشريعية والتنظيمية.

أما تقرير (Turnbull 1999) والذى تم إعداده بواسطة مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز ICAEW بناء على طلب بورصة لندن للأوراق المالية، فإنه يمثل المحطة التاريخية الثالثة لحوكمة الشركات، نظراً لأنه يوفر إرشادات عامة لمجالس إدارات تنظيمات الأعمال عن مخاطر كل من الإدارة ونظم الرقابة الداخلية مؤكداً على المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية والبيئية.

وتتمثل المبادئ غير الإلزامية لحوكمة الشركات التى أصدرتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية سنة ١٩٩٩ وتم تعديلها سنة ٢٠٠٤ Organization of Economic Cooperation & Development (OECD, 1999, 2004) المحطة التاريخية الأهم والأخطر لحوكمة الشركات، بإعتبار أن هذه المبادئ تعد مرجعاً عملياً يتم الإسترشاد به، ومقاييس للممارسة الجيدة فى مجال حوكمة الشركات، وتتمثل هذه المبادئ فى:

(١) ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.

(٢) ضمان حماية حقوق المساهمين.

(٣) ضمان المعاملة المتكافئة لكل فئات المساهمين.

(٤) ضمان الإعتراف بالحقوق القانونية لكل الأطراف ذوى المصلحة مع تنظيم الأعمال.

(٥) ضمان توافر الإفصاح والشفافية لكافة الأمور الخاصة بتنظيم الأعمال، والمؤثرة على حقوق أصحاب المصلحة وذلك بالقدر الملائم وفى التوقيت المناسب.

(٦) ضمان إلتزام مجلس الإدارة بمسئوليته سواء فيما يتعلق بالتوجهات السابقة أو فيما يتعلق بالتوجه الإستراتيجى لتنظيم الأعمال.

وفى هذا السياق أصدر معهد التمويل الدولى Institute of International Finance (IIF, 2002) بنوداً تشريعية Codes لحوكمة الشركات يجب أن يتم تضمينها فى القوانين المتعلقة بكل من الشركات وأسواق رأس المال، وفى الولايات المتحدة الأمريكية صدر قانون (Sarbanes - Oxley (SOX) Act (2002) وقواعد لجنة بورصة الأوراق المالية SEC لكى يفرض متطلبات محددة لزيادة درجة الشفافية وإنشاء معايير جديدة للمساءلة المحاسبية فى تنظيمات الأعمال وفرض الجزاءات المترتبة على سوء أداء الإدارة.

وفي مصر توافرت العديد من جوانب آليات حوكمة الشركات في ثنايا العديد من القوانين مثل قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١، وقانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، وقانون سوق المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢، وقانون ضمانات وحوافز الإستثمار رقم ٨ لسنة ١٩٩٧، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي رقم ٩٣ لسنة ٢٠٠٠، كما أصدر وزير الإستثمار في أكتوبر ٢٠٠٥ دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بالقرار رقم ٣٣٢ لسنة ٢٠٠٥، وأيضاً أصدر مركز المديرين التابع لوزارة الإستثمار دليل حوكمة شركات قطاع الأعمال العام في يوليو ٢٠٠٦، وذلك للتأكيد على نفس مبادئ حوكمة الشركات السابق الإشارة إليها.

وقد تلى هذه التدخلات المهنية والتشريعية في مجال حوكمة الشركات، العديد من الدراسات الأكاديمية والتطبيقية التي تفند الجوانب المختلفة للحوكمة، وأكدت هذه الدراسات على العديد من الآليات للحوكمة الجيدة مثل جودة الأداء المهني العملية المراجعة، نظام المراجعة الداخلية، لجان المراجعة، إدارة المخاطر، إختيار وتغيير وتحديد أتعاب مراقبي الحسابات، فحص مدى الإلتزام، معايير المحاسبة والمراجعة، نظم مكافأة الإدارة العليا، الإفصاح والشفافية، غير أن الملاحظ على هذه الآليات أنها نحت منحاً تكتيكياً قصير الأجل، وأهملت تماماً البعد الإستراتيجي اللازم لزيادة فعالية آليات حوكمة الشركات.

## ١-٢ تحديد مشكلة البحث:

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بالطريقة التي يتم بها مراقبة أداء الإدارة للمهام المنوطة بها من قبل الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتنظيم الأعمال، ومن ثم فهي توفر إطاراً عاماً يمكن من خلاله تحديد آليات صياغة الأهداف ووسائل تحقيقها ومراقبة الأداء الفعال ومقارنته بالأهداف المحددة مقدماً.

وبجانب الارتباط بين مفهوم حوكمة الشركات وكل من النواحي الإقتصادية والتشريعية والإدارية، فقد إرتبط مفهوم حوكمة الشركات بكل من الإطار الفكري للمحاسبة والمراجعة إرتباطاً وثيقاً نظراً لإحتواء هذه الأطر على أساليب ووسائل وأدوات ونظم هي في واقعها آليات للحوكمة الجيدة، ومن هنا أصبحت الحوكمة الجيدة هدفاً ووسيلة لهذه الأطر، غير أن هذه الآليات كانت توجهاتها تكتيكية، وجاءت خالية من الجوانب الإستراتيجية Strategic Aspects، على الرغم من أن هذه الجوانب الإستراتيجية جاءت واضحة في صلب منظومة الحوكمة الجيدة للشركات، سواء فيما يتعلق بأهداف الحوكمة أو المبادئ التي تقوم عليها.

فمن الأهداف الأساسية التي تسعى الحوكمة الجيدة للشركات إلى تحقيقها دعم الميزة التنافسية لتنظيمات الأعمال (HO, 2005) وتحسين الأداء، نظراً لأن هناك بعدين يغطيهما مفهوم حوكمة الشركات أحدهما هو الإلتزام Conformance والآخر هو الأداء Performance، ويتضمن مفهوم الأداء استخدام كافة الوسائل المتاحة لرفع مستوى الأداء الشامل لتنظيم الأعمال (د. عبد الحميد عقده، ٢٠٠٥)، وعليه يجب التقدم خطوة إلى الأمام حيث أن الخاصية المميزة للكثير من منظورات حوكمة الشركات هي التركيز على الأدوات الرقابية Controls (القواعد والهياكل) أكثر من تركيزها على النواتج Outcomes (العمليات والنتائج) (Atkinson & Salterio, 2002).

وتشير مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD, 2004) إلى ضمان حقوق أصحاب المصلحة مع تنظيم الأعمال، وإلى ضمان إلتزام مجلس الإدارة بمسئوليته فيما يتعلق بالتوجه الإستراتيجي لتنظيم الأعمال، وهذا يتضمن مراجعة إستراتيجية تنظيم الأعمال وأهدافه الإستراتيجية والخطط الرئيسية لأداء هذه الأهداف، ومن هنا فإن تطوير أداء القائمين على إدارة تنظيمات الأعمال من أجل الإرتقاء بأداء مجلس الإدارة يعد عصب تفعيل آليات حوكمة الشركات.

ويشير (Dye (2002, 2003) إلى فشل شركة Enron على الرغم من إستجابتها لكل المعايير التقليدية لحوكمة الشركات، من حيث الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي (CEO) Chief Executive Officer، وهو ما يطلق عليه ازدواجية دور رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي CEO Duality، بالإضافة إلى توافر لجنة مراجعة عالية الجودة، وتوافر لجنة مراقبة مستقلة لتصرفات مجلس الإدارة، ويرى أن فشل الشركة إنما يرجع إلى الإنهيار الكامل للنظام الأخلاقي داخل الشركة، بالإضافة إلى عدم فهم مجلس الإدارة لدرجة المخاطرة المتأصلة في أنشطة الشركة، ويضيف أن مثل هذه الإنهيارات سوف تستمر إذا إقتصرت التركيز فقط على إضفاء نوع من الشرعية على التغييرات الهيكلية في عمليات وأنشطة إدارات الشركات دون الحكم على ما إذا كانت هذه التغييرات سوف تؤدي إلى تحسين الأداء أم لا، فمن الملاحظ على جميع الشركات المنهارة عدم هيكلة عملية إدارة الأداء الإستراتيجي، ولعل تفهم الإدارة لإستراتيجية تنظيم الأعمال والمخاطر المرتبطة بهذه الإستراتيجية يعد أحد المدخل الرئيسية للحوكمة الجيدة.

ويرى (2004) Sussland أنه لبناء تنظيمات أعمال قوية فإنه يجب التركيز على عملية خلق القيمة التي تفي بحاجات الأطراف الرئيسية ذات المصلحة مع تنظيم الأعمال Stakeholders، وحيث أن دور كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا - كمحددات فاعلة في حوكمة الشركات - يجب أن يتمحور حول هذا الهدف الرئيسي، فإنه يجب الإتفاق على ماهية القيمة التي يجب تخليقها، وكيف يجب أن تفي بالطموحات الاستراتيجية Strategic Ambitions للأطراف ذات العلاقة، وكيف يجب أن يتم تقويم الأداء الإستراتيجي اللازم لمقابلة هذه الطموحات، ولاشك أن القيمة الحقيقية لتنظيم الأعمال إنما تنتج من عاملين متتابعين هما المنافسة المحتملة والربح المحتمل، هذين العاملين يتولدا من تفاعل كل من الموارد الإستراتيجية Strategic Resources والعمليات الإدارية Management Processes، وبالتالي يجب الحكم على الأداء على أساس العائد على كل الموارد المتاحة المستثمرة وليس على أساس الموارد المالية فقط.

ويؤكد (2004) Jonk & Schaap على دور الإطار المرجعي الاستراتيجي Strategic Reference Framework لمجلس الإدارة في زيادة فعالية حوكمة الشركات من خلال تعيين الطرق الصريحة لتقويم الفرص الإستراتيجية الجديدة والمصادر الجديدة لخطر الأعمال، وحددا ثلاثة عوامل أساسية يجب أخذها في الإعتبار عند بناء الإطار المرجعي الاستراتيجي هي تحديد الأهمية النسبية للقدرات والإمكانات المتاحة وتحديد العلاقات المتداخلة بينها ثم تحديد الأداء النسبي لهذه القدرات والإمكانات.

وفي سبيل الإستجابة لهذه الآراء المنادية بإضفاء البعد الاستراتيجي الذي يدعم آليات حوكمة الشركات، تبنت بعض الدراسات هذا الإتجاه الذي مازال في مراحله الأولى بغرض تطوير دليل إستراتيجي لحوكمة الشركات يتم تصميمه لمساعدة مجالس إدارات الشركات للوفاء بمسئولياتها الإستراتيجية، هذا الدليل الإسترشادي يسعى إلى تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية المتقدمة لدعم ممارسات حوكمة الشركات من خلال تطبيق مبادئ مقياس الأداء المتوازن، ومن ثم دعا (2004) Parmenter إلى تبني مقياس الأداء المتوازن الحوكمي Governance Balanced Scorecard أو ما يمكن أن نطلق عليه لوحة قياس الأداء Dashboard، كما دعا (2004) Lees إلى تبني مقياس الأداء الإستراتيجي Strategic Scorecard، ودعا (2005) Pointer et al. إلى تطبيق مقياس الأداء الحوكمي المتوازن Balanced Governance Scorecard، وأيضا رأى (2005) Busco et al. عدم كفاية فحص مدى الإلتزام

Compliance كآلية من آليات حوكمة الشركات الجيدة، وأنه يجب التحرك خطوة إلى ما بعد فحص الالتزام من خلال تبني أداة إستراتيجية فعالة هي مقياس الأداء الحوكمى المتكامل Integrated Governance Scorecard.

وتتحو هذه الدراسة نفس الإتجاه لحوكمة الأداء الإستراتيجى لمجالس إدارات الشركات من خلال إستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجى للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن Third Generation BSC فى إستتاق الخصائص الإستراتيجية القياسية اللازمة للتأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات، والتي تعد فى نفس الوقت معايير يتم القياس على أساسها للحكم على مستوى ممارسات آليات الحوكمة على الأرض فيما يتعلق بالأداء الإستراتيجى لمجالس إدارات تنظيمات الأعمال، ولاشك أن مثل هذه الأداة الإستراتيجية تتطلب من مجالس الإدارات فهم دورها الإستراتيجى المنشود من خلال التركيز على مجموعة المتغيرات التى تركز على الخصائص النوعية المطلوب توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة، كما تتطلب فهم الدور الإيجابى المتوقع للأطراف ذات العلاقة، فهم مقاييس مسببات الأداء التى تساعد مجلس الإدارة على التركيز على القضايا الإستراتيجية بصورة أشمل وأعمق من القضايا الإدارية، بالإضافة إلى كيفية إدارة المخاطر المرتبطة بالأداء الإستراتيجى وكيفية إحتواء الفجوات الناتجة عن هذا الأداء الإستراتيجى، الأمر الذى يعكس بوضوح ما إذا كان تنظيم الأعمال يسير بالسرعة المناسبة وفى الإتجاه الصحيح نحو تحقيق هدفه الإستراتيجى المنشود.

وعلى هذا الأساس فإن السؤال البحثى الذى يلخص المشكلة الأساسية لهذا البحث يتمثل فى : هل البعد الإستراتيجى للحوكمة والمتمثل فى مجموعة الخصائص الإستراتيجية القياسية يودى إلى التأكيد على فعالية آليات الحوكمة الجيدة للشركات، ومن ثم يفعل الممارسات الجيدة لهذه الآليات ويدعم الأداء الإستراتيجى ويقوى الميزة التنافسية لتنظيمات الأعمال؟، ولاشك أن الإجابة على هذا السؤال يوفر دليلاً ميدانياً لبيان ما إذا كان البعد الإستراتيجى للحوكمة يشكل أحد الجوانب الهامة لممارسات حوكمة الشركات الجيدة أم لا وذلك فى واقع البيئة التنظيمية لقطاع الأعمال الخاص فى مصر.

### ٣-١ هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق هدف عام وهو الربط بين نظام إدارة الأداء الإستراتيجى الذى يعكسه الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن ومنظومة حوكمة الشركات وذلك لإشتقاق وإختيار مجموعة من الخصائص الإستراتيجية العيارية



التي تدعم فعالية آليات حوكمة الشركات، ويتحقق هذا الهدف العام من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (١) تأصيل مفهوم إدارة الأداء الإستراتيجي بمقوماته وخصائصه الأساسية الذي يعكسه الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن.
- (٢) زيادة فعالية آليات حوكمة الشركات من خلال التركيز على مجموعة الخصائص النوعية التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة، بإعتبار أن آلية مجلس الإدارة هي عصب تفعيل آليات حوكمة الشركات.
- (٣) زيادة فعالية آليات حوكمة الشركات من خلال تفعيل الدور الإيجابي المتوقع للأطراف ذات العلاقة بدلاً من التركيز فقط على حملة الأسهم.
- (٤) زيادة فعالية آليات حوكمة الشركات من خلال حوكمة القياس غير المالي بجانب القياس المالي وذلك باستخدام مقاييس مسببات الأداء التي تقود مقاييس النواتج.
- (٥) زيادة فعالية حوكمة الشركات من خلال إحتواء الخطر الملازم للأداء الإستراتيجي ووضعه داخل حدود مقبولة تنظيمياً.
- (٦) زيادة فعالية حوكمة الشركات من خلال إحتواء فجوات الأداء الإستراتيجي الناتجة من إختلال توازن الأداء التكتيكي في المدى الزمني قصير الأجل مع الأداء الإستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل.

#### ٤-١ أهمية البحث:

يمكن تلمس أهمية هذا البحث من زاويتين إحداهما علمية والأخرى عملية، فعلمياً يساهم هذا البحث في إضافة البعد الإستراتيجي لآليات حوكمة الشركات من خلال الربط بين مقومات وخصائص نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن ومنظومة حوكمة الشركات، الأمر الذي يساعد على إشتقاق مجموعة من الخصائص الإستراتيجية القياسية التي تعد معايير إرشادية تساعد واضعي أطر مبادئ ومعايير وقواعد حوكمة الشركات في توفير مستويات قياسية يمكن الإحتكام إليها Benchmarking عند الحكم على مستوى فعالية آليات حوكمة الشركات على الأرض.

وعلمياً فإن هذا البحث ، بجانب أنه يساعد بتنظيمات الأعمال على الحكم على مستوى تطبيق آليات حوكمة الشركات، فإنه يساعد تلك التنظيمات أيضاً على دعم قدرتها التنافسية، لأن زيادة فعالية آليات حوكمة الشركات من خلال إضفاء البعد الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء في المدى الزمني طويل الأجل، وهذا بدوره يعد مصدراً أساسياً للميزة التنافسية Competitive Advantage.

## ١-٥ فروض البحث:

تقوم هذه الدراسة على أساس خمسة فروض سوف يتم تأصيلها في المبحث الرابع، كما سيتم إختبارها في المبحث الخامس من هذه الدراسة، هذه الفروض هي:  
الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الخصائص النوعية الإستراتيجية اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي من جانب أعضاء مجلس الإدارة، وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة.  
الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الدور الإيجابي المتوقع للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال - العاملين والعملاء والموردين - نحو الأداء الإستراتيجي، وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباط موجبة بين إستخدام مقاييس مسببات الأداء التي توفر الأساس للربط بين الأداء التكتيكي والأداء الإستراتيجي، وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة.  
الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباط موجبة بين إحتواء الخطر الملازم لإدارة الأداء الإستراتيجي من جانب مجلس الإدارة، وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة.

الفرض الخامس: توجد علاقة ارتباط موجبة بين إحتواء فجوات الأداء الإستراتيجي الناتجة عن إختلال توازن الأداء التكتيكي مع الأداء الإستراتيجي، وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة.

## ١-٦ تنظيم البحث:

تحقيقاً لهدف البحث، ووفاءً لمتطلبات البحث المنهجية، سيتم عرض الأجزاء الباقية من هذا البحث على النحو التالي:

المبحث الثاني: حوكمة الشركات: إستعراض الفكر المحاسبي.  
المبحث الثالث: نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن.

المبحث الرابع: دمج نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في منظومة حوكمة الشركات: صياغة الفروض.

المبحث الخامس: الدراسات التطبيقية: المنهج - إختبار الفروض.  
المبحث السادس: خلاصة البحث.

