

## الفصل السابع

### اصطفاف مجالس الإدارة والمستثمرين

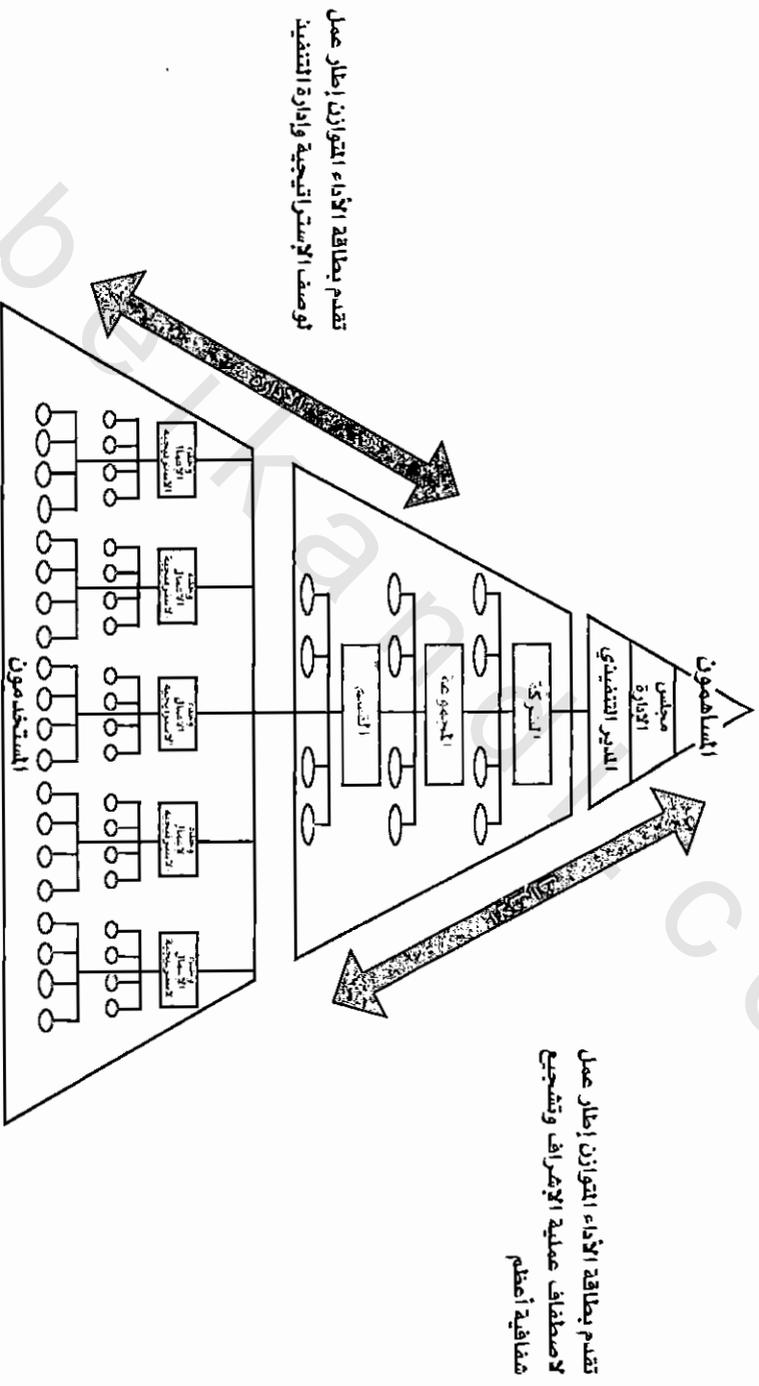
بحثنا في الفصول السابقة كيف تساعد بطاقة الأداء على الاصطفاف وتكوين الجهود المشتركة عبر الوحدات التجارية الداخلية ووحدات الدعم (انظر إلى السهم على اليسار في الشكل 7-1). ومع التأكيد المتزايد على سيطرة الشركة يقوم المديرون التنفيذيون الآن بتكوين قيمة إضافية للشركة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، لتشجيع عمليات الرقابة، وتحسين التواصل مع حملة الأسهم (انظر إلى السهم على اليمين من الشكل 7-1). وقد صرح جيف ايميت المدير التنفيذي الرئيس لشركة جنرال إلكتريك: «أريد أن يعرف المستثمرون أنهم يستطيعون الثقة بأننا قادرون على قيادة شركتنا بشكل فاعل.. ثم بإمكانهم أن يحكموا على جنرال إلكتريك عن طريق جودة أعمالنا، وإستراتيجيتنا، وأدائنا»<sup>(1)</sup>.