## المبحث الثاني

### حوكمة الشركات: إستعراض الفكر المحاسبي

#### ٢-١ الدراسات النظرية لحوكمة الشركات:

قدمت الدراسات النظرية التي تعرضت لموضوع حوكمة الشركات مجموعة من النماذج الفكرية Conceptual Models التي تفسر العلاقات السببية بين حوكمة الشركات وأداء تلك الشركات، ويمكن عرض هذه النماذج بإختصار على النحو التالي:

#### أولاً: النموذج السلوكي للوكالة Behavioral Agency Model

يركز هذا النموذج على تعريف السلوكيات الإجرائية المتعلقة بكل من تولد الخطر Risk Bearing وتلقى الخطر Risk Taking وذلك في علاقتها بكل من تندية وتجنب الخسارة، الأمر الذي يترتب عليه تدبر الإقتراحات التي تعزز حوكمة الشركات (Wiseman & Mejia, 1998).

#### ثانياً: نموذج التمويل Finance Model

يركز هذا النموذج على التعامل مع مشاكل التمويل الناتجة عن نموذج الوكالة، ويجيب على السؤال المحوري المتعلق بكيفية إقناع وطمأنه مصادر التمويل المختلفة لتنظيمات الأعمال في الحصول على عائد إستثماراتهم، بالإضافة إلى تعيين النظم المالية وهياكل حوكمة الشركات التي تقاوم ضغوط السوق قصير الأجل وتشجع القرارات الإستثمارية طويلة الأجل (Shleifer & Vishny, 1997; Demirage et al., 1998).

#### ثالثاً: نموذج الوكالة Stewardship Model

يركز هذا النموذج على متابعة المديرين كوكلاء Caretakers عن الملاك لتحقيق المصالح التنظيمية طويلة المدى داخل تنظيمات الأعمال والتي تركز على تعظيم الأداء (Devis et al., 1997)، ويؤكد هذا النموذج على وظيفتين أساسيتين لمجالس الإدارة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات هما المطابقة Conformance والأداء Performance (Tricker, 1994)، بالإضافة إلى التأكيد على بعدين أساسيين لحوكمة الشركات هما الوكالة Stewardship بمعنى النظر إلى تنظيم الأعمال على أنه سلسلة من العلاقات

لمزيد من التفاصيل لهذه الدراسات يمكن مراجعة موقع المجمع الأوربي لحوكمة الشركات:  
The Website of European Corporate Governance Institute  
(<http://www.ecgi.org>).

التعاقدية الضمنية المتتابعة، والتنظيم Entrepreneurship بمعنى النظر إلى الملاك كطرف منظم وكأحد عوامل الإنتاج الساعى إلى تحقيق التكامل والترابط مع عوامل الإنتاج الأخرى، ومن ثم يجب تعظيم عائدهم المتمثل في الربح، ودون الإخلال بعائد عوامل الإنتاج الأخرى المتمثلة في الأجر والربح والفائدة (Keasey & Wright, 1997).

#### رابعاً: نموذج أصحاب المصلحة مع تنظيم الأعمال Stakeholder Model

يركز هذا النموذج على السماح بمشاركة كل الأطراف ذات العلاقة مع تنظيم الأعمال في عملية الحوكمة، مع التأكيد على أن مصالح هذه الأطراف يجب أن تؤخذ في الاعتبار من جانب متخذي القرار (Buchholz, 1992)، ويتم مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة من خلال تحديد المنافع أو الأضرار الفعلية أو المحتملة التي تحدث أو يتوقع حدوثها نتيجة أفعال أو ردود أفعال تنظيمات الأعمال، وتحري مسؤوليات وتبويضات مجالس الإدارات كأمناء للأطراف ذات الصلة في هذا الصدد.

#### خامساً: النموذج السياسي Political Model

يركز هذا النموذج على الدور التوفيقى الذى يدعم عملية تصويت الجمعية العمومية عند تباين آراء المساهمين فيما يتعلق بالموضوعات المتعلقة بتنظيم الأعمال، وأيضاً الحد من الصراع الذى قد ينتج عن إختلاف وجهات النظر عن مناقشة الموضوعات التى تعرض على مجلس الإدارة (Pound, 1992)، بالإضافة إلى تفهم الدور الذى تلعبه بعض القوى المرتبطة بأحد الأطراف ذات المصلحة مثل إتحاد العمال (Schwab & Thoms, 1998).

#### سادساً: نموذج المشاركة Participative Model

يركز هذا النموذج على الحدود السياقية Contextual Limitations للنماذج الفكرية لحوكمة الشركات والمتمثلة في نموذج التمويل ونموذج الوكالة ونموذج أصحاب المصلحة والنموذج السياسى من أجل التكيف مع المتغيرات المتلاحقة التى تعيشها تنظيمات الأعمال (Collier & Esteban, 1999)، فالنموذج الحوكمى هو بطبيعته سيبرناتيكي Cybernetic الخصائص (Ho, 2005)، بمعنى أنه يستمد هذه السمة من وجوب كونه سريع الإستجابة والتكيف مع التطورات المستمرة والمتلاحقة، الأمر الذى يتيح له إستنباط آليات جديدة أو خصائص لآليات جديدة ناتجة من تكامل الأبعاد المختلفة التى تتضمنها النماذج الفكرية الأخرى لحوكمة الشركات، والتى تعتبر الأساس لتحقيق مبادئ الحوكمة وذلك إنطلاقاً من نموذج المشاركة.

## سابعاً: نموذج حوكمة السياسات Policy Governance Model

يركز هذا النموذج على حوكمة السياسات التي يتبعها مجلس الإدارة في تحقيق الغايات المحددة من جانب الملاك، وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال، والحدود المفروضة والقيود التي تحد من قدرة الإدارة والمتعلقة بوسائل وأدوات تحقيق هذه الغايات (Carrer, 1999).

## ثامناً: نموذج القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership Model

يركز هذا النموذج على الخصائص النوعية التي يجب توافرها في قيادة تنظيم الأعمال، وكيفية إستحضار مجالس الإدارة لكل معارفها وخبراتها في أداء المهام المكلفين بها تكتيكياً وإستراتيجياً وذلك لتحسين الأداء وبناء القوة التنافسية (Charan, 1998).

## ٢-٢ الدراسات التطبيقية لحوكمة الشركات:

يمكن تقسيم المتغيرات التي تناولتها الدراسات التطبيقية لحوكمة الشركات في علاقتها بالأداء إلى خمسة متغيرات أساسية هي هيكل مجلس الإدارة Board Structure، الملكية والآليات الرقابية الأخرى Ownership & Other Control Mechanisms، المكافآت الإدارية Managerial Compensation، المسؤولية الإجتماعية Social Responsibility، وسياسات مجلس الإدارة التنافسية أو التحالفية Competitive or Collaborative Board Politics، وفيما يلي عرض مختصر لهذه الدراسات التطبيقية.

### أولاً: الدراسات التي ركزت على هيكل مجلس الإدارة:

تتمثل المتغيرات التي ركزت عليها هذه الدراسات في إستقلال أعضاء مجلس الإدارة، الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة ودور المدير التنفيذي الرئيسى CEO، لجان مجلس الإدارة، الملكية الإدارية Managerial Ownership، وفى هذا الصدد أثبت (Beasley 1996) إنخفاض حالات الغش والإحتيال بالنسبة للشركات التي لديها مجلس إدارة يتميز بنسبة عالية من الأعضاء الخارجيين، وبرهن (Lin 1996) على أن الأعضاء الخارجيين كانوا أكثر دافعية لحماية مصالح حملة الأسهم إنطلاقاً من نظرية المراقب الفعال Effective Monitor Theory وذلك بسبب رغبة هؤلاء الأعضاء في حماية رأس المال الذي يتمتعون به والمتمثل في السمعة الجيدة Reputation Capital وكخبراء في الرقابة القرارية Decision Control، وأشار (Baliga et al. 1996) إلى عدم توافر دليل حاسم في أن عدم الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة ودور

المدير التنفيذي الرئيسي CEO له تأثير على الأداء في الزمنى طويل الأجل فى الشركات المساهمة الأمريكية، وأكد Collier (1997) على أن لجان المراجعة قوت إستقلال عملية المراجعة ودعمت الثقة فى سلامة التقارير المالية، ووجد (1997) Short & Keasay علاقة غير خطية بين الملكية الإدارية والأداء فى الشركات المساهمة البريطانية راجعا أسباب ذلك إلى التأثيرات الممكنة لكل من الحصانة Entrenchment والنقاء المصالح Convergence of Interests.

ثانياً: الدراسات التى ركزت على الملكية والآليات الرقابية الأخرى:

تناولت هذه الدراسات عدد من المتغيرات تمثل فى تركيز الملكية (عدم تشتت الملكية) Ownership Concentration والملكية العائلية Familial Ownership وملكية المستثمر المؤسسى Institutional Investor Ownership والآليات الرقابية الأخرى، فقد أشار المسح الذى أجراه Gugler (1999) على مجموعة من المنشآت الأمريكية والبريطانية أن المنشآت التى تمت مراقبتها بواسطة الملاك Owner-Controlled Firms تؤدى بصورة أفضل من المنشآت التى تتم مراقبتها بواسطة الإدارة Manager-Controlled Firms، أما فى المنشآت الألمانية فقد وجد أن المنشآت التى يتم مراقبتها بواسطة الإدارة تكون ربحيتها أفضل، والمنشآت التى يتم مراقبتها بواسطة الملاك تكون معدلات نموها أعلى، ووجد (2001) McConanghy et al. أن المنشآت التى يتم مراقبتها عائلياً Fimally-Controlled Firms فى الولايات المتحدة الأمريكية تمتلك قيمة Value أكبر، وتدار بصورة أكثر كفاءة وتحتمل ديوناً أقل من الشركات الأخرى، راجعاً أسباب ذلك إلى عدم الفصل بين الملكية والإدارة، وعلى الرغم من أن (1996) Agrawal & Knoeber قررا عدم وجود علاقة معنوية بين ملكية المستثمر المؤسسى وبين الأداء، فإن (1997) Short & Keasey أوضحوا أنه فى حالة غياب المستثمرين الآخرين الذين يحملون قرناً كبيراً من أسهم الشركة، فإن ملكية المستثمرين المؤسسيين يكون لها تأثيراً إيجابياً على أداء الشركة، إنطلاقاً من أن هؤلاء المستثمرين المؤسسيين يكونوا أكثر قدرة على التنسيق فيما بينهم فيما يتعلق بأنشطتهم الرقابية على أداء الشركات، وفيما يتعلق بزيادة الأنشطة الرقابية فقد أشار (1996) Agrowal & Knoeber إلى أن زيادة الأنشطة الرقابية والتى تم قياسها من خلال زيادة عدد القائمين على آليات تنفيذ هذه الأنشطة داخل الشركات الصناعية كان لها تأثيراً سلبياً على الأداء، وأضافا أن الآليات الرقابية تعد غير كافية لحل المشاكل الأساسية للوكالة فى الشركات المساهمة الكبيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية.

ثالثاً: الدراسات التي ركزت على المكافآت الإدارية:

فيما يتعلق بالعلاقة بين المكافآت الإدارية وهيكل الحوكمة، فقد وجد Buchholtz et al. (1998) ارتباط قوى بين مقدار الدفع للمديرين التنفيذيين وبين أداء الشركة، كما وجد Core et al. (1998) أن الشركات التي لديها هياكل حوكمة ضعيفة يكون لديها مشاكل وكالة كبيرة، وأنه رغم زيادة المكافآت المدفوعة للمديرين التنفيذيين إلا أن أداء تلك الشركات كان سيئاً.

رابعاً: الدراسات التي ركزت على المسؤولية الاجتماعية:

وجد Verschoor (1998) أن ٢٦,٨% من أكبر ٥٠٠ شركة مساهمة أمريكية تلتزم بالسلوكيات الاجتماعية والأخلاقية من خلال نظم المحاسبة والمراجعة والتقرير، وأن هذه الشركات لديها أداءً مالياً عاماً أعلى مقارنة بتلك الشركات التي لا تلتزم بوضوح بالسلوكيات الاجتماعية والأخلاقية.

خامساً: الدراسات التي ركزت على سياسات مجلس الإدارة التنافسية أو التحالفية: وجد Simmers (1998) أن هناك علاقة ارتباط قوية بين السياسات التحالفية لمجلس الإدارة وبين كل من جودة وسرعة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ونواتج الأداء، في حين كانت هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين السياسات التحالفية وبين كل من مدى تحقيق الهدف ومدى الحصول على رموس الأموال غير المقيدة.

## ٢-٣ تحليل ونقد الدراسات السابقة من منظور إستراتيجي:

بتحليل النماذج الفكرية المختلفة لحوكمة الشركات التي قدمتها الدراسات النظرية نجد أن هناك ثلاثة نماذج ركزت على جوانب البعد الإستراتيجي، ف نموذج الوكالة أكد على الأداء بجانب المطابقة، ونموذج أصحاب المصلحة أكد على أهمية خلق القيمة لكل الأطراف ذات الصلة بتنظيم الأعمال وليس لحملة الأسهم فقط، ونموذج القيادة الإستراتيجية أكد على الخصائص النوعية التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة في توجيههم الإستراتيجي، وبالطبع يؤخذ على هذه الدراسات إفتقارها إلى الجانب التطبيقي الذي يوفر دليلاً ميدانياً يؤكد صحة هذه النماذج في سعيها نحو التركيز على الجانب الإستراتيجي لدعم آليات حوكمة الشركات.

أما الدراسات التطبيقية فإنها أكدت على العديد من المحاور الخاصة بحوكمة الشركات متضمنة العديد من المتغيرات التي يمكن تجميعها على النحو التالي:

أولاً: دور الهيكل العام لتنظيم الأعمال، وينبثق عنه المتغيرات التالية:

(١) هيكل تنظيم الأعمال بشكل يسهل تطبيق آليات حوكمة الشركات الجيدة.

(٢) هيكل نظم التقرير بشكل يدعم تطبيق آليات حوكمة الشركات الجيدة.

(٣) تطابق الأهداف بمعنى مراعاة الصالح العام للتنظيم والصالح الخاص لكل طرف من الأطراف ذات العلاقة بهذا التنظيم.

(٤) هيكله نظم المكافآت بشكل يدعم آليات حوكمة الشركات الجيدة.

ثانياً: دور الوكالة، وينبثق عنه المتغيرات التالية:

(١) التركيز على المطابقة بمعنى توفير المساءلة المحاسبية والمراقبة والإشراف داخل تنظيم الأعمال.

(٢) التركيز على الأداء لمجلس الإدارة.

(٣) التجانس بمعنى أن يتم إدارة تنظيم الأعمال إنطلاقاً من مجموعة متجانسة من القوانين والمعايير والقواعد.

ثالثاً: دور الملكية وأسواق رأس المال، وينبثق عنه المتغيرات التالية:

(١) درجة تركيز / تشتت الملكية وشكل الملكية وتأثيراتها على الأداء.

(٢) التمويل قصير الأجل وكيفية إدارة الضغوط قصيرة الأجل من أسواق رأس المال.

(٣) التمويل طويل الأجل وإمكانية النظر إلى الممولين كطرف أساسى من الأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال.

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وينبثق عنه المتغيرات التالية:

(١) مراعاة المسؤولية الاجتماعية إستجابة لمتطلبات البيئة التى يعمل بها تنظيم الأعمال.

(٢) مراعاة الأساس الأخلاقى إستجابة لعادات وتقاليد المجتمع الذى يعمل به تنظيم الأعمال.

ويلاحظ أنه رغم تعدد المحاور والمتغيرات التى قامت الدراسات التطبيقية لحوكمة الشركات بعرضها وإختبارها، إلا انه يمكن توجيه الإنتقادات إليها من منظورين أساسيين:

المنظور الأول: عدم إتساق نتائج الكثير من هذه الدراسات ، ومن ثم صعوبة تعميم نتائجها، ولعل ذلك يرجع إلى الأسباب التالية:

(١) عدم دقة قياس المتغيرات محل الدراسة لثغرات منهجية.

(٢) عدم تحديد الظروف والمتغيرات الموقفية التى صاحبت إجراء كل دراسة، فالمتغيرات الموقفية سوف يكون لها تأثيراً جوهرياً على إتجاه مسار العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المختلفة وحوكمة الشركات ، وهذا بالطبع غالباً ما يؤثر على النتائج المستخلصة من هذه الدراسات فى تأثيراتها على الأداء.



المنظور الثاني: عدم دراسة المتغيرات التي تركز على إدارة الأداء الإستراتيجي، وصياغة وإتخاذ السياسات الإستراتيجية من جانب مجلس الإدارة بما يدعم البعد الحوكمي المتعلق بالأداء بمفهومه الشامل التكتيكي والإستراتيجي، وعليه فإن هذه الدراسة سوف تتبنى هذا المنظور من خلال تركزها على البعد الإستراتيجي لحوكمة الشركات.

## ٢-٤ البعد الإستراتيجي للحوكمة: التعريف والأهداف والمتغيرات

إستناداً إلى مراجعة الفكر المحاسبي والإداري المتعلق بحوكمة الشركات إتضح بجلاء أن مفهوم الحوكمة هو مفهوم طنان Buzz متعدد الوجوه Multifacated وله تعريفات مختلفة ضمن سياقات وأطر مختلفة (Hsieh & Lin, 2005) ، وعليه فإنه يمكن تطوير تعريف للحوكمة يخدم أغراض هذه الدراسة المتمثل في دعم آليات حوكمة الشركات بالبعد الإستراتيجي، وينظر هذا التعريف إلى الحوكمة إستراتيجياً على أنها "إطاراً مرجعياً يتضمن هيكل وعمليات مجلس الإدارة في علاقته بالأطراف الأخرى ذات العلاقة، ويقوم على أدوار من عملية الوكالة وممارسات القيادة الإستراتيجية، ويهدف إلى دعم القدرة التنافسية لتنظيمات الأعمال".

ونظراً لسيادة العولمة وإشتداد المنافسة وإمتداد عمليات وإستثمارات تنظيمات الأعمال خارج حدودها الوطنية، ظهرت الحاجة إلى تدعيم نظام الحوكمة ليكون أكثر تكيفاً مع هذا الواقع، ولكي يتغلب على التنوع المتزايد في العملاء والمنافسين والبيئات الإقتصادية المختلفة، ويعزز في النهاية القدرة التنافسية لتنظيمات الأعمال، وحيث توجد علاقة إرتباط موجبة بين الأداء الإستراتيجي ودعم القدرة التنافسية لتنظيمات الأعمال (Ho, 2005)، فإن الأمر يتطلب تبني ممارسات جيدة للحوكمة تقود إلى دعم الأداء الإستراتيجي ومن ثم دعم القدرة التنافسية وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (١) تأكيد المساءلة المحاسبية - المطابقة والإلتزام.
- (٢) تحسين الأداء ببعديه التكتيكي والإستراتيجي.
- (٣) كفاءة إستخدام رعوس الأموال، ومن ثم الحفاظ على ثقة المستثمرين، الأمر الذي يؤدي إلى إجتذاب المزيد من رعوس الأموال.
- (٤) حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بتنظيمات الأعمال تماماً مثل حماية مصالح الملاك.
- (٥) بناء ثقة السوق.
- (٦) دعم المجتمع.

وبناء عليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم إطاراً مقترحاً للبعد الإستراتيجي لحوكمة الشركات من خلال السعي نحو حوكمة الأداء الإستراتيجي لمجلس الإدارة بإعتباره عصب تفعيل آليات حوكمة الشركات، هذا الإطار يقوم على أساس نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن، وذلك من خلال ترشيح مجموعة من المتغيرات الحوكمية التي تعكس الخصائص الإستراتيجية القياسية للأداء الإستراتيجي، هذه المتغيرات هي:

- (١) الخصائص النوعية الإستراتيجية لأعضاء مجلس الإدارة.
- (٢) الدور الإيجابي المتوقع للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال.
- (٣) إستخدام مقاييس مسببات الأداء.
- (٤) إحتواء الخطر الملازم للأداء الإستراتيجي.
- (٥) إحتواء فجوات الأداء الإستراتيجي.

### المبحث الثالث

## نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن

### ٣-١ أجيال تطور مقياس الأداء المتوازن:

مع تزايد الضغوط التنافسية Competitive Pressures التي تعمل في ظلها تنظيمات الأعمال، تزايدت الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة والتي أطلق عليها الأصول المعرفية knowledge Assets أو الأصول الفكرية Intellectual Assets، وإتخذت مكوناتها أشكالاً متعددة مثل الإمكانيات البشرية، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية المرنة سريعة الإستجابة، الجودة، نظم المعلومات، قواعد البيانات، الأمر الذي وضع مزيداً من الضغوط على النظام المحاسبي الذي يجب أن يقابل حركة هذه الأصول غير الملموسة قياساً وتقريراً، وإزدادت أهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) بجانب المقاييس المالية التقليدية، وظهر مفهوم مقياس الأداء المتوازن على يد كل من Kaplan & Norton عام ١٩٩٢.

ومنذ تقديم مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة تقوم على أساس تكامل المعلومات المالية وغير المالية التي تركز على إعتبرات الأداء الإستراتيجي لتنظيمات الأعمال، وهناك العديد من التغيرات الإيجابية التي أدت إلى زيادة قيمة هذه الأداة الإستراتيجية، ونظراً للتطورات السريعة والمتلاحقة لهذه الأداة، فقد تم تقسيم أجيال تطورها إلى ثلاثة أجيال واضحة المعالم إطلافاً من الخصائص المميزة لكل جيل (Lawrie & Cobbold, 2004; Cobbold et al., 2004)، كل جيل يضيف مجموعة من الخصائص إلى الجيل السابق عليه حتى وصلنا إلى الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن خلال خمسة عشر سنة هي عمر هذا المقياس الآن.

٣-١-١ الجيل الأول لمقياس الأداء المتوازن ١٩٩٢-١٩٩٦ :

### الملاحح والإنتقادات:

تحدد ملاحح الجيل الأول لمقياس الأداء المتوازن في الخصائص التالية:

أولاً: قيام المقياس على أربعة منظورات أو أبعاد هي منظور الأداء المالى ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور الابتكار والتعلم (Kaplan & Norton, 1992-1993-1996 a-b) غير أن Kaplan & Norton قاما بتغيير المنظور الأخير إلى منظور التعلم والنمو بدلاً من منظور الابتكار والتعلم (Kaplan & Norton, 1996 a-b) ، وبالتالي فإن مقياس الأداء المتوازن يعد نموذجاً رباعى الأبعاد Quadripartite Model إنطلاقاً من المنظورات الأربعة التى يقوم عليها المقياس.

ثانياً: مزج المقاييس المالية بالمقاييس غير المالية (Kaplan & Norton, 1992-1996 a-b) بمعنى مزج المؤشرات التاريخية التابعة Lagging Indicators بالمؤشرات المستقبلية الأساسية Leading Indicators ، وتشير المؤشرات التاريخية التابعة إلى مقاييس التغذية العكسية للأداء الحالى، فى حين تشير المؤشرات المستقبلية الأساسية إلى مسيات القيمة فى المدى الزمنى طويل الأجل.

ثالثاً: محدودية عدد المقاييس المستخدمة لقياس الأداء الإستراتيجى ، وقد تراوحت هذه المقاييس بين ١٥-٢٠ مقياس (Kaplan & Norton, 1993) إلى ما بين ٢٠-٢٥ مقياس (Kaplan & Norton, 1996 b).

رابعاً: إرتباط المقاييس بأهداف إستراتيجية محددة (Kaplan & Norton, 1992-1996 a-b) نابعة من إستراتيجية التنظيم إذا كان هادفاً إلى تحقيق الربح أو من رسالته Mission إذا كان غير هادفاً إلى تحقيق الربح، وتشير الإستراتيجية والرسالة إلى الغرض الأساسى لوجود أى تنظيم (McNamara, 1999)، وبجانب الغرض من وجود أى تنظيم يضيف Van Aken & Coleman (2002) بعداً آخر لمفهوم الإستراتيجية والرسالة وهو بعد إضافة القيمة Value Adding، بمعنى كيف يضيف التنظيم قيمة لكل الأطراف ذات العلاقة Stakeholders فى سعيه نحو تحقيق الغرض الذى قام من أجله.

خامساً: قيام علاقة السبب والنتيجة Cause & Effect Relationships فى مقياس الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992-1993)،

حيث تم عرض علاقة السببية Causality بين المنظورات الأربعة التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن.

سادساً: إختيار المقاييس بطريقة تكتسب موافقة الإدارة العليا لتنظيم الأعمال، وبصورة تعكس أهمية كل من توافر المعلومات الإستراتيجية ودعم الإدارة العليا لتوصيل المعلومات الإستراتيجية التي يمكن أن تتدفق من وإلى مقياس الأداء المتوازن حال تصميمه (Kaplan & Norton, 1992-1993-1996 a-b)

هذا فيما يتعلق بالملاح، أما فيما يتعلق بالانتقادات الموجهة إلى الجيل الأول لمقياس الأداء المتوازن، فهي في الواقع صعوبات عملية مرتبطة بكيفية تصميم مقياس الأداء المتوازن، فقد أقر الفكر المحاسبي الإداري بالجدوى العالية لهذه الأداة الإستراتيجية، ولكنه لاحظ بعض نقاط الضعف في قضية المقياس وأوصى بالعديد من التحسينات المرتبطة بمفاهيم وطرق التصميم المستخدمة (Eagleson & Waldersee, 2000; Kennerley & Neely, 2000) ويمكن إرجاع هذه الصعوبات العملية إلى ثلاثة مصادر هي:

أولاً: عدم وضوح تعريف مقياس الأداء المتوازن، الأمر الذي فجر العديد من المحاولات لإعطاء تعريف يتسق مع مقياس الأداء المتوازن في جيله الأول، وقد إقترح هذه التعريفات البديلة تغييرات في عدد أو مسمى المنظورات التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن (Butler et al., 1997; Elefalke, 2001) وفي هذا الصدد ظهرت العديد من الدراسات التي تطالب بتوسيع منظورات مقياس الأداء المتوازن بإضافة منظور خامس مثل المنظور البيئي (د. جوده زغلول، ٢٠٠٣)، كما قدم Letza (1996) مقياساً يقوم فقط على ثلاثة منظورات هي المنظور المالي ومنظور التحسينات المستمرة ومنظور نمو مهام خاصة استثنائية Extraordinary Growth Perspective.

ثانياً: غموض علاقة السببية Causality في مقياس الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992-1993) حيث تم عرض علاقة السببية من خلال توضيح الروابط بين المنظورات الأربعة لمقياس الأداء المتوازن دون تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط، وهو الأمر الذي تم معالجته فيما بعد من خلال خرائط الإستراتيجية Strategy Maps (Kaplan & Norton, 1996 c, 2004).

ثالثاً: عدم ملائمة المقاييس المختارة سواء أكانت مقاييس نواتج أو مقاييس أداء، ولعل التأثيرات السلبية في إختيار المقاييس غير المناسبة تعد السبب الجوهرى في فشل ومن ثم عدم تبنى مقياس الأداء المتوازن كألية لإدارة الأداء الإستراتيجى في بعض تنظيمات الأعمال (Lingle & Schieman,

،1996; Schneiderman, 1999; Malina & Selto,2001)  
وقد أرجع كل من Lawrie & Cobbold (2004) عدم ملائمة المقاييس  
التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن إلى مطلبين أساسيين هما:  
(١) الحاجة إلى فلترة أو تنقية Filtering المقاييس، بمعنى التركيز على عدد  
محدود من المقاييس الأكثر ملائمة لأغراض إعداد التقارير المتعلقة  
بالأداء الإستراتيجي، وهذه قضية تحتاج إلى جهد بحثي مستقل.  
(٢) الحاجة إلى عنقذة أو تجميع Clustering المقاييس، بمعنى كيفية وضع  
هذه المقاييس في مجموعات، كل مجموعة تعكس الهدف الإستراتيجي لكل  
منظور من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن،  
وهذا ما يمكن أن يطلق عليه التوافق الرأسي للمقياس مع إستراتيجية تنظيم  
الأعمال، دون الإخلال بالتوافق الأفقي بين مقاييس النواتج والأداء في نفس  
مستوى التحليل.

### ٢-١-٣ الجيل الثاني لمقياس الأداء المتوازن ١٩٩٧-٢٠٠٠: الخصائص الإضافية المستمدة من معالجة الإنتقادات الموجهة إلى الجيل الأول:

بجانب الخصائص التي أفرزها الجيل الأول لمقياس الأداء المتوازن، تحددت  
ملامح الجيل الثاني للمقياس في ثلاثة خصائص إضافية مستمدة من محاولة معالجة  
الإنتقادات الموجهة إلى الجيل الأول والمتمثلة في الصعوبات العملية المرتبطة  
بتصميم المقياس، هذه الخصائص الإضافية هي:  
أولاً: إحتلال مدخل الأهداف الإستراتيجية المحددة محل المدخل الوصفي الموقفي  
كأساس لإختيار المقاييس الملائمة:

إقترح Kaplan & Norton (1992) مبدئياً المدخل الوصفي الموقفي  
Attitudinal Approach لإختيار المقاييس الملائمة مثل لكي ننجح مالياً كيف  
نبدو أمام حملة الأسهم؟، كيف يرانا العملاء؟، بماذا يجب أن نتفوق؟، هل يمكن  
الإستمرار في التحسن وخلق القيمة؟، وبقدر السرعة التي إعتترف بها Kaplan &  
Norton (1993) بأن هذا المدخل يمثل نقطة ضعف واضحة في إختيار المقاييس  
الملائمة، بقدر السرعة ذاتها التي قاما بها بإحلال مفهوم الأهداف الإستراتيجية  
لإختيار المقاييس الملائمة، حيث أن الهدف الإستراتيجي نفسه يعطى تبريراً مقنعاً  
لإختيار مقياس ما عن غيره من مجموعة المقاييس البديلة المتضمنة في كل منظور  
من منظورات مقياس الأداء المتوازن.

ثانياً: إستخدام نماذج الربط الإستراتيجي أو خرائط الإستراتيجية:  
عرض Kaplan & Norton (1992) مفهوم السببية بإعتباره أحد المفاهيم  
الأساسية التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن من خلال توضيح الروابط بين

المنظورات الأربعة للمقياس مع التركيز على إيجاد الطرق التي تعرض علاقة السببية بين المقاييس دون تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط، إلا أنهما أوضحا مدى الحاجة إلى عرض الروابط السببية بين المقاييس عبر منظورات مقياس الأداء المتوازن، وإقترحا أن علاقة السببية يجب أن تكون بين مقاييس مسببات الأداء التي تعكس المقاييس المستقبلية الأساسية ومقاييس النواتج التي تعكس المقاييس التاريخية التابعة (Kaplan & Norton, 1996-a).

وفى سبيل تبرير منطقية علاقة السببية بين المقاييس قدم Kaplan & Norton (1996-a) مفهوم نماذج الربط الإستراتيجي Strategic Linkage Models، وعلى الرغم من أن هذه النماذج تقدم تبريراً منطقياً لدعم علاقة السببية بين المقاييس، إلا أنها قد تخلق في سياق صياغتها مشاكل فكرية Conceptual Problems تتعلق بتشجيع استخدام أشكال مختلفة من التحليل لتأكيد شرعية اختيار مقياس ما من بين عدة مقاييس بديلة على أساس علاقات إرتباط إحصائية، بالإضافة إلى الصعوبات العملية المتمثلة في كيفية دمج أدوات التحليل المستخدمة في عملية تصميم مقياس الأداء المتوازن (Brewer, 2002).

وقد ترتب على عملية تبرير منطقية علاقة السببية التأكيد على عملية التوثيق Documentation عند تصميم مقياس الأداء المتوازن، والتي من خلالها يتم العرض التوضيحي للروابط ليس فقط بين المقاييس المختلفة، وإنما أيضاً بين الأهداف الإستراتيجية للمنظورات المختلفة، وفي هذا الصدد تم تقديم وصف لهذه الروابط بين المقاييس (Kaplan & Norton, 1996a)، كما تم تقديم وصف لهذه الروابط بين الأهداف الإستراتيجية (Kaplan & Norton, 1996b)، وذلك من خلال نماذج الربط الإستراتيجية والتي أطلق عليها (Kaplan & Norton, 2001, 2004) فيما بعد خرائط الإستراتيجية Strategic Maps.

ثالثاً: تصميم نظم التقرير البرمجية لمقياس الأداء المتوازن تتطلب عملية صياغة وتشغيل مقياس الأداء المتوازن بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لاستخدام نظم التقرير البرمجية Software Reporting Systems لتعزيز عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الإستراتيجي، ويتم ربط هذا النظام آلياً بمسارات تدفق المعلومات، سواء من أعلى إلى أسفل مثل المعلومات المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية والنواتج المرغوبة والقيم المستهدفة، أو من أسفل إلى أعلى مثل البيانات المتعلقة بالقياس والتقارير اليومية وعمليات المسح وإستطلاع الرأي، الأمر الذي يساعد على التشخيص السريع والتدخلات المتلاحقة لعلاج المشكلات المستحدثة التي تفرزها بيئة التطبيق (Marr & Neely, 2001).

٣-١-٣ الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن ٢٠٠١ - حتى الآن:

### الملاح ومدى الحاجة إلى مزيد من التطوير

بجانب الخصائص التي أفرزها كل من الجيل الأول والثاني لمقياس الأداء المتوازن، تحددت وما زالت تتحدد ملامح الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن في ثلاثة خصائص أساسية نتجت من محاولات تهذيب الجيل الثاني بملاح تؤكد تحسين الأداء الوظيفي Functionality وتدعيم الملاءمة الإستراتيجية Strategic Relevance للمقياس، هذه الخصائص هي:

#### أولاً : استحداث قائمة الغايات

تمثل قائمة الغايات Destination Statement وصف مكتوب Textual Description يعكس وضع تنظيم الأعمال في تاريخ مستقبلي محدد بافتراض أن الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة حالياً سوف تحققها بنجاح (Cobbold et al., 2004)، ومن ثم فإن قائمة الغايات تمثل أداة لربط النهايات بالبدايات أو النتائج بالمقدمات خلال المدى الزمني طويل الأجل، فهي بيان يعكس النتائج النهائية من خلال تصور الأهداف الاستراتيجية التي يجب الوصول إليها في نهاية مرحلة تصميم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي، وفي ذات الوقت يمثل هذا البيان قانون البداية الذي يجب الالتزام به من خلال حتمية العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختارة في بداية مرحلة التصميم، ولا شك أن هذه النظرة التكاملية تساعد على تحقيق الأهداف التالية (Brignall, 2002; Lawrie & Cobbold, 2004):

- (١) تسهيل تحديد واختيار الأهداف الاستراتيجية.
- (٢) تعيين مناطق عدم الاتساق عند استخلاص الصورة العامة للأهداف الاستراتيجية.
- (٣) تسهيل الربط بين الافتراضات التي تقوم عليها علاقة السببية.
- (٤) تحقيق الإجماع والتوافق التنظيمي.
- (٥) تعد نقطة مرجعية Reference Point مفيدة عند تنفيذ الأهداف التكتيكية المتتالية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

#### ثانياً: التركيز على نماذج الربط الاستراتيجية ثنائية المنظورات

تقوم نماذج الربط الاستراتيجية ثنائية المنظورات Two Perspectives Strategic Linkage Models على أساس دمج كل من منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء في منظور واحد أطلق عليه منظور النواتج

Outcome Perspective، وأيضاً نمج منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو فى منظور واحد أطلق عليه منظور النشاط (Lawrie et al, 2004; Lawrie & Cobbold, 2004). Activity Perspective

ثالثاً: إستحداث مكتب إدارة الإستراتيجية

طالب Kaplan & Norton (2005) بإنشاء وحدة إدارية جديدة فى الهيكل التنظيمى تتبع مجلس الإدارة مباشرة أطلق عليها مكتب إدارة الاستراتيجية Office of Strategic Management لإحتواء فجوة القصور فى الأداء الاستراتيجية الناتجة عن عدم توافر الخصائص النوعية الإستراتيجية فى أعضاء مجلس الإدارة.