ويقلل التوجيه الفاعل، الكشوف المالية، والتواصل من الأخطار التي يواجهها المستثمرون عندما يأتمنون مديري شركة ما على رؤوس أموالهم. وفي هذا الفصل، سنبين كيف تستطيع الشركات أن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن للارتقاء بأداء الشركة ووضوح مصداقية الكشوف المالية. وقبل شرح هذا التطبيق لبطاقة الأداء نقدم المفاهيم الأساسية المتعلقة بأداء الشركات.

#### الرقابة 101

تتطلب كل أنظمة السوق وسطاء للمساعدة على توجيه رأس المال نحو الفرص الأكثر إنتاجية، ولترشيد أداء المديرين الذين استودعهم المستثمرون الخارجيون رؤوس أموالهم<sup>(2)</sup>.

الشكل: 7-1- تساعد بمطابقة الأداء المتوازن الشركات على إدارة عملية تكوين العملية في كل المستويات



وليستر كل الأفكار المقترحة من المديرين أو المقاولين هي أفكار «جيدة» تستحق التمويل. ولا يستطيع المستثمرون في غياب المعلومات الصحيحة حول فرص العمل التجاري الحكم على الأفكار الجيدة المقترحة من قبل مديري الشركة وتمييزها عن الأفكار السيئة.

تظهر المعلومات الخفية التي يملكها البائعون (وهم هنا مديرو الشركة) أن معلوماتهم هذه عن فرص الاستثمار هي أفضل بكثير من المعلومات التي تتوافر للمشتريين (وهم هنا المستثمرون المحتملون)، وحتى في أسواق أخرى غير التي يتعاملون بها. لنأخذ مثلاً سوق السيارات المستعملة، فالمشتري المحتمل لا يستطيع غالباً الحصول على معلومات صحيحة من البائع عن الحالة الحقيقية للسيارة. كما لا يستطيع الوصول إلى معلومات مستقلة عن مستوى جودتها. وفي هذا الوضع تتشكل لديه معلومات حول جودة المنتج أو الخدمة المعروضة أعلى من الحقيقة على ضوء المعلومات المقدمة إليه (وتدعى هذه الحالة عند الاقتصاديين اصطلاحاً بمشكلة الاختيار غير الملائم).

وكذلك، يفترض مشتري السيارة المستعملة، من خلال محاكمة عقلية، أن السيارة في حالة سيئة، ومن ثم يعرض ثمنها لها سعراً مبنياً على أساس أنه سيدفع تكاليف إصلاح تساوي إصلاح سيارة ليموزين. وأما الباعة المحتملون للسيارات المستعملة فيصنفونها بسيارات ذات مستوى ممتاز، ولكنهم لن يكونوا قادرين على الحصول على القيمة الحقيقية لسياراتهم، ومن ثم لن يعرضوا سياراتهم للبيع في مثل هذا السوق، والنتيجة هي سوق ضعيف وظيفياً، حيث يمكن عرض فقط منتجات وخدمات سيئة المستوى للبيع.

وإذا سحبنا هذا المثال على وضع سوق المال، يكون المديرون قد فشلوا في كسب ثقة المستثمر وهم يبلفونه عن القيمة الضمنية في مشروعاتهم المقترحة، عندها لن يرغب المستثمرون في تقديم مبالغ من المال بالسعر الذي يجده المديرون جذاباً في مشروعات ممتازة<sup>(3)</sup>، وهكذا لن تجد مشروعات ذات مردود عال الفرصة لتمويلها.

كما يجب أن توجه أسواق رأس المال المديرين كي يستخدموا المال الذي زودهم به المستثمرون. وليس بالضرورة أن يكون لدى المديرين والمستثمرين مصالح متطابقة، إذ يمكن للمديرين أن يقوموا باستثمارات الغاية منها زيادة حجم الشركة، وليس زيادة