وعلى الرغم من هذه التطورات الهائلة فى مقياس الأداء المتوازن كآلية متكاملة لإدارة الأداء الاستراتيجية، إلا أن الرؤى والدلالات تشير إلى الحاجة إلى مزيد من التطوير فى هذه الآلية الاستراتيجية، وتتمثل جوانب التطوير المقترحة - التى سوف يتم تأصيلها فى المبحث الرابع - فى:

أولاً: إدارة الخطر الناتج عن الأداء الاستراتيجية.

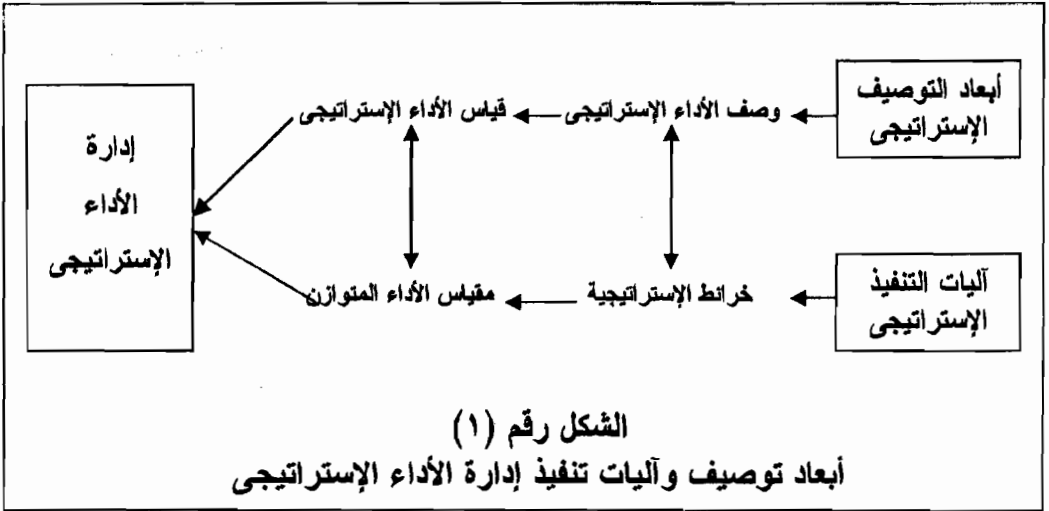
ثانياً: احتواء فجوات الأداء الاستراتيجية.

### ٣-٢ نظام إدارة الأداء الاستراتيجية المستمد من الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن

بدأ سطوع مفهوم نظام إدارة الأداء الاستراتيجية Strategic Performance Management System مع الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن، حيث يقرر (2004) Lawrie & Cobbold أن الجيل الأول للمقياس ركز مبدئياً على قياس الأداء الاستراتيجية بجانب بعض الإسهامات الرقابية، ومن ثم يمكن النظر إليه باعتباره أيضاً أداة رقابية بجانب كونه أداة لقياس الأداء الاستراتيجية، أما الجيل الثانى لمقياس الأداء المتوازن فإن جوانبه الرقابية ارتبطت مع ما أطلق عليه (1997) Muralidharan الرقابة الاستراتيجية Strategic Control بصورة أكبر من ارتباطه بالرقابة الإدارية Management Control بجانب قياس الأداء الاستراتيجية، ثم جاء الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن بمفهوم أعمق وأشمل يتضمن فى طياته مقومات وخصائص أخرى، ويشير إلى جوانب أخرى بجانب قياس الأداء الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية وهو نظام إدارة الأداء الاستراتيجية.



وتتركز الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن في جيله الثالث على إدارة الأداء الاستراتيجي التي تتمحور حول ثلاثة أبعاد أساسية اعتبرها Kaplan & Norton (2004) ضرورية لمقابلة هذا التطور الهائل في المعرفة والتقنية Breakthrough، هذه الأبعاد الثلاثة هي وصف الاستراتيجية وقياس الاستراتيجية وإدارة الاستراتيجية، وبالطبع لا يمكن إدارة الاستراتيجية (البعد الثالث) بدون قياسها (البعد الثاني)، ولا يمكن قياس الاستراتيجية بدون وصفها (البعد الأول)، ولما كان وصف الاستراتيجية يتم من خلال خرائط الاستراتيجية Strategy Maps فإن مقياس الأداء المتوازن يعد في القلب من إدارة الأداء الاستراتيجي، حيث يربط هذا المقياس بين إدارة الاستراتيجية ووصفها من خلال عملية قياس الأداء الاستراتيجي، وذلك على النحو المبين في الشكل رقم (1):



والرؤية النهائية أن نظام إدارة الأداء الاستراتيجي إنما هو إطار أشمل وأعمق يقوم على أساس مجموعة من المقومات ويتسم بمجموعة من الخصائص مستمدة من الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن وذلك على النحو التالي:

أولاً : مجموعة المقومات:

(1) التحديد الدقيق لاستراتيجية تنظيم الأعمال وما ينبثق عنها من أهداف استراتيجية لكل منظور من المنظورات المختلفة التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن.

- (٢) بناء معايير الأداء الاستراتيجي المنسقة والمستمدة من الأهداف الاستراتيجية انطلاقاً من معايير أفضل أداء لتنظيمات الأعمال القائدة Benchmarking وفي ضوء الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.
- (٣) الرقابة الاستراتيجية وتتضمن في ثناياها كل من الرقابة الإدارية بجانب إدارة الخطر الناتج عن الأداء الاستراتيجي.
- (٤) قياس الأداء ويتضمن في ثناياه قياس توازن الأداء التكتيكي في المدى الزمني قصير الأجل والأداء الاستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل، ومحاولة الاحتواء التدريجي لفجوات الأداء الاستراتيجي.
- (٥) تقويم الأداء في ضوء مراعاة إختلال التوازن بين الأجلين قصير وطويل المدى.

#### ثانياً: مجموعة الخصائص:

- (١) قيام مقاييس الأداء الاستراتيجي على منظورين أساسيين هما منظور النواتج ومنظور النشاط.
- (٢) ارتباط مقاييس الأداء الاستراتيجي بأهداف استراتيجية محددة لكل منظور.
- (٣) مزج المقاييس المالية بالمقاييس غير المالية.
- (٤) محدودية عدد مقاييس الأداء الاستراتيجي.
- (٥) ملائمة مقاييس الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام نماذج الربط الاستراتيجي أو خرائط الاستراتيجية لوصف علاقات السببية بين المقاييس المختلفة.
- (٦) استخدام قائمة الغايات.
- (٧) تكوين مكتب إدارة الاستراتيجية.
- (٨) احتواء الخطر الناتج عن الأداء الاستراتيجي.
- (٩) احتواء فجوات الأداء الاستراتيجي.
- (١٠) استخدام النظم البرمجية لصياغة وتشغيل مقياس الأداء المتوازن.
- (١١) موافقة وأهلية الإدارة العليا على استخدام مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي.

## المبحث الرابع

# دمج نظام إدارة الأداء الاستراتيجي في منظومة حوكمة الشركات: صياغة الفروض

### ٤-١ الإطار المقترح لحوكمة إدارة الأداء الاستراتيجي:

تمثل المبادئ الستة لحوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) OECD الإطار المرجعي غير الملزم لصياغة مجموعة الآليات - آليات الحوكمة - اللازمة لتحقيق هذه المبادئ مثل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمراجعة الداخلية ومراقب الحسابات ولجنة المراجعة ولجنة إدارة المخاطر ومكتب إدارة الإستراتيجية، ولتوفير مستويات قياسية تساعد على قياس مستوى ممارسة آليات الحوكمة على الأرض وبالتالي الحكم على مستوى فعالية هذه الآليات، فإن الأمر يتطلب ترشيح مجموعة من المتغيرات - متغيرات الحوكمة - التي تعكس الخصائص العياريّة التي يجب توافرها في كل آلية من آليات حوكمة الشركات، ويتركز منحى هذا البحث نحو حوكمة إدارة الأداء الاستراتيجي للإدارة العليا من خلال تفعيل الدور الاستراتيجي المتوقع لمجلس الإدارة كآلية من آليات الحوكمة بنظام إدارة الأداء الاستراتيجي بمقوماته وخصائصه التي يعكسها الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن والتي تم تأصيلها في المبحث الثالث من هذه الدراسة.

والشكل رقم (٢) يعكس الإطار العام المقترح لحوكمة إدارة الأداء الاستراتيجي لمجلس الإدارة والذي يقوم على خمسة جوانب أساسية - تمثل المتغيرات المستقلة - سوف يتم تأصيلها نظرياً وصياغة فروض الدراسة منها، هذه الجوانب الخمسة هي:

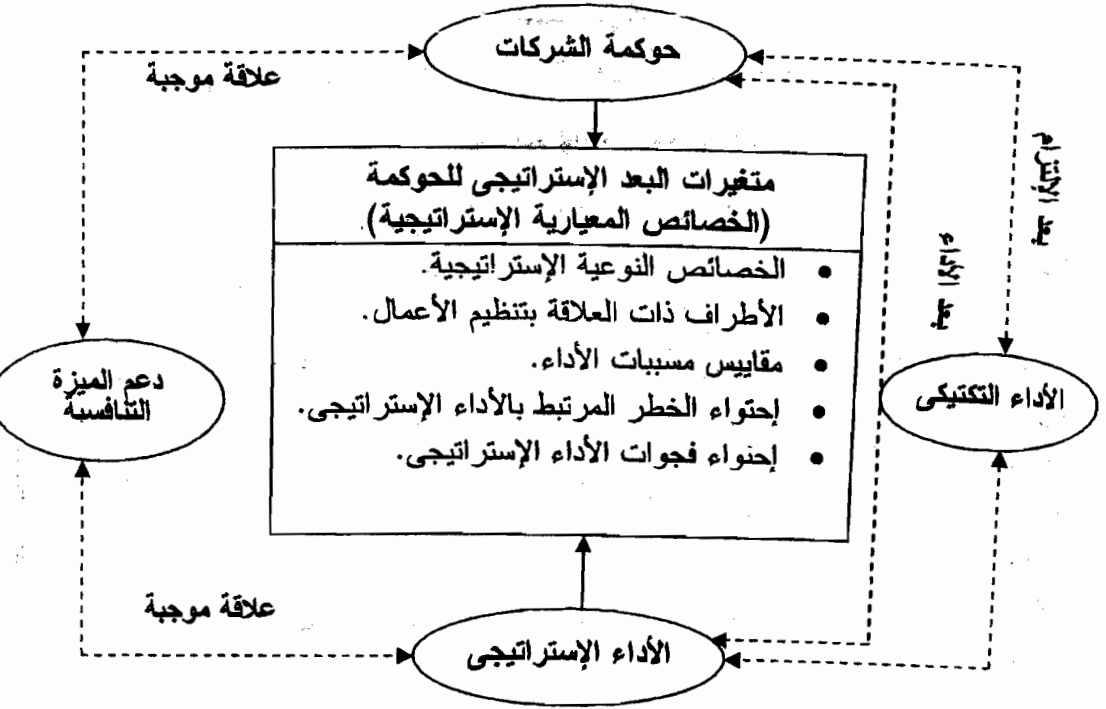
(١) تفعيل الدور الاستراتيجي المتوقع لمجلس الإدارة من خلال التركيز على الخصائص النوعية الاستراتيجية لحوكمة التوجهات الاستراتيجية لأعضاء مجلس الإدارة.

(٢) تفعيل الدور الإيجابي المتوقع للأطراف المختلفة ذات العلاقة بتنظيم الأعمال.

(٣) حوكمة القياس غير المالي من خلال التركيز على مقاييس مسيبات الأداء التي تمثل الأساس لمقاييس النواتج.

(٤) إحتواء الخطر الناتج عن إدارة الأداء الاستراتيجي.

(٥) الإحتواء التدريجي لفجوات الأداء الإستراتيجي من خلال التوازن بين الأداء التكتيكي في المدى الزمني قصير الأجل والأداء الاستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل.



الشكل رقم (٢)  
الإطار العام المقترح لحوكمة إدارة الأداء الاستراتيجي

#### ٤-٢ صياغة الفروض:

#### ٤-٢-١ الخصائص النوعية الاستراتيجية لحوكمة التوجهات الاستراتيجية لأعضاء مجلس الإدارة

يؤكد المبدأ السادس من مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2004) على مسؤولية مجلس الإدارة ومنها مسؤوليته عن استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية سواء التشغيلية أو الرأسمالية بجانب الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر، كما حدد دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر (٢٠٠٥) دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات حيث نص على أن مجلس الإدارة هو الذي يتولى إدارة أمور الشركة، كما أكد المحور السادس من محاور دليل حوكمة شركات قطاع الأعمال العام في مصر (٢٠٠٦) على تفعيل دور مجالس إدارات شركات قطاع

الأعمال العام، وأن مجلس الإدارة لابد وأن يكون مسئولاً مسئولية كاملة أمام الملاك وغيرهم من الأطراف الأخرى ذات العلاقة عن أداء الشركة، ومن ثم فإن المسئولية النهائية عن إدارة الشركة تظل لدى مجلس الإدارة حتى لو قام كوكيل عن الملاك بتفويض تلك المسئولية إلى وكلاء آخرين، وعليه فإن إدارة الأداء الإستراتيجي هي مسئولية أصيلة لمجلس الإدارة.

وفي تفسير الدور الحوكمي لمجلس الإدارة تنفيذاً لمسئوليته وتأكيداً على الخصائص النوعية التي يجب أن يتميز بها أعضاؤه، يركز المبدأ السادس من مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) OECD على مبدئين لأداء واجب الوكالة من جانب أعضاء مجلس الإدارة هما مبدأ العناية ومبدأ الولاء، وينطوي مبدأ العناية على قيام أعضاء مجلس الإدارة بالعمل على أساس المعلومات الكاملة، وهذا يعني طبقاً للممارسة الجيدة الإلتزام بالأدوات الاستراتيجية الفعالة ومنها بلا شك مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي، أما مبدأ الولاء فإنه ينطوي على التنفيذ الفعال للمسئوليات المنوطة بالمجلس ومنها مسئولياته الإستراتيجية.

ويشير (1999) Forbes & Milliken إلى ثلاثة متغيرات ترتبط إيجابياً بأداء المهام الاستراتيجية لمجلس الإدارة هي تطويع الجهد المبذول من جانب المجلس في التوجه نحو القضايا المتعلقة بالأداء الإستراتيجي، واستخدام المعرفة والمهارة، واحتواء الصراع الإدراكي Cognitive Conflict بين أعضاء المجلس الناتج عن اختلاف وجهات النظر في هذا الصدد، ويؤكد (2005) Lawrie & Cobbold على دور مجلس الإدارة في دعم الأداء الإستراتيجي من خلال إتاحة المعلومات الاستراتيجية وتعزيز الاتصالات الاستراتيجية والمصادقة على كل من مقاييس الأداء ومقاييس النواتج.

وامتداداً للخصائص النوعية لأعضاء مجلس الإدارة يقرر (1999) Davies ثلاثة خصائص استراتيجية يجب أن يتسم بها مجلس الإدارة هي:

(1) الأهلية الاستراتيجية، وهذا ينطوي على تملك أعضاء مجلس الإدارة قدرات إدارة الأداء الإستراتيجي فيما يتعلق بالإدراك الإستراتيجي وتحديد الأهداف الإستراتيجية ووضع الخطط الإستراتيجية واتخاذ القرارات والمهارات التحليلية والإتصالية والتفويض والمرونة.

(2) التوجه الإستراتيجي، وهذا ينطوي على تقرير الرؤية الإستراتيجية وتوصيلها إلى الأطراف الأخرى ذات العلاقة كل فيما يخصه، والتركيز على خلق

وتعزيز القيمة لكل طرف تربطه علاقة مصلحة مع تنظيم الأعمال تماما مثل التركيز على خلق وتعزيز القيمة لحملة الأسهم.

(٣) العمليات الإدارية الإستراتيجية، وهذا ينسحب على متابعة والإشراف على وحدات الأداء الداخلية ودورها المساهم في عملية وضع الخطط الإستراتيجية والعمل على تنفيذها وقياس هذا التنفيذ.

وفي سبيل إحتواء بعض أوجه القصور في الخصائص الإستراتيجية لأعضاء مجلس الإدارة، ولتسهيل مهمة مجلس الإدارة في ممارسة مسؤولياته الإستراتيجية تبنى (Kaplan & Norton (2005 فكرة إنشاء وحدة إدارية جديدة تغلق فجوة قصور الأداء الإستراتيجي في الهيكل التنظيمي لتنظيمات الأعمال، وتقع تحت الإشراف المباشر لمجلس الإدارة، يطلق عليها مكتب إدارة الإستراتيجية Office of Strategy Management تتولى إدارة الأداء الإستراتيجي من خلال صياغة وتنفيذ مقياس الأداء المتوازن، وحددا تسع مسؤوليات لهذه الوحدة الإستراتيجية داخل الهيكل التنظيمي هي:

- (١) إدارة مقياس الأداء الإستراتيجي.
- (٢) تطوير وتفرع Cascading مقاييس الأداء المتوازنة في مختلف المسؤوليات الدرجية داخل التنظيم.
- (٣) تفعيل عمليات الاتصال الإستراتيجي.
- (٤) مراجعة الإستراتيجية.
- (٥) تلقى ودعم المبادرات الإستراتيجية عبر الوظائف والإدارات الفرعية داخل التنظيم.
- (٦) تحديث الإستراتيجية.
- (٧) إدارة المعرفة.
- (٨) ربط الإستراتيجية بالتخطيط قصير الأجل والموازنات التقديرية.
- (٩) التناغم بين الأنشطة والمتطلبات الوظيفية والإستراتيجية.

وبناء على التحليل السابق فإنه يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي:  
" توجد علاقة إرتباط موجبة بين الخصائص النوعية الإستراتيجية اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي من جانب أعضاء مجلس الإدارة وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة "

## ٤-٢-٢ الدور الإيجابي المتوقع للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال:

تمثل الأطراف ذات العلاقة Stakeholders بجانب حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة المجموعات الرئيسية الأربعة التي تؤثر في التطبيق السليم لآليات حوكمة الشركات وتتأثر بها، وتتمثل الأطراف ذات العلاقة في مجموعة أصحاب المصالح مع تنظيم الأعمال مثل العاملين والعملاء والموردين، ومن ثم فإن تفعيل الدور الإيجابي المتوقع لهذه الأطراف ذات العلاقة سوف يؤثر إيجابياً على الأداء الإستراتيجي لتنظيمات الأعمال، وذلك من خلال التأكيد على مبدأ تطابق الأهداف بمعنى أن تحقيق الصالح العام للتنظيم ككل لن يتحقق إلا من خلال تحقيق الصالح الخاص لكل طرف من الأطراف ذات العلاقة.

وللتأكيد على الصالح الخاص لكل طرف من الأطراف ذات العلاقة فقد أشار المبدأ الرابع من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD 2004)، أيضاً دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر (٢٠٠٥) على دور الأطراف ذات العلاقة مؤكداً على مجموعة الحقوق التي تشمل إحترام الحقوق التي ينشئها القانون أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، والتعويض عن أى إنتهاك لتلك الحقوق، ووضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين والسماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم، والإتصال بمجلس الإدارة بشأن الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية، وأضاف المحور الخامس من محاور دليل حوكمة الشركات قطاع الأعمال العام في مصر (٢٠٠٦) ضرورة تشجيع تنظيمات الأعمال على إنشاء مواقع إلكترونية لها للتواصل مع كافة الأطراف المتعاملة معها.

أما فيما يتعلق بالصالح العام للتنظيم فإن الإهتمام بالأطراف ذات العلاقة يدعم الأداء الإستراتيجي ومن ثم يدعم القدرة التنافسية لتنظيمات الأعمال، فقيمة أى تنظيم إنما تتخلق وتنمو من خلال تكامل العديد من مسببات القيمة Value Drivers المادية والبشرية والتنظيمية والعلاقية مع الأطراف الأخرى، وتعد المسببات البشرية هي العنصر الحاسم في خلق ونماء قيمة التنظيم (Carroll & Tansey, 2000)، كما أن إدراك أهمية الإستثمار في العنصر البشري هو في الواقع إدراك لأهمية المعرفة والمهارة والابتكار باعتبارها مخرجات الأصول البشرية في تنظيمات الأعمال، وأن القدرة على توليد المعرفة والمهارة والابتكار ليس فقط العامل المتحكم في الثروة، وإنما الأساس في زيادة الكفاءة وتحسين الجودة

وخفض التكلفة وزيادة درجة التنوع فى المنتجات والخدمات الإنتاجية والتسويقية والإدارية والتمويلية الأمر الذى يقود فى النهاية إلى دعم الأداء الإستراتيجى.

ونظراً لأن العملاء هم طرف من الأطراف ذات العلاقة ، فإن بناء وتطوير القدرات التنافسية Competitiveness لأى تنظيم أعمال إنما تتبع من الاستجابة السريعة والتلقائية لرغبات العملاء، ودعم ولاء هؤلاء العملاء لصالح التنظيم، وهذا يتطلب تنمية فكر إدارى ينبع من منظور إستراتيجى ويقوم على أساس كيفية الاستفادة من إدارة الماضى How to manage the past? لاستقراء مقومات كيفية إدارة المستقبل? How to manage the future? بالإضافة إلى تركيز هذا الفكر نحو إضافة قيمة للعملاء Value Adding وليس مجرد تحقيق قيمة مضافة Value Added، الأمر الذى يشكل دعائم قوية لنموذج الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية كما يقرر (2001) Hoque تستمد من تنفيذ تنظيم الأعمال لأنشطة خلق القيمة وبناء روابط فعالة مع الأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال بصورة أفضل من تنظيمات الأعمال الأخرى المنافسة.

ويشير مفهوم التوجه السوقى Market Orientation إلى تبنى فلسفة إدارية وخلق ثقافة تنظيمية من جانب تنظيم الأعمال مؤداها أن التركيز على متطلبات العملاء والسعى نحو كسب رضا هؤلاء العملاء هو أساس خلق واستمرار الميزة التنافسية، وقد حدد (2000) Roslender & Hart معيارين وثلاثة مكونات سلوكية لمفهوم التوجه السوقى، يتمثل المعيارين فى التركيز على المدى الزمنى طويل الأجل والتركيز على الربحية، أما المكونات السلوكية فتشمل التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافسين وترتيب أدوار تنسيقية بين العملاء والمنافسين Interfunctional Co-ordination من خلال المعلومات المتوافرة عن كل منهما.

وفيما يتعلق بالعلاقة مع الموردين، فإن الروابط بين تنظيم الأعمال والموردين تعبر عن كيفية تأثير تكلفة ودرجة تمايز الأنشطة والمنتجات الخاصة بالتنظيم بتكلفة ودرجة تمايز أنشطة الموردين والعكس صحيح، ومن ثم فإنه يمكن استخدام إدارة سلسلة القيمة Value Chain Management بمفهومها الواسع الذى يمتد خارج الحدود التنظيمية Organizational Boundaries فى خفض التكلفة وتعزيز تمايز المنتجات، على أساس أن تحليل سلسلة القيمة - باعتباره أحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة - يعد أداة هيكلية لتحليل تأثيرات الأنشطة



الهامة استراتيجياً على كل من سلوك التكلفة ودرجة تمايز المنتج (Shank & Govindarajan, 1992).

ويشير (Lockamy & Smith (2000 إلى أن هناك مسارين عكسيين من التدفقات عبر سلسلة القيمة هما تدفق السلع والخدمات من مصادر العرض إلى مصادر الطلب، وتدفق المعلومات والمدفوعات النقدية من مصادر الطلب إلى مصادر العرض، الأمر الذي يتطلب قيام علاقة شراكة Partnership ولو غير مقننة، ومن ثم فإن أطراف الشراكة تكون في حاجة إلى تقاسم معلومات كل من التكلفة والأداء، وهذا يتطلب توافر استعداد من جانب كل طرف من أطراف الشراكة على المشاركة في تحليل سلسلة القيمة، وهذا الاستعداد لن يتواجد إلا إذا إقتنع كل طرف من أطراف الشراكة أن إدارة سلسلة القيمة تكون أكثر فعالية في حالة "التعاون" بينهم وليس "فرض القوة" من جانب أحد الأطراف، ومحاولة البحث بصورة منفردة على تحقيق مصلحته وتعظيم منفعته الذاتية على حساب الطرف الآخر، غير أنه قد يصعب تحقيق هذا التعاون المنشود بسبب ما يمكن أن يطلق عليه ظاهرة "الخوف من إتاحة معلومات رغم عدم الإفصاح عنها Appropriation Concerns" (Gulati & Singh, 1998) الناتجة عن تقاسم المعلومات والعمل المشترك بين أطراف الشراكة على سلسلة القيمة.

وبناء عليه فإن بناء روابط قوية مع الأطراف ذات العلاقة ولإسليم العاملين والعملاء والموردين يعد مصدراً ضخماً للتنوع في القيمة التنظيمية لمنشآت الأعمال وذلك من خلال مساهمة تلك الأطراف بصورة جوهرية في دعم الأداء الإستراتيجي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- (1) الإستحواذ على الإبتكارات قبل تنظيمات الأعمال الأخرى المنافسة.
- (2) تعظيم المركز الإستراتيجي (النصيب السوقي - القيادة - الإعتزاز بالاسم).
- (3) زيادة ولاء العملاء.
- (4) تحسين الإنتاجية.
- (5) خفض التكلفة.
- (6) توليد الربح.

ونجاح مجلس الإدارة في خلق هذا المزيج من الأطراف ذات العلاقة الذي يدعم هذا الأداء الإستراتيجي يمثل مردوداً إيجابياً لمجلس الإدارة في إدارة الأداء الإستراتيجي، ويعكس تفعيلاً لآليات حوكمة الشركات الجيدة.

وبناء على التحليل السابق فإنه يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:  
" توجد علاقة ارتباط موجبة بين الدور الإيجابي المتوقع للأطراف ذات العلاقة  
بتنظيم الأعمال - العاملين والعملاء والموردين - نحو الأداء الإستراتيجي وبين  
التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة"

#### ٤-٢-٣ استخدام مقاييس مسببات الأداء:

قدم Busco et al. (2005) مفهوم الحوكمة على أساس القياس Measurement-Based Governance للتأكيد على عدم كفاية إطار الحوكمة القائم فقط على فحص مدى الالتزام Compliance، وأيضاً للتأكد على مدى الحاجة إلى دعم آليات الحوكمة بالموشرات المستقبلية الأساسية Leading Indicators التى تفى بتوقعات الأطراف ذات العلاقة Stakeholder Expectations والتي تؤدى فى ذات الوقت إلى تناغم العمليات والأنشطة مع الاستراتيجيات التنظيمية، وتعد المؤشرات أو المقاييس المستقبلية هى الأساس الذى قام عليه مقياس الأداء المتوازن الذى يعد بدوره الأداة الرئيسية التى يقوم عليها نظام إدارة الأداء الإستراتيجي.

ويمكن النظر إلى المقاييس على أنها مقاييس نواتج Outcome Measures أو مقاييس مسببات Driver Measures وذلك اعتماداً على الموقف الذى نحن بصده فى الواقع العملي، ولعل هذه النقطة تحديداً هى ما تميز مقياس الأداء المتوازن عن النظم الأخرى لقياس الأداء الاستراتيجي لتنظيمات الأعمال، نظراً لأن مقياس الأداء المتوازن يتضمن مقاييس للنواتج ومقاييس لمسببات الأداء لهذه النواتج، فعلى سبيل المثال نجد أن الزيادة المحددة فى درجة رضا العملاء يمكن أن تكون مسبباً للنتائج التنظيمية المتمثلة فى الزيادة المحددة فى المبيعات، فى حين أن الزيادة المحددة فى درجة رضا العملاء ربما تكون أيضاً مقياس ناتج لقسم خدمة العملاء، ويفرق Kaplan & Norton (1996 - a) بين نوعين من مقاييس مسببات الأداء هما:

(١) المقاييس التشخيصية Diagnostic Measures وهى المقاييس التى تقوم بمتابعة مدى بقاء تنظيم الأعمال فى مدى رقابى معين In Control ومدى قدرته على إرسال إشارات عند وقوع أحداث غير عادية تحتاج إلى تدخل إدارى فوري.

(٢) المقاييس الإستراتيجية Strategic Measures وهى المقاييس التى تعكس استراتيجية تنظيم الأعمال المصممة لتحقيق الإمتياز التنافسى والنجاح المستقبلى طويل المدى.

ونظراً لأن المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس نواتج وهى بطبيعتها مؤشرات تاريخية تابعة Lagging Indicators تعكس الأداء الحالى، فإنه من خلال اختبار النواتج فإن تنظيم الأعمال لا يستطيع أن يحدد ما الذى يسبب الأداء Causing (المسبب)؟ وما الذى يقود إليه هذا الأداء Driving (الناج)؟ (Hornsby & Baxendale, 2001)، وهذا هو الدور الذى يقوم به مقياس الأداء المتوازن، وبالتالي فإن المقاييس غير المالية تعد مقاييس أداء وهى بطبيعتها مؤشرات مستقبلية أساسية Leading Indicators تقود مقاييس الأداء المالى التاريخية التابعة، وبالتالي فإن المقاييس غير المالية يمكن أن توفر الأرضية لربط الأنشطة الحالية مع الأداء المالى المستقبلى (Frigo, 2002).

وحيث أن الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن قام على منظورين أساسيين فقط هما منظور النواتج ومنظور النشاط، فقد ترتب على ذلك إرتباط منظور النواتج بالمقاييس المالية وغير المالية فى حين ارتبط منظور النشاط بالمقاييس غير المالية فقط، وتتحدد هذه المقاييس المالية وغير المالية بناء على السمات الفريدة Unique المؤثرة التى تميز كل تنظيم أعمال، الأمر الذى يدعم المنحى الموقفى Contingent Perspective فى تحديد الظروف والمواقف التى تحدد هذه المقاييس، فعلى الرغم من احتمال وجود قائمة طويلة من المقاييس المالية وغير المالية، فإن تنظيم الأعمال يجب أن يمارس سياسة إنتقائية Selective Policy من خلال الربط الصريح بين اختيار تنظيم الأعمال للمقاييس المالية وغير المالية وبين استراتيجيته فى المدى الزمنى طويل الأجل (Letza, 1996)، ولعل هذا يمثل التحدى الكبير الذى يواجه تنظيم الأعمال وهو كيفية اختيار مجموعة المقاييس المالية وغير المالية التى ترتبط إرتباطاً صريحاً ومباشراً مع استراتيجيته.

وانطلاقاً من خاصية محدودية عدد المقاييس التى تؤدى إلى عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار، فقد حدد (BSCI 2002) هذه المقاييس بعد يتراوح بين ١٥ : ٢٠ مقياس للأهداف الاستراتيجية المتعلقة بكل منظور من المنظورات التى يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن ولا شك أن وضع كهذا يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها، وما يستتبعها من آثار سلبية ممثلة فى إعاقة الأداء التشغيلى ومن ثم الاستراتيجية، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم قد يكون له نفس

التحليلية لها، وما يستتبعها من آثار سلبية ممثلة في إعاقة الأداء التشغيلي ومن ثم الاستراتيجي، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم قد يكون له نفس الآثار السلبية التي تمثلها قلة المعلومات، هذا بالإضافة إلى أن إتاحة القدر المناسب من المعلومات يتمشى مع القيود التي يفرضها مبدأ الرشد المحدود Bounded Rationality على الفكر الإنساني.

وبناء على التحليل السابق فإنه يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين استخدام مقاييس مسببات الأداء التي توفر الأساس للربط بين الأداء التكتيكي والأداء الإستراتيجي وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة

#### ٤-٢-٢ إحتواء الخطر المرتبط بالأداء الإستراتيجي:

لقى موضوع إدارة الخطر إهتماماً متزايداً من جانب الباحثين المهتمين بقضايا إدارة الأداء الإستراتيجي، وظهر مفهوم إدارة مخاطر المشروع Enterprise Risk Management من جانب لجنة (2004) COSO\* وتم التركيز على المخاطر الاستراتيجية كأحد أنواع المخاطر بجانب المخاطر التشغيلية ومخاطر التقرير ومخاطر فحص مدى الإلتزام (Ballou & Heitger, 2005) والمخاطر المتعلقة بالسمعة Reputational (Busco et al., 2005) والتي تواجه تنظيمات الأعمال، والآن يتم النظر إلى الخطر على أنه متغير مستقل يؤثر على اختيارات تنظيمات الأعمال لآليات الحوكمة (Child & Rodrigues, 2004; Das & Teng, 2001) حيث يؤكد Rodrigues, (2004) Child & Rodrigues (2004) أن الاختلافات في تفضيل آليات الحوكمة إنما هي نتاج المستويات المختلفة من درجة الخطر المدرك من جانب تنظيمات الأعمال، وعليه فإن تحليل الخطر كميأ أو وصفيأ فيما يتعلق بتحديد ماهيته وأشكاله ومصادره وعلاقته التأثيرية المتبادلة مع آليات الحوكمة وكيفية وضعه داخل حدود مقبولة لتنظيميا إنما يوفر مرجعيه لترشيد متخذ القرار نحو تحديد الأفعال التي يجب إتخاذها في المواقف المختلفة،

\* قدمت لجنة Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission (COSO) مفهوم إدارة الخطر في سبتمبر ٢٠٠٤ من خلال دراسة بعنوان "إدارة مخاطر المشروع - إطار متكامل"، وتضم هذه اللجنة ممثلين عن خمس تنظيمات أكاديمية ومهنية هي (١) مجمع المحاسبين الإداريين IMA. (٢) المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA. (٣) الجمعية الأمريكية للمحاسبة AAA. (٤) المجمع الدولي للمديرين الماليين التنفيذيين FEI. (٥) مجمع المراجعين الداخليين IIA.

وعلى الرغم من أن الفكر المحاسبي والإدارى والتنظيمى ملئ بالتعريفات المتعلقة بالخطر، فإنه لا يوجد إتفاق عام على تعريف الخطر من منظور الإدارة الإستراتيجية (Miller, 1992)، إلا أن (Das & Teng, 1996) يريا أن مفهوم الخطر يرتبط بعوامل عدم التأكد المتعلقة بالتعاون بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة، وقد يرتبط بعوامل عدم التأكد المتعلقة بنواتج الأداء، وقدمت لجنة COSO (2004) مفهوم إدارة الخطر بإعتباره عملية تتضمن العناصر الأربعة التالية:

- (١) تؤثر على مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- (٢) تطبق على عملية وضع الإستراتيجية والأعمال الأخرى داخل تنظيمات الأعمال.
- (٣) تصمم من أجل تعيين الأحداث المحتملة التى يمكن أن تؤثر على تنظيم الأعمال ووضع المخاطر المترتبة عليها داخل حدودها المقبولة.
- (٤) توفر تأكيد معقول فيما يتعلق بالأهداف التى تسعى إليها تنظيمات الأعمال.

ولكى تتم إدارة الخطر فلا بد من تحديد أشكال هذا الخطر، وقد قدم Child & Rodrigues (2004) نوعين من الخطر هما خطر الوكالة Agency Risk والخطر السياقى أو الموقفى Contextual Risk، كما ميز Das & Teng (2001) بين نوعين من الخطر الناتج من عوامل عدم التأكد فى الأداء الإستراتيجى هما الخطر العلاقى Relational Risk الناتج من نقص الإلتزام والمسئولية وخطر الأداء Performance Risk الناتج من عوامل عدم الأهلية والتغيرات البيئية والمنافسة الذى يحدث بالرغم من توافر الإلتزام والمسئولية الكاملة من جانب الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتنظيم الأعمال.

ومن المهم ملاحظة أن عوامل عدم التأكد التى تقود إلى المخاطرة فى بيئة الأعمال هى بطبيعتها ديناميكية، وإختبار العوامل الرئيسية التى تساهم فى إدراك الخطر فإن الأمر يتطلب مراعاة الطبيعة الديناميكية للخطر من خلال تحليل مصادر هذا الخطر، ويحدد (Kumar & Seth, 1998) خمسة مصادر خارجية للخطر ناتجة عن التغيرات البيئية وهى السياسات والتدخل الحكومى والمنافسة والعملاء والموردين والتكنولوجيا، كما يحدد (Hsieh & Lin, 2005) ستة متغيرات تمثل مصادر داخلية للخطر يجب مراعاتها فى العلاقة بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتنظيمات الأعمال، هذه المتغيرات الستة هى:

- (١) عدم الإلتزام من جانب الأطراف ذات العلاقة، والإلتزام Commitment يقوم على أساسيين أحدهما عضوى يتضمن إتجاه متعمد محسوب Calculative لبذل الجهد من أجل الوفاء بالأهداف الإستراتيجية، والثانى

معنوى ويدل ضمناً على إتجاه موقفي Attitudinal للإستعداد السيكولوجي على تقديم الجهد اللازم الذى يتكامل مع جهد الأطراف الأخرى ذات العلاقة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

(٢) عدم المسؤولية، وبمنظور عكسي فإن المسؤولية تستمد من مصدرين الأول وهو القدرة Ability على أداء المهام ويطلق عليها المسؤولية المستمدة من الأهلية Competence، والثانى هو التصميم Intention على أداء تلك المهام والتي يطلق عليها المسؤولية المستمدة من الشهرة Goodwill.