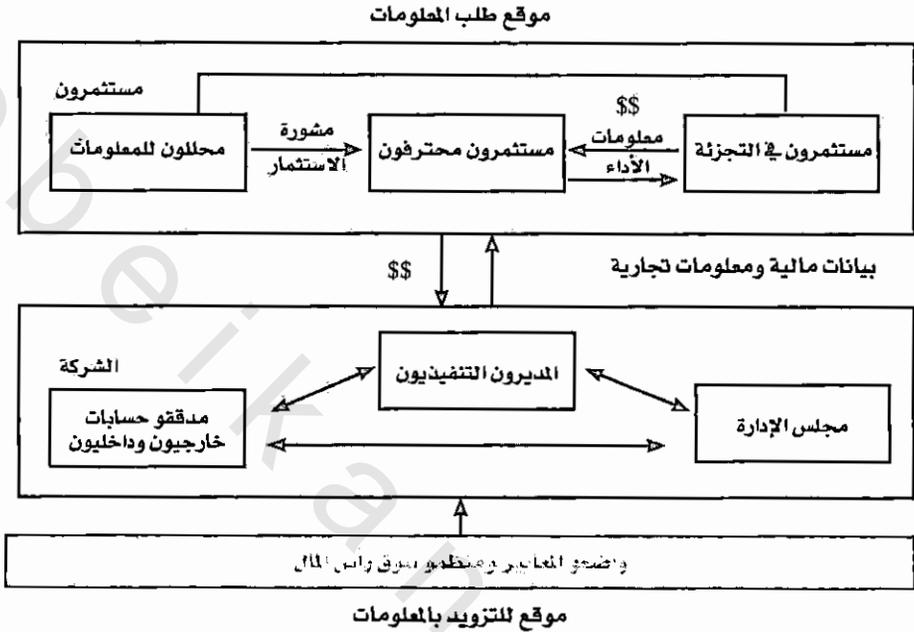
ربحيتها. كما قد يلجأ المديرين بدلاً من دفع أرباح الأسهم لمستحقيها - عندما لا تكون نتائج الاستثمار جيدة - إلى احتجاز الأموال النقدية ليحموا أنفسهم من تبرير استخدام هذه الأموال في مشروعات استثمارية جديدة في المستقبل.

كما يمكن للمديرين أن يستهلكوا نصيباً ما من «أموال الآخرين» باستخدام مكاتب فسيحة مترفة، وتشغيل أسطول من نفائث الشركة، والحصول على تعويضات مبالغ فيها. كما يمكن لهم أن يحرفوا في البيانات والكشوف المالية لا تعبر عن الأوضاع الاقتصادية للشركة، يقدمونها للمستثمرين كي يعطوا صورة عن صحة الشركة أفضل من البيانات الاقتصادية الحقيقية، ويؤدي هذا الانحراف إلى حصولهم على مكافآت أكبر، ويساعدهم على تجنب فقدانهم لوظائفهم لو افترضت الصورة الحقيقية لأدائهم المتدني. هذه أمثلة عن الأعمال الخفية والمخاطرة الأخلاقية لبعض المديرين التي يقترفونها لمصلحتهم الذاتية بدلاً من مصالح مالكي الشركة.

ويجد المستثمرون المتفرون أنه من المكلف توجيه أو إلغاء آثار الكشوف والقرارات المتخذة من قبل المديرين، خاصة عندما تكون أعمال المديرين غير مكشوفة تماماً لهم. وإذا لم يكن ممكناً التخفيف من تبعات الأعمال الخفية للمديرين، عندها سيكره المستثمرون وضع رأس مالهم في خطر لدى شركات الاستثمار.

واقصاديات السوق المتقدمة طورت سلسلة مؤسسات مختلفة للتخفيف من هذه الاختيارات المعاكسة، والمشكلات الناتجة عن الأخطاء الأخلاقية في أسواق رأس المال والاقتصاديات التي في حال أفضل في التخفيف من هذه المشكلات تنمو بشكل أسرع، وتنتج مستويات أعلى من المعيشة لمواطنيها أكثر من تلك التي لا تستطيع جذب وتوزيع رأس المال الخاص في فرص استثمار محلية مغرية.

ومن بين المؤسسات التي تلعب دوراً مؤثراً، المعلوماتية، ووسطاء أسواق رأس المال، كالمحللين ومديري الأموال المتهنين (انظر الصف العلوي في الشكل 7.2). ويشرح المحللون البيانات والكشوف المالية للشركات، ويحللون تصورات الشركات، ويقدمون التوصيات حول أي الشركات تمثل فرص استثمار جاذبة أو غير جاذبة. أما مديرو المال المهنيون -



بما فيها مديرو الصناديق المشتركة، والمستثمرون المخاطرون برأس المال، والمساهمون في الشركات الخاصة العادية- فيسهمون بمدخرات زبائن مفرق مختلفين، اعتمادا على تحليلهم المالي، وأعمالهم الشخصية، والتحليلات الخارجية بتقديم رأس المال إلى فرص الاستثمار الأكثر جذباً.

ويرد تحليل، وشرح قرارات الاستثمار الحقيقية التي يتخذها مستثمرو التجزئة ومديروهم المهنيون، في البيانات المالية، والكشوف المالية التي يعدةا مديرو الشركة. وللتأكد من أن هذه البيانات والكشوف تمثل بشكل معقول عمليات الشركة وواقعها. يفحصها مدققو حسابات من خارج الشركة، ويختبروا صحة هذه التقارير، وبهذه الطريقة تتجنب الشركة مشكلة الأخطار الأخلاقية التي تبرز عندما يضع المديرون تقاريرهم عن أدائهم الشخصي.