(٣) عدم فعالية الإتصال اللازم للتفاعل وإتساق السلوك فى تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

(٤) الصراع الناتج عن تعارض المصالح بين الأطراف ذات العلاقة.

(٥) الإنتهازية Opportunism من خلال البحث عن المصالح الذاتية بطرق خادعة وغير مشروعة أحياناً.

(٦) نقص الإعتمادية المتبادلة Interdependence نظراً لأن المزايا الناتجة عن الإعتمادية المتبادلة بين الأطراف المختلفة فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية تؤدي إلى منافع أكبر من تلك التى تتحقق من جانب كل طرف بصورة مستقلة.

ولبيان العلاقة المتبادلة بين إدارة الخطر وحوكمة الشركات، نجد أن الإدارة الجيدة للخطر تبدأ بأسلوب جيد لحوكمة الشركات، كما أن هذه الإدارة الجيدة للخطر قد تساهم فى إنجاح تطبيق هذه الحوكمة (د. عبد الحميد عقدة، ٢٠٠٤)، ويؤكد Hsieh & Lin (2005) أن هناك إتفاق عام من جانب متخذي القرار مؤداه أن الخطر هو مادة للرقابة، وأنه يمكن إدارته كما يمكن إحتواءه ووضعها داخل حدود مقبولة من خلال آليات الحوكمة، فمسئولية مراقبة الخطر تمتد إلى آليات الحوكمة المتعلقة بالرقابة والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، فى حين تكون مسئولية الإشراف على إدارة الخطر ممتدة إلى مجلس الإدارة ومن خلال لجنة إدارة الخطر Risk Management Committee (Ballou & Heitger, 2005)، أو من خلال مكتب إدارة الإستراتيجية (Kaplan & Norton, 2005)، كآليات أخرى من آليات حوكمة الشركات، بالإضافة إلى قيام تنظيم الأعمال بفتح حوار مع كل الأطراف ذات العلاقة تطبيقاً لمبدأ الشفافية وذلك للإتفاق على درجة الخطر التى يمكن قبولها خارجياً وداخلياً من تلك الأطراف.

وبناء على التحليل السابق فإنه يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو التالي:

"توجد علاقة ارتباط موجبة بين إحتواء الخطر الملازم لإدارة الأداء الإستراتيجي من جانب مجلس إدارة تنظيم الأعمال وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة"

#### ٤-٢-٥ إحتواء فجوات الأداء الإستراتيجي:

يقف فكر الأداء الإستراتيجي أمام حقيقة هامة وهي أن نجاح الأداء التكتيكي لا يعد نجاحاً إذا لم يصب في نهاية المطاف في قناة الأداء الإستراتيجي اللازم لتحقيق الأهداف، وبناء عليه فإن هناك العديد من ثغرات وفجوات الأداء الإستراتيجي التي تنتج من إختلال التوازن بين الأداء التكتيكي في المدى الزمني قصير الأجل والأداء الإستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل، وهناك مصدرين أساسيين لهذا الإختلال هما:

المصدر الأول: تلاعب الإدارة من خلال التركيز على تحسين الأداء التكتيكي على حساب الأداء الإستراتيجي، وهناك نوعين من الممارسات التي تقوم بها الإدارة في هذا الصدد هما:

(١) ممارسات قياس وتحليل وتفسير إنحرافات التكاليف، وإختلال التوازن بين الأداء التكتيكي والأداء الإستراتيجي قد يأتي من النتائج الخادعة التي توفرها نظم التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية من خلال قياس وتحليل وتفسير الإنحرافات في المدى الزمني قصير الأجل، ولاسيما إذا كان هناك عدم دقة في مستوى الهدف أو المعيار الذي يتخذ أساساً لتقويم الأداء، فالإنحراف قد يكون مفضلاً Favorable في المدى الزمني قصير الأجل ولكنه غير مفضلاً من منظور الإعتبارات الإستراتيجية في المدى الزمني طويل الأجل والعكس صحيح.

(٢) ممارسات إدارة الربح Earning Management الناتجة من مرونة وتعدد بدائل السياسات المحاسبية، والتوقيت المرن للإعتراف بالإيرادات والمصروفات، وما ينتج عن ذلك من إمكانية التلاعب بالأرباح المحاسبية و Earning Manipulation، الأمر الذي قد يخلق نوع من إختلال التوازن بين الأداء التكتيكي والأداء الإستراتيجي من خلال التركيز على التقرير عن مستوى معين من الأرباح المحاسبية على غير الحقيقة، لخدمة أغراض وإعتبارات قصيرة الأجل، الأمر الذي قد يؤثر بالسلب على فترات محاسبية مستقبلية، وما يترتب عليه من ضلوع الإدارة في سلوكيات قد تؤثر بالسلب على قرارات

الأطراف الأخرى ذات العلاقة نتيجة نقل الثروة من طرف إلى آخر بناء على تلك الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة الربح.

المصدر الثاني: إختلال العلاقة بين المعايير الإستراتيجية للأداء المستمدة من إستهداف معايير أفضل أداء Benchmarking وبين الإمكانيات والقدرات المتاحة لتنظيم الأعمال، وقد تم حصر خمسة فجوات ناتجة من إختلال هذه العلاقة، هذه الفجوات التي تعد فجوات متداخلة ويصعب أحياناً وضع حدود فاصلة بينها هي:

(١) فجوة القياس Measurement Gap وتمثل الفرق بين القيمة الدفترية لتنظيم الأعمال كما تعكسها قائمة المركز المالي المعدة طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وبين القيمة السوقية لهذا التنظيم، ولاشك أن هذه الفجوة إنما ترجع - في جانب كبير منها - لعدم الإعتراف بالأصول غير الملموسة أو ما يطلق عليها الأصول المعرفية أو الأصول الفكرية، والتي تعد مصدراً هاماً في الوقت الراهن لخلق الميزة التنافسية، وهذا ما أكد عليه Eustace et al. (1999) من أن المقاييس المحاسبية التقليدية التي تلاحق حركة الأصول المادية قياساً تحاسب فقط على ١٥% من القيمة السوقية لتنظيمات الأعمال في إقتصاديات اليوم القائمة على المعرفة والتكنولوجيا.

(٢) فجوة الأهمية - القياس The Importance - Measurement Gap وتمثل الفرق بين الأهمية المنوطة لعوامل الأداء غير المالي من جانب تنظيمات الأعمال وبين مدى قيام تلك التنظيمات بقياس تلك العوامل (Stivers et al. 1998)، حيث يشير الواقع إلى تزايد أهمية عوامل الأداء غير المالي مثل العلاقات مع العملاء - عمليات التشغيل الداخلية - عمليات الابتكار والنمو - العلاقات مع الموردين، ورغم تزايد تلك الأهمية فإنه لا يتم قياس بعض هذه العوامل أو معظمها (د. جودة زغلول، ٢٠٠٣).

(٣) فجوة القياس - الإستخدام The Measurement - Use Gap وتمثل الفرق بين مدى قيام تنظيمات الأعمال بقياس عوامل النجاح الأساسية Key Success Factors (KSF) وبين مدى إستخدامها للمعلومات المتوافرة عن تلك المقاييس في تطوير وتحديث ومتابعة خطط الأداء الإستراتيجي (Stivers et al. 1998) حيث يشير الواقع إلى أنه إذا تم استخدام مقاييس مسببات الأداء في قياس بعض عوامل النجاح الأساسية أو معظمها فإنه قد لا يتم استخدام المعلومات الناتجة عن تلك المقاييس غير المالية في دعم وتطوير عملية التخطيط الإستراتيجي (د. جودة زغلول، ٢٠٠٣).



(٤) فجوة التنافسية Competitive Gap وتمثل الفرق بين الوضع الحالي لتنظيم الأعمال كما هو وبين الوضع المستهدف الذي يتم تحديده بناء على مقاييس الأداء الخارجية للمنافسين، ورغم صعوبة ذلك فإن مقاييس الأداء الداخلية قد تظهر تحسناً ملحوظاً بين فترة وأخرى، ولكن هذه التحسينات المستمرة تكون بمعدلات أقل من تلك التي تحققها تنظيمات الأعمال الأخرى المنافسة، وبالتالي فإن متابعة الإدارة للتغيرات في مقاييس الأداء الخارجية مقارنة بمقاييس الأداء الداخلية، يمكنها من وضع الخطط والبرامج الملائمة لإحتواء هذه الفجوة التنافسية (د. أحمد حسين، ١٩٩٥).

(٥) فجوة التكلفة المستهدفة Target Costing Gap وتمثل الفرق بين التكلفة المستهدفة للمنتج والمستمدة من مفهوم التوجه السوقي الذي يركز على متطلبات العملاء وأهمها بالطبع السعر/التكلفة الأقل بجانب جودة المنتج وخصائصه الوظيفية، وبين التكلفة الحالية - الفعلية أو المقدره - للمنتج، ويتم إحتواء هذه الفجوة التكاليفية في المدى الزمني قصير الأجل من خلال تبني آليات خفض التكلفة للوصول إلى التكلفة التي يمكن تحقيقها ، أما في المدى الزمني طويل الأجل فإن إحتواء الجزء الباقي من فجوة التكلفة يمثل تحدياً إستراتيجياً لخفض التكلفة Strategic Cost Reduction Challenge وذلك من خلال إجراء مزيد من التحسينات المستمرة وتبني آليات أخرى لخفض التكلفة وصولاً إلى التكلفة المسموح بها أو التكلفة المستهدفة، وفي حالة الفشل في إحتواء الفجوة التكاليفية في المدى الزمني قصير وطويل الأجل وصولاً إلى التكلفة المستهدفة، فإن ذلك سوف يؤثر حتماً على هامش الربح المستهدف ومن ثم على سعر السهم في سوق الأوراق المالية ، وأيضاً على طموحات الأطراف ذات العلاقة مع تنظيم الأعمال ولا سيما المساهمين والعاملين.

وبناء على التحليل السابق فإنه يمكن صياغة الفرض الخامس على النحو التالي:

"توجد علاقة إرتباط موجبة بين إحتواء فجوات الأداء الإستراتيجي الناتجة عن إختلال توازن الأداء التكتيكي مع الأداء الإستراتيجي، وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة"

## المبحث الخامس

### الدراسة التطبيقية: المنهج - اختبار الفروض

#### ١-٥ منهج الدراسة

تسعى الدراسة التطبيقية إلى إجراء اختبار ميداني لمدى إمكانية دمج نظام إدارة الأداء الإستراتيجي الذي يعكسه الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن في منظومة حوكمة الشركات، وذلك من خلال الإختبار الإحصائي لمدى صحة أو خطأ الفروض الخمسة التي تعكس الخصائص الإستراتيجية القياسية في علاقتها بمدى فعالية مجلس الإدارة كآلية حاكمة لباقي آليات حوكمة الشركات، وذلك إعتقاداً على العناصر المنهجية الثلاثة التالية:

(١) نموذج البحث: تقوم هذه الدراسة على أساس تكامل كل من المدخل العياري/الإستنباطي والمدخل الوصفي/الإستقرائي، فالمدخل العياري/الإستنباطي يعد أساس إشتقاق مقومات وخصائص نظام إدارة الأداء الإستراتيجي المستمدة من الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن، والذي يعد الأساس لإشتقاق الخصائص الإستراتيجية العيارية لحوكمة الأداء الإستراتيجي لمجلس الإدارة، أما المدخل الوصفي/الإستقرائي فإنه يعد الأساس لإستقراء الواقع للحكم على مدى قوة العلاقة بين الخصائص الإستراتيجية العيارية المشتقة وبين مدى فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة.

(٢) أداة البحث: تستخدم هذه الدراسة قائمة الإستقصاء في جمع البيانات اللازمة لإختبار فروض الدراسة.

(٣) طريقة البحث: تعتمد هذه الدراسة على الدراسة الميدانية وليس التجربة العملية كوسيلة لإجراء الدراسة التطبيقية.

#### ٢-٥ مجتمع الدراسة وحجم العينة

يتمثل مجتمع الدراسة في ٢٠ شركة من شركات قطاع الأعمال الخاص العاملة بمدينة السادات وبالمطقة الصناعية بمدينة قويسنا - محافظة المنوفية، تم إختيارها بناء على معيار سهولة الحصول على البيانات وإجراء المقابلات، وقد تم توزيع ٥ قوائم إستقصاء على أعضاء مجلس إدارة كل شركة، ومن ثم فقد بلغ حجم القوائم الموزعة ١٠٠ قائمة، وبلغ عدد الردود الصحيحة التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي ٧٤%، وعليه فإن حجم العينة هو ٧٤ مفردة بإعتبار أن الفرد وليس الشركة هو أساس التحليل.

### ٥-٣ تصميم قائمة الإستقصاء وقياس متغيرات الدراسة

تم تصميم قائمة الإستقصاء بغرض الحصول على إدراكات أعضاء مجالس الإدارات فى الشركات محل التطبيق عن المتغيرات محل الدراسة، وإحتوت كل قائمة على خطاب مرفوق يوضح طبيعة الدراسة والغرض منها، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة لكل متغير يتم الإجابة عليها بوضع قيم رقمية بناء على المقياس الدرعى المستخدم، وإشتملت متغيرات الدراسة التى تغطيها قائمة الإستقصاء على:

(١) المتغير التابع "y" ويعكس فعالية مجلس الإدارة كآلية من آليات حوكمة الشركات.

(٢) المتغيرات المستقلة "x<sub>i</sub>" وتعكس الخصائص الإستراتيجية العيارية وهى:

x<sub>1</sub> : الخصائص النوعية الإستراتيجية لأعضاء مجلس الإدارة.

x<sub>2</sub> : الدور الإيجابى المتوقع للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال.

x<sub>3</sub> : استخدام مقاييس مسببات الأداء.

x<sub>4</sub> : إحتواء الخطر الملازم للأداء الإستراتيجى.

x<sub>5</sub> : إحتواء فجوات الأداء الإستراتيجى.

وفىما يتعلق بقياس متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، فقد تم استخدام مقياس

Likert الدرعى ذو الخمس نقاط A Five-Point Likert Scale حتى يمكن تحويل المفاهيم الوصفية المجردة إلى قيم كمية يسهل إخضاعها للتحليل الإحصائى وإختبار الفروض، وملحق الدراسة يعكس قائمة الإستقصاء التى استخدمت كأداة بحثية لإنجاز هدف البحث.

### ٥-٤ التحليل الإحصائى

فى سبيل إختبار قبول أو رفض فروض الدراسة، تم استخدام بعض أدوات التحليل الإحصائى وهى تحليل علاقات الإرتباط وتحليل الإنحدار البسيط وتحليل الإنحدار المتعدد.

وللتأكد على قوة الإختبار الإحصائى التى تبرهن على أن أدوات التحليل الإحصائى قد أعطت نتائج معنوية إحصائياً، تم الإعتماد على مستوى معنوية يمثل مستوى ألفا  $\alpha$  ما بين ٥%، ١٠%، أى يمثل مستوى ثقة ما بين ٩٥%، ٩٠%، حيث أنه كلما قل مستوى ألفا  $\alpha$  وزاد مستوى الثقة، كلما دل ذلك على قوة التحليل الإحصائى.

وفىما يتعلق بالإحصاءات الوصفية التى تعكس التحليل الإستكشافى للبيانات، فالجدول رقم (١) يوضح الحقائق التالية بالنسبة لمتغيرات الدراسة:

(١) أن المتوسط Mean إقترب كثيراً من الحد الأقصى لمستوى الإجابات، وهذا يدل على أن كل الإجابات على أسئلة قائمة الإستقصاء قد تمت بدرجة كبيرة جداً.

(٢) أن الخطأ المعياري Standard Error تراوح بين ٦%، ٩% لمتغيرات التراسه، وهذا يمثل نسبة بسيطة، حيث أنه كلما كان الخطأ المعياري أقل كلما كان ذلك أفضل للبيانات المستمدة من قوائم الإستقصاء.

(٣) أن الإنحراف المعياري Standard Deviation كان أقل من الواحد الصحيح بالنسبة لكل المتغيرات، وكلما كانت قيمة الإنحراف المعياري صغيرة كلما دل ذلك على تجانس البيانات، ومن ثم تجانس الإجابات على قائمة الإستقصاء، وهذا بدوره يعكس درجة عالية من المصادقية من جانب مفردات العينة محل الإستقصاء.

### جدول رقم (١) الإحصاءات الوصفية

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std.
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Y	74	13.00	15.00	14.5676	6.405E-02	.5510
X1	74	13.00	15.00	14.3378	7.521E-02	.6470
X2	74	13.00	15.00	14.2838	8.281E-02	.7123
X3	74	12.00	15.00	13.9189	9.574E-02	.8236
X4	74	12.00	15.00	13.9324	9.874E-02	.8494
X5	74	13.00	15.00	13.9054	8.641E-02	.7434
Valid N (listwise)	74					

### ٥-٥ إختبار الفروض

يتضمن الجدول رقم (٢) تحليل الإنحدار المتعدد، ويشير إلى درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخمسة مجتمعة على المتغير التابع، ويعكس ترتيب هذه المتغيرات المستقلة حسب أهمية تأثيرها، وقد ثبت معنوية علاقة الإنحدار المتعدد حيث أن قيمة F تعادل ٤,٢٩١ بمستوى معنوية  $\alpha$  يعادل ٠.٢% (٢ في الألف)، أي بدرجة ثقة تعادل ٩٩,٨%، ورغم أن قيمة  $R^2$  لا تعد كبيرة إلى حد ما، فإن ذلك لا يمثل نقطة ضعف، بل يعد مصدراً لقوة التحليل إنطلاقاً من سببين أساسيين هما:

(١) إن الدراسة لا تهدف إلى استخدام نموذج الإنحدار المتعدد في أغراض التنبؤ، وإنما الهدف الأساسي من النموذج هو تحليل هيكل العلاقة بين المتغيرات المستقلة الخمسة والمتغير التابع.

(٢) أن هناك العديد من المتغيرات المستقلة الأخرى التي لها تأثير على المتغير التابع، الأمر الذي يفتح الباب على مصراعيه لدراسة هذه المتغيرات فى البحوث المستقبلية.

### جدول رقم (٢) تحليل الإنحدار المتعدد

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.316	5	1.063	4.291	.002 <sup>a</sup>
	Residual	16.847	68	.248		
	Total	22.162	73			

a. Predictors: (Constant), X5, X1, X3, X2, X4

b. Dependent Variable: Y

ويتضمن الجدول رقم (٣) تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وقد ثبت معنوية علاقة الارتباط بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك عند مستوى معنوية  $\alpha$  يعادل ١%.

أما فيما يتعلق بتحليل الإنحدار البسيط، فقد تم استخدام هذا التحليل فى إختبار كل فرض على حدة وذلك على النحو التالى:  
الفرض الأول:

يتعلق هذا الفرض باختبار علاقة الارتباط الموجبة بين الخصائص النوعية الإستراتيجية اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجى من جانب أعضاء مجلس الإدارة ( $X_1$ ) وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة ( $y$ )، وقد ثبت صحة هذا الفرض إنطلاقاً من المبررات الإحصائية التالية:

(١) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل  $X_1$  والمتغير التابع  $y = 0,454$ ، بمستوى معنوية  $\alpha$  يعادل صفر (جدول رقم ٣).

(٢) أن قيمة F تعادل ١٨,٦٨١ بمستوى معنوية  $\alpha$  يعادل صفر، أى بمستوى ثقة يعادل ١٠٠% (جدول رقم ٤).

جدول رقم (٣)  
تحليل علاقات الارتباط

Correlations

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	
Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 74	.454** .000 74	.352** .002 74	.344** .003 74	.317** .006 74	.367** .001 74
X1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		1.000 74	.770** .000 74	.489** .000 74	.516** .000 74	.495** .000 74
X2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			1.000 74	.577** .000 74	.530** .000 74	.543** .000 74
X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				1.000 74	.717** .000 74	.748** .000 74
X4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N					1.000 74	.793** .000 74
X5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N						1.000 74

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول رقم (٤)  
تحليل الإحدار البسيط لإختبار الفرض الأول

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.566	1	4.566	18.681	.000 <sup>a</sup>
	Residual	17.597	72	.244		
	Total	22.162	73			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

الفرض الثاني

يتعلق هذا الفرض بإختبار علاقة الارتباط الموجبة بين الدور الإيجابي المتوقع للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال - العاملين والعملاء والموردين - نحو الأداء الإستراتيجي ( $X_2$ ) وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة ( $y$ )، وقد ثبت صحة هذا الفرض إنطلاقاً من المبررات الإحصائية التالية:

(١) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل  $X_2$  والمتغير التابع  $y = 0,352$ .

بمستوى معنوية  $\alpha$  يعادل ٠,٢% (٢ في الألف) (جدول رقم ٣).

(٢) أن قيمة F تعادل ١٠,١٧٣ بمستوى معنوية  $\alpha$  يعادل ٠,٠٢ (٢ في الألف)، أي

بمستوى ثقة يعادل ٩٩,٨% (جدول رقم ٥).

جدول رقم (٥)

تحليل الإحدار البسيط لإختبار الفرض الثاني

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.744	1	2.744	10.173	.002 <sup>a</sup>
	Residual	19.418	72	.270		
	Total	22.162	73			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

الفرض الثالث

يتعلق هذا الفرض بإختبار علاقة الارتباط الموجبة بين استخدام مقاييس مسيبيات الأداء التي توفر الأساس للربط بين الأداء التكتيكي والأداء الإستراتيجي ( $X_3$ ) وبين

التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة (y)، وقد ثبت صحة هذا الفرض إنطلاقاً من المبررات الإحصائية التالية:

- (١) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل  $X_3$  والمتغير التابع  $y = 0,344$  بمستوى معنوية  $\alpha$  يعادل ٠.٣% (٣ في الآلف) (جدول رقم ٣).
- (٢) أن قيمة F تعادل ٩,٦٨٣ بمستوى معنوية  $\alpha$  يعادل ٠.٣% (٣ في الآلف)، أي بمستوى ثقة يعادل ٩٩,٧% (جدول رقم ٦).

### جدول رقم (٦)

#### تحليل الإحدار البسيط لإختبار الفرض الثالث

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.627	1	2.627	9.683	.003 <sup>a</sup>
	Residual	19.535	72	.271		
	Total	22.162	73			

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: Y

### الفرض الرابع

يتعلق هذا الفرض بإختبار علاقة الارتباط الموجبة بين إحتواء الخطر الملازم لإدارة الأداء الإستراتيجي من جانب مجلس الإدارة ( $X_4$ ) وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة (y)، وقد ثبت صحة هذا الفرض إنطلاقاً من المبررات الإحصائية التالية:

- (١) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل  $X_4$  والمتغير التابع  $y = 0,317$  بمستوى معنوية  $\alpha$  يعادل ٠.٦% (٦ في الآلف) (جدول رقم ٣).
- (٢) أن قيمة F تعادل ٨,٠٥٧ بمستوى معنوية  $\alpha$  يعادل ٠.٦% (٦ في الآلف)، أي بمستوى ثقة يعادل ٩٩,٤% (جدول رقم ٧).

### جدول رقم (٧)

#### تحليل الإحدار البسيط لإختبار الفرض الرابع

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.230	1	2.230	8.057	.006 <sup>a</sup>
	Residual	19.932	72	.277		
	Total	22.162	73			

a. Predictors: (Constant), X4

b. Dependent Variable: Y



## الفرض الخامس

يتعلق هذا الفرض باختبار علاقة الارتباط الموجبة بين إحتواء فجوات الأداء الإستراتيجي الناتجة عن إختلال توازن الأداء التكتيكي مع الأداء الإستراتيجي ( $X_5$ ) وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة ( $y$ )، وقد ثبت صحة هذا الفرض إنطلاقاً من المبررات الإحصائية التالية:

- (١) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل  $X_5$  والمتغير التابع  $y = 0,367$  بمستوى معنوية  $\alpha$  يعادل ٠.١% (١ في الألف) (جدول رقم ٣).
- (٢) أن قيمة  $F$  تعادل ١١,٢٠٧ بمستوى معنوية  $\alpha$  يعادل ٠.١% (١ في الألف)، أي بمستوى ثقة يعادل ٩٩,٩% (جدول رقم ٨).

### جدول رقم (٨)

تحليل الإندار البسيط لإختبار الفرض الخامس

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.985	1	2.985	11.207	.001 <sup>a</sup>
	Residual	19.177	72	.266		
	Total	22.162	73			

a. Predictors: (Constant),  $X_5$

b. Dependent Variable:  $Y$

## المبحث السادس خلاصة البحث

### ٦-١ النتائج

قام هذا البحث على أساس إشتقاق مجموعة المقومات والخصائص التي يقوم عليها وينتم بها نظام إدارة الأداء الإستراتيجي الذي يعكسه الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن، ثم تلى ذلك دمج مقومات وخصائص نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في منظومة حوكمة الشركات، وذلك من خلال تأصيل وإختبار مجموعة من الخصائص الإستراتيجية القياسية التي تعد معايير يتم الإسترشاد بها لدعم الدور الإستراتيجي المتوقع لمجلس الإدارة كآلية أساسية وحاكمة لآليات حوكمة الشركات، ونظراً لأن الهدف الأساسي هو التركيز على البعد الإستراتيجي اللازم للتأكيد على فعالية حوكمة الشركات، فقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- (١) أن إختبار أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يتم في ضوء معايير تركز في جانب منها على مجموعة من الخصائص النوعية الإستراتيجية اللازمة لحوكمة

التوجهات الإستراتيجية لأعضاء مجلس الإدارة، وتتطوى هذه الخصائص النوعية الإستراتيجية على تملك أعضاء مجلس الإدارة قدرات إدارة الأداء الإستراتيجي بمجموعة المقومات التي تقوم عليها والخصائص التي تنتم بها. (٢) أن بناء روابط قوية تدعم الحقوق والإلتزامات مع الأطراف ذات العلاقة ولاسيما العاملين والعملاء والموردين، يعد مصدراً ضخماً للتنوع في القيمة التنظيمية التي يمكن أن تضاف لتنظيمات الأعمال، ويمثل مردوداً إيجابياً لمجلس الإدارة في إدارة الأداء الإستراتيجي، ويعكس تعقيداً لآليات حوكمة الشركات الجيدة.

(٣) أن الحوكمة على أساس القياس يجب ألا تنصب فقط على الأداء المالي، وإنما يجب أن تمتد إلى الأداء غير المالي، ومن ثم فإن استخدام مقاييس مسببات الأداء يعد جزءاً مكماً لكل من المقاييس المالية وأدوات فحص مدى الإلتزام، على أساس أن مقاييس مسببات الأداء تعد الأساس لمقاييس النواتج، وأيضاً تعد الأساس للربط بين الأداء التكتيكي والأداء الإستراتيجي.

(٤) أن الإدارة الجيدة للخطر الملازم للأداء الإستراتيجي تبدأ بآليات جيدة لحوكمة الشركات، وفي نفس الوقت فإن الإدارة الجيدة للخطر الملازم للأداء الإستراتيجي تساهم في نجاح تطبيق آليات الحوكمة.

(٥) أن إحتواء الخطر الملازم للأداء الإستراتيجي، ووضعها داخل حدود مقبولة تنظيمياً، يقوم على بعدين أساسيين هما رقابة الخطر وإدارة الخطر، وبالطبع فإن إدارة الخطر تجب رقابته، غير أن مسؤولية رقابة الخطر تمتد إلى آليات الحوكمة المتعلقة بالرقابة والمراجعة، في حين أن مسؤولية إدارة الخطر تمتد إلى مجلس الإدارة أو اللجان المنبثقة عنه مثل لجنة إدارة الخطر أو وحدة إدارة الإستراتيجية.

(٦) أن إحتواء فجوات الأداء الإستراتيجي الناتجة عن إختلال التوازن بين إعتبرات الأداء التكتيكي في المدى الزمني قصير الأجل، وإعتبرات الأداء الإستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل، تتطلب حوكمة مقاييس النواتج لتتمشي طبيعياً مع مقاييس مسببات الأداء، كما تتطلب حوكمة الممارسات التي تركز على الأداء التكتيكي على حساب الأداء الإستراتيجي مثل ممارسات قياس وتحليل وتفسير إنحرافات التكاليف وممارسات إدارة الربح غير المحايدة، وأيضاً تتطلب زيادة القدرات والإمكانات المتاحة لتنظيمات الأعمال للوفاء بمعايير أفضل أداء ولإحتواء التدرجي للفجوات المختلفة الناتجة عن إدارة الأداء الإستراتيجي.

## ٦-٢ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

(١) دعم الهياكل التنظيمية لتنظيمات الأعمال بوحدة إدارية يطلق عليها وحدات إدارة الإستراتيجية، يمكن أن تتولى إدارة الأداء الإستراتيجي نيابة عن مجلس

الإدارة، وبالتالي تتغلب على أوجه القصور في الخصائص النوعية الإستراتيجية التي يجب أن تتوافر في أعضاء مجلس الإدارة.

(٢) دمج مقاييس مسببات الأداء في إطار النظام المحاسبي، مع العمل على تنقية وتحديث هذه المقاييس دورياً بما يتلائم مع الأهداف الإستراتيجية النابعة من إستراتيجية تنظيم الأعمال.

(٣) تبني مقياس الأداء المتوازن ولاسيما في جيله الثالث كآلية حتمية لإدارة الأداء الإستراتيجي من جانب مجالس إدارات الشركات، والتغلب على المشاكل الفنية والتنظيمية والسلوكية التي قد تعوق تطبيق هذه الآلية الإستراتيجية.

(٤) تطوير محاور دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر سواء في القطاع العام أو الخاص بالبعد الإستراتيجي للحوكمة من خلال إلزام تطبيق مقياس الأداء الإستراتيجي أو مقياس الأداء المتوازن الحوكمي.

(٥) تصميم برامج تدريبية لأعضاء مجالس إدارات الشركات للتركيز على البعد الإستراتيجي لدعم آليات حوكمة الشركات، وكيفية استخدام الآليات والأنوات اللازمة لتحقيق ذلك مثل مقياس الأداء المتوازن وأسلوب التكلفة المستهدفة ونظام التكلفة/الإدارة على أساس النشاط.

### ٦-٣ إقتراحات لدراسات مستقبلية

بناء على دراسة موضوع البحث، تبين للباحث أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى جهود بحثية مستقبلية هي:

(١) استخدام منهج التحليل الدرجي Analytic Hierarchy Process كأداة فعالة في اختيار مقاييس مسببات الأداء، ومقارنته مع منهج تحليل الإنحدار، وذلك عن طريق قياس قوة العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين مقاييس مسببات الأداء والأهداف الإستراتيجية النابعة من إستراتيجية تنظيم الأعمال.

(٢) استخدام مدخل النظرية الموقفية Contingency Theory في تحديد الظروف والمواقف التي تساعد على اختيار مقاييس مسببات الأداء التي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية النابعة من إستراتيجية تنظيم الأعمال.

(٣) استكشاف وتأسيس واختيار المزيد من متغيرات الحوكمة الأخرى بجانب المتغيرات المستقلة الخمسة التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك بغرض توفير مجموعة من الخصائص العيارية أو القياسية التي يجب توافرها في كل آلية من آليات الحوكمة، والتي تعد في ذات الوقت معايير حوكمة استرشادية تساعد على قياس مدى تطبيق آليات الحوكمة في الواقع، الأمر الذي يساعد على الحكم على مستوى فعالية آليات الحوكمة.

## مراجع البحث

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- د. أحمد حسين على حسين، "متطلبات التطور التلقائي في النظم المحاسبية لقياس وتقييم الأداء في بيئة التصنيع"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة - جامعة المنصورة، العدد الثاني، ١٩٩٥، ص ٩٩-١٤٣.
- د. جودة عبد الرعوف زغلول، "إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، *المجلة العلمية - التجارة والتمويل*، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الأول، ٢٠٠٣، ص ٣١٨-٣٧٨.
- د. عبد الحميد عبد المنعم عقدة، المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة، *المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والإقتصادية*، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، سبتمبر ٢٠٠٥، ص ٥١-٦٦.
- د. عبد الوهاب نصر، د. شحاته السيد، *مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦-٢٠٠٧.
- قرار وزير الإستثمار رقم ٣٣٢، "دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر"، أكتوبر، ٢٠٠٥.
- مركز المديرين التابع لوزارة الإستثمار، "دليل حوكمة شركات قطاع الأعمال العام في مصر"، يوليو، ٢٠٠٦.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Agrawal, A., & C.R. Knoeber, "Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems Between Managers and Shareholders", *Journal of Financial Quantitative Analysis*, Vol.31, Iss.3, 1996, PP. 377-397. Available from: <http://www.Sciencedirect.com>.
- Atkinson, A., & S. Salterio, "Shaping Good Conduct: The Search for more Effective Systems of Corporate Governance has Created a Unique Opportunity for Strategic Financial Management Professionals", *CMA Management*, Vol.75, Iss.10, Feb. 2002, PP.1-19. Available from: <http://www.proquest.com>.
- Baliga, B.R., R.C. Moyer, & R.S. Rao, "CEO Duality and Firm Performance: What's the Fuss?" *Strategic and Management Journal*, vol.17, Iss.1, 1996, PP.41-53. Available from: <http://www.sciencedirect.com>.
- Ballou, B., & D.L. Heitger, "A Building - Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management - Integrated Framework", *Management Accounting Quarterly*, vol.6, Iss.2, Winter 2005, PP.1-10 Available from: <http://www.proquest.com>.
- Beasley, M.S., "An Empirical Analysis of the Relation Between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud", *The Accounting Review*, Vol.71, 1996, PP.443-465.

- Brewer, P., "Putting Strategy into the Balanced Scorecard", *Strategic Finance*, vol.83, No.7, 2002, PP.27-38. Available from: <http://www.proquest.com>.
- Brignall, S., "The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique", *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Performance Measurement and Management*, Boston, MA, July 2002. Available from: <http://www.sciencedirect.com>.
- Buchholtz, A.K., M.N. Young, & G.N. Powell, "Are Board Members Pawn or Watchdogs? The Link Between CEO Pay and Firm Performance", *Group & Organization Management*, Vol. 23, Iss.1, 1998, PP. 6-26. Available from: <http://www.sciencedirect.com>.
- Buchholz, R.A., *Business Environment and Public Policy: Implications for Management and Strategy*, Prentice Hall, NJ, 1992.
- Busco, C., M.L. Frigo, E.Giovannoni, A.Riccaboni, & R.W. Scapencs, " Beyond Compliance: Why Integrated Governance Matters Today", *Strategic Finance*, Montvale, vol.87, Iss.2, Aug. 2005, PP. 34-44. Available from: <http://www.proquest.com>.
- Butler, A., S.R. Letza, & B. Neale, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *International Journal of Strategic Management*, Vol.30, No.2, 1997. Available from: <http://www.proquest.com>.
- Cadbury Commission, *Code of Best Practice: Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, gee & Co, Ltd, London, UK, 1992.
- Carroll, R.F., & R.R. Tansey, "Intellectual Capital in the New Internet Economy – Its Meaning, Measurement and Management for Enhancing Quality", *Journal of Intellectual Capital*, 2000, PP.1-9. Available from: <http://proquest.com/pqdweb>.
- Carver, J., "Reinventing Governance", *Association Management*, vol.51, Iss.8, 1999, PP.70-77. Available from: <http://sciencedirect.com>.
- Charan, R., *Boards at Work: How Corporate Boards Create Competitive Advantage*, Jossey-Bass, CA, 1998.
- Child, J. & S.B. Rodrigues, "Corporate Governance in International Joint Ventures: Toward a Theory of Partner Preferences", In: A.Grandori (Ed.), *Corporate Governance and*

- firm Organization***, Oxford University Press, 2004. Available from: <http://proquest.com>.
- Cobbold, Ian, Gavin Lawrie & Khalil Issa, "Designing a Strategic Management System Using the Third-Generation Balanced Scorecard: A Case Study", ***International Journal of Productivity and Performance Management***, Bradford, vol.53, Iss.7, 2004, PP.624-633.
  - Collier, J. & R. Esteban, " Governance in the Participative Organization: Freedom, Creativity and Ethics", ***Journal of Business Ethics*** , vol.21, Iss. 2/3, 1999, PP.173-188. Available from: <http://sciencedirect.com>.
  - Collier, P., "Audit Committee in Small Listed Companies" In: Keasey, K., & M. Wright, (Ed.), ***Corporate Governance Responsibilities, Risks and Remuneration***, John Wiley & Sons, NY, 1997.
  - Core, J.E., R.W. Holthausen, & D.F. Larcker, "Corporate Governance, CEO Compensation, and Firm Performance", ***Journal of Financial Economics***, Vol.51, 1998, PP.371-406. Available from: <http://sciencedirect.com>.
  - Das, T.K., & B.S. Teng, "Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework", ***Organization Studies***, Vol.22, 2001, PP.251-283. Available from: <http://proquest.com>.
  - Davies, A., ***A Strategic Approach to Corporate Governance***, Aldershot, Gower, 1999. Available from: <http://sciencedirect.com>.
  - Davis, J.H., F.D. Schoorman, & L.Danaldson, "Towards a Stewardship Theory of Management", ***Academy of Management Review***, Vol.22, Iss.1, 1997, PP.20-47. Available from: <http://sciencedirect.com>.
  - Demirage, I.S., S.Sudarsanan, & M.Wright, "Corporate Governance: Overview and Research Agenda", ***British Accounting Review***, Vol.32, 2000, PP.341-354. Available from: <http://sciencedirect.com>.
  - Dye, R.W., "Keeping Score", ***CMA Management***, Vol.76, Iss.9, Dec.2002/Jan.2003, PP.18-24.
  - Eagleson, G.K., & R. Waldersee, "Monitoring the Strategically Important : Assessing and Improving Strategic Tracking Systems", ***Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Performance Measurement and Management***, Cambridge, July 2000. Available from: <http://sciencedirect.com>.
  - Elefalke, K., "The Balanced Scorecard of the Swedish Police Service: 7000 Officers in Total Quality Management Project",

- Total Quality Management*, Vol.12, No.7/8, PP.958-966. Available from: <http://sciencedirect.com>.
- Eustace, C., C.Goldfinger, & C. Stovring, "Report on Workshop Intellectual Capital / Intellectual Investments", *MAGIC Project-European Commission's Information Society Technologies*, Nov.1999, PP.1-23. Available from: <http://www.ispo.com>
  - Forbes, D.P., & F.J. Milliken, "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision Making Groups", *Academy of Management Review*, Vol.24, Iss.3, 1999, PP.489-505. Available from: <http://sciencedirect.com>.
  - Frigo, M.L., "Nonfinancial Performance Measures and Strategy Execution", *Strategic Finance*, Aug.2002, PP.1-3. Available from: <http://proquest.com.pqdweb>
  - Gugler, K., "Corporate Governance and Economic Performance: A Survey, Mimeo", *University of Vienna, Austria*, 1999. Available from: <http://sciencedirect.com>.
  - Ho, C. Kun, "Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An International Analysis", *Blackwell publishing ltd*, Vol.13, March 2005, PP.211-253. Available from: <http://proquest.com>.
  - Hoque, Z., "Strategic Management Accounting in the Value Chain Framework: A Case Study", *Journal of Cost Management*, March/April 2001, PP.21-27.
  - Hornsby, D.D., & S. Baxendale, "Building A Balanced Scorecard for Entrepreneurs", *Journal of Cost Management*, Nov./Dec.2001, PP.4-9.
  - Hsieh, H.Y., & A.Lin, "Conceptual Model of Post-Formation Governance in Cross-Border Partnership", *Journal of American Academy of Business*, Vol.7, Iss.2, Sep. 2005, PP.1-8. Available from: <http://proquest.com>.
  - Institute of International Finance, Policies of Corporate Governance and Transparency in Emerging Markets, *IIF*, February 2002. Available from: <http://iif.org>
  - Jonk, G.J., & J. Schaap, "What's the Board's Role in Strategy Development?: A Strategic Reference Framework for the Board", *Strategy & Leadership*, Vol.32, Iss.5, 2004, PP.38-45.
  - Kaplan, R.S., & D.P. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol.70, Jan./Feb.1992, PP.71-79.

- Kaplan, R.S., & D.P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, Vol.80, Sept./Oct.1993, PP.134-142.
- Kaplan, R.S., & D.P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Vol. 39, No.1, 1996-a, PP. 34-43.
- Kaplan, R.S., & D.P. Norton, "*Translating Strategy into Action*", Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996-b.
- Kaplan, R.S., & D.P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Jan/Feb. 1996-c, PP. 75-85.
- Kaplan, R.S., & D.P. Norton, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.
- Kaplan, R.S., & D.P. Norton, *The Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.
- Kaplan, R.S., & D.P. Norton, "The Office of Strategy Management", *Strategic Finance*, Montvale, Vol. 87, Iss. 4, Oct. 2005, PP. 8-12.
- Keasey, K., & M. Wright, *Corporate Governance – Responsibilities, Risks, and Remuneration*, Jon Wiley, & Sons, NY, 1997.
- Kennerley, M., & A.O. Neely, "Performance Management Frameworks – A Review", *Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement and Management*, Cambridge, July 2000. Available From: <http://sciencedirect.com>.
- Kumar, S., & A. Seth, "The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture – Parent Relationships", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, PP. 579-599. Available from: <http://sciencedirect.com>.
- Lawrie G., & I. Cobbold, "Third – Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool", *International Journal of Productivity & Performance Management*, Vol.53, Iss.7, 2004, PP.611-621.
- Lees, G., "Improving Strategic Oversight: The CIMA Strategic Scorecard", *Measuring Business Excellence*, Bradford, Vol.8, Iss.4, 2004, PP.5-13. Available from: <http://proquest.com>.
- Letza, S.R. "The Design and Implementation of the Balanced Scorecard: An Analysis of the Three Companies in Practice", *Business process Reengineering & Management Journal*, Vol.2, No.3, 1996, PP.54-76. Available from: <http://proquest.com>.
- Lin, L., "The Effectiveness of Outside Directors as a Corporate Governance Mechanism: Theories and Evidence", *Corporate*



*Practice Commentator*, Vol.37, Iss.3, 1996, PP.483 - 497  
Available from: <http://sciencedirect.com>.

- Lingle, J.H., & W.A. Schieman, "From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It? ", *Management Review*, Vol.85, 1996, PP.21-35. Available from: <http://proquest.com>.
- Lockamy, A., & W.Smith, "Target Costing for Supply Chain Management: Criteria and Selection", *Industrial Management*, 2000, PP.1-10. Available from: <http://sciencedirect.com>.
- Malina, M.A., & F.H. Selto, "Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of Effectiveness of the Balanced Scorecard", *Journal of Management Accounting Research*, Vol.13, 2001, PP.47-62.
- Marr, B., & A. Neely, *Balanced Scorecard Software Report*, Gartner, Inc., Stamford, CT, 2001. Available from: <http://sciencedirect.com>.
- McNamara, C., "*Performance Measurement: One Sample Framework for Selecting Measurement*", Available from: <http://mapnp.org/library/perf>, 1999. PP.1-4.
- Miller, K.D., "A Framework for Integrated Risk Management in International Business", *Journal of International Business studies*, Vol.23, 1992, PP. 311-331. Available from: <http://sciencedirect.com>.
- Muralidharan, R., "Strategic Control for Fast-Moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring the Performance", *Long Range Planning*, Vol.30, No.1, PP. 64-73. Available from: <http://proquest.com>.
- Organization for Economic Cooperation & Development, Principles of Corporate Governance, *OECD*, 2004. Available from: <http://oecd.org>.
- Parmenter, D., "Corporate Governance: A Balanced Scorecard for the Board, Accountants Introduce Many Good Management Tools only to have them Fail to Spark or Deliver on the Promise they Showed. Why?", *Newzealand Management*, Auckland, Jun.2004, PP.80-84. Available from: <http://proquest.com>.
- Pointer, D.D., M.K. Totten, & J.E. Orlikoff, "Trustee: Workbook", *Trustee*, Chicago, Vol.58, Iss.4, Apr.2005, PP.17-22. Available from: <http://proquest.com>.
- Pound, J., "Beyond Takeovers: Politics Comes to Corporate Control", *Harvard Business Review*, Vol.70, Iss.2, March/April 1992, PP. 83-93. Available from: <http://sciencedirect.com>.

- Roslender, R., & S.J. Hart, "From Target Costing to Target Cost Management: Exploring the Strategic Management Connection", *International Journal of Strategic Management*, March 2000, PP.1-20. Available from: <http://proquest.com/pqdweb>.
- Schneiderman, A.M., "Why Balanced Scorecards Fail", *Journal of Strategic Performance Measurement*, (Special edition 6), Jan.1999, PP.23-36. Available from: <http://proquest.com>.
- Schwab, S.J., & R.S. Thomas, "Realigning Corporate Governance: Shareholder Activism by Labour Unions", *Michigan Law Review*, Vol.96, Iss.4, Feb.1998, PP.1018 - 1094. Available from: <http://sciencedirect.com>.
- Shank, J.K., & V. Govindarajan, " Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective", *Journal of Cost Management*, May/June 1992, PP.5-21.
- Shleifer, A., & R.W. Vishny, "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, LII (2), June 1997, PP.737-783. Available from: <http://sciencedirect.com>.
- Short, H., & K. Keasey, "Managerial Ownership and the Performance of Firms: Evidence from the UK", *Journal of Corporate Finance*, Vol.5, 1997, PP.79-101. Available from: <http://sciencedirect.com>.
- Simmers, C.A., "Executive and Board Politics in Strategic Decisions", *Journal of Business & Economic Studies* Vol.4, Iss.1, 1998, PP.37-56. Available from: <http://sciencedirect.com>.
- Stivers, B., T. Covin, N. Hall, & S. Smalt, "How Nonfinancial Performance Measures are Used?", *Management Accounting*, Feb.1998, PP.44-49.
- Sussland, Willy A., "Business Value and Corporate Governance: A New Approach", *The Journal of Business Strategy*, Boston, Vol.25, 2004, PP.49-57. Available from: <http://proquest.com>.
- Tricker, R.I., *International Corporate Governance: Text, Readings and Cases*, Prentice Hall, NJ, 1994.
- Van Aken, E.M., & G.D. Coleman, "Building Better Measurement", *Industrial Management*, July/Aug. 2002, PP.1-8. Available from: <http://www.proquest.com>.
- Verschoor, C.C., "A Study of The Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment of Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol.17, Iss.12, 1998, PP.1509-1516. Available from: <http://www.sciencedirect.com>
- Wiseman, R.M. & L.R. Mejia, "A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking", *Academy of Management Review*, Vol.23, Iss.1, 1998, PP.133-153. Available from: <http://sciencedirect.com>

## ملحق البحث قائمة الإستقصاء

جامعة طنطا  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة

سيادة الأستاذ الفاضل عضو مجلس الإدارة بشركة .....

تحية طيبة وبعد:

أقوم بإعداد دراسة بعنوان "تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن"، وتهدف هذه الدراسة إلى اشتقاق مجموعة الخصائص الاستراتيجية القياسية التي تدعم الأداء الإستراتيجي لمجلس الإدارة كآلية تعد عصب آليات حوكمة الشركات.

ويسعى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة إلى اختيار مجموعة من المتغيرات التي تعكس هذه الخصائص الاستراتيجية القياسية من خلال قياس قوة الربط بين هذه المتغيرات وبين مدى فعالية آليات حوكمة الشركات، وتتمثل متغيرات الدراسة في:  
أولاً: المتغير التابع: فعالية مجلس الإدارة كآلية من آليات حوكمة الشركات.  
ثانياً: المتغيرات المستقلة وهي:

(١) الخصائص النوعية الإستراتيجية لأعضاء مجلس الإدارة.

(٢) الدور الإيجابي المتوقع للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال.

(٣) استخدام مقاييس مسببات الأداء.

(٤) إحتواء الحظر الملازم للأداء الاستراتيجي.

(٥) إحتواء فجوات الأداء الاستراتيجي.

ومرفق طيه قائمة استقصاء تتضمن ثمانية عشر سؤالاً تعكس الجوانب المختلفة للمتغيرات السابق الإشارة إليها، أرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الواردة بها باستخدام المقياس الدرجي، حتى أتمكن من استكمال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وشكراً جزيلاً لدعمك ومساندتك.

الباحث

من فضلك استخدم المقياس الدرجى التالى لتحديد إلى أى مدى توافق على  
أو ترفض الأسئلة التالية معطياً إجابة رقمية لكل سؤال وذلك فى الجوانب  
الستة التالية:

أوافق بشدة	(٥)	←	المقياس الدرجى ←
أوافق إلى حد ما	(٤)	←	
محايد	(٣)	←	
أرفض إلى حد ما	(٢)	←	
أرفض بشدة	(١)	←	

"الجانب الأول" العوامل التى تدعم فعالية مجلس الإدارة كآلية من آليات حوكمة الشركات:

- (١) اختيار أعضاء مجلس الإدارة بناء على معايير أخلاقية ومهنية تدعم الأداء التكتيكي والاستراتيجي لمجلس الإدارة .....
- (٢) مساعلة مجلس الإدارة عن مدى توافق الأداء التكتيكي مع الأداء الاستراتيجي ....
- (٣) ربط نظام مكافآت مجلس الإدارة بتوافق الأداء التكتيكي مع الأداء الإستراتيجي ومعالجة القضايا الإستراتيجية وإدارة المخاطر ومراقبة استقلال نظم الرقابة الداخلية وعمليات المراجعة الخارجية التى تؤثر على الأداء الإستراتيجي .....

"الجانب الثانى" الخصائص النوعية الإستراتيجية لأعضاء مجلس الإدارة:

- (٤) الأهلية الإستراتيجية بمعنى تملك أعضاء مجلس الإدارة قدرات الأداء الإستراتيجي .....
- (٥) التوجه الإستراتيجي المتمثل فى الإلتزام بالأدوات الاستراتيجية، إتاحة المعلومات الإستراتيجية، تدعيم الإتصالات الإستراتيجية، والمصادقة على استخدام مقاييس مسيبيات الأداء .....
- (٦) تفويض إدارة الأداء الإستراتيجي إلى مكتب إدارة الإستراتيجية كأحد وحدات الهيكل التنظيمي التابعة مباشرة لمجلس الإدارة .....

"الجانب الثالث" الدور الإيجابي المتوقع للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال:

- (٧) تفعيل الدور الإيجابي المتوقع للأصول البشرية التى تولد المعرفة والمهارة والإبتكار .....
- (٨) تفعيل الدور الإيجابي المتوقع للعملاء من خلال إضافة قيمة للعملاء تحقق مردود إيجابى يتمثل فى إضافة قيمة لتنظيم الأعمال .....
- (٩) تفعيل الدور الإيجابي المتوقع للموردين من خلال تكوين علاقة شراكة تساهم فى دعم الأداء الإستراتيجي عن طريق آليات خفض التكلفة وتعزيز تميز المنتجات .....

#### "الجانب الرابع" استخدام مقاييس مسببات الأداء:

- (١٠) استخدام مقاييس مسببات الأداء يدعم آليات الحوكمة ليس فقط بالموشرات المالية التاريخية وإنما بالموشرات المستقبلية الأساسية التي تؤكد على الأداء الإستراتيجي .....
- (١١) استخدام مقاييس مسببات الأداء يساعد على تلمس توقعات وطموحات كل الأطراف ذات العلاقة وليس التأكيد على مصلحة حملة الأسهم فقط .....
- (١٢) استخدام مقاييس مسببات الأداء يساعد على تحقيق التوازن بين الأداء التكتيكي والأداء الإستراتيجي .....

#### "الجانب الخامس" احتواء الخطر الملازم للأداء الإستراتيجي:

- (١٣) يتم احتواء الخطر الملازم للأداء الإستراتيجي من خلال تفهم المصادر الخارجية للخطر الناتجة عن التغيرات البيئية والتدخل الحكومي والمنافسة والعملاء والموردين والتكنولوجيا .....
- (١٤) يتم احتواء الخطر الملازم للأداء الإستراتيجي من خلال تفهم المصادر الداخلية للخطر الناتجة عن الصراع بين الأطراف ذات العلاقة والبحث عن تحقيق المصالح الذاتية وعدم الإلتزام وعدم فعالية الإتصال ونقص الإعتمادية المتبادلة بين الأطراف .....
- (١٥) يتم احتواء الخطر الملازم للأداء الإستراتيجي من خلال تفعيل لجنة إدارة الخطر، وفعالية الإشراف على إدارة الخطر، بالإضافة إلى التأكيد على استقلال أدوات مراقبة الخطر .....

#### "الجانب السادس" احتواء فجوات الأداء الإستراتيجي:

- (١٦) التركيز على الأداء الإستراتيجي حتى ولو كان على حساب الأداء التكتيكي، الأمر الذي يتطلب تحجيم كل من ممارسات إدارة الربح وممارسات قياس وتحليل إنحرافات التكاليف وممارسات مقاييس النواتج إذا كانت تركز على الأداء التكتيكي قصير الأجل على حساب الأداء الإستراتيجي طويل الأجل .....
- (١٧) زيادة القدرات والإمكانات البشرية والتنظيمية والعلاقية والمعرفية (الأصول الفكرية أو المعرفية) والإعتراف بها يساعد على إحتواء فجوات الأداء الإستراتيجي المتعلقة بالقياس والتنافسية .....
- (١٨) تفعيل آليات خفض التكلفة وإجراء المزيد من التحسينات المستمرة يساعد على احتواء فجوة التكلفة المستهدفة، وتحقيق هامش الربح المستهدف، وتحقيق طموحات الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتنظيم الأعمال .....