ولعل العنصر الأهم في كامل هذا النظام للرقابة والتحكم هو مجلس إدارة الشركة، فمجلس إدارة فاعل ومهتم فعلا هو جزء مهم من تكوين وتنفيذ إستراتيجية ناجحة. ويصبح مجلس الإدارة مفيدا في الإشراف على أداء المنظمة عندما ينفذ المسؤوليات الخمسة الكبرى الآتية:

1- التأكد من أن العمليات هي في مكانها لتحقيق التكامل في الشركة بما فيها:

• سلامة البيانات المالية.

• سلامة الالتزام بالقوانين والأخلاق.

• سلامة العلاقات مع الزبائن والموردين.

• سلامة العلاقات مع حملة الأسهم الآخرين.

2- المصادقة على إستراتيجية الشركة وتوجيهها.

3- المصادقة على القرارات المالية الرئيسية.

4- اختيار المدير التنفيذي الرئيس، وتقييم المدير التنفيذي وفريق كبار الموظفين

التنفيذيين، والتأكد من أن خطط المتابعة التنفيذية تأخذ مكانها.

5- تقديم المشورة والدعم للمدير التنفيذي الرئيس

وسوف نوضح هذه المسؤوليات الخمسة فيما يلي:

### التوثيق من سلامة العمليات والالتزام بالقوانين

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن التقارير عن الشركة والكشوف المالية تمثل الاقتصاديات المتضمنة في أداء الشركة، وفي عوامل الأخطار الرئيسية التي يمكن أن تواجهها. والتكامل والالتزام في التقارير المالية يتضمنان، الالتزام والحساب، ومتطلبات التدقيق القانوني، كما هو موضح في قانون ساربانز - أوكسلي لعام 2002 في الولايات المتحدة. ويساعد مدققو الحسابات الداخليون والخارجيون مجلس الإدارة، على التأكد من أن التقارير عن الشركة، والكشوف المالية، وعمليات إدارة الأخطار، تتفق مع هذه القواعد والقوانين.

ويجب أن يوجه مجلس الإدارة أيضا الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها الشركة، وأن يتحروا فيما إذا كان المديرون قد أنشؤوا عمليات مناسبة لإدارة الأخطار، للتخفيف من الآثار السلبية لما يمكن أن يقع من حوادث غير متوقعة، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الشركة لديها الأنظمة المناسبة للرقابة الداخلية لمنع ضياع أصول الشركة، والمعلومات، والشهرة ( السمعة ). كما عليه أن يتأكد من أن مديري الشركة يعملون بشكل أخلاقي ضمن قوانين السلوك في تعامل الشركة مع الموردين، والزبائن، والمجتمعات، وكذلك مع العاملين، ويجب أن يتحقق مجلس الإدارة من أن العاملين لم ينتهكوا القوانين والأنظمة الحكومية، هذا الانتهاك الذي قد يؤدي إلى مخاطر تتعلق بأصول الشركة، وحتى بحقها في العمل.

### المصادقة على إستراتيجية الشركة وتوجيهها

لا يشارك أعضاء مجلس الإدارة عادة في وضع وصياغة الإستراتيجية، فهذه من مسؤولية المدير التنفيذي الرئيس وفريق القيادة التنفيذي، ولكن أعضاء مجلس الإدارة يتأكدون من أن قادة الشركة قد صاغوا إستراتيجية وينفذونها من أجل تحقيق القيمة على المدى الطويل لحملة الأسهم. ويصادق أعضاء مجلس الإدارة أو يرفضون القرارات الرئيسة التي تتخذها الإدارة المكلفة بتنفيذ الإستراتيجية.

وكي يقوم أعضاء مجلس الإدارة بهذه المسؤولية، عليهم أن يفهموا بشكل كامل إستراتيجية الشركة ويصادقوا عليها. وعندما تال الإستراتيجية مصادقة المجلس، يقوم أعضاؤه بشكل مستمر بتوجيه عملية التنفيذ، ومتابعة النتائج، ولتحقيق هذه الأهداف يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعرفوا القيمة الأساسية وسياقات الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها أعمال الشركة.

### المصادقة على القرارات المالية الرئيسة

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الموارد المالية تستخدم بشكل فاعل وكاف لإنجاز الأهداف الإستراتيجية. ويصادق المجلس على ميزانية التشغيل ورأس المال السنوية،

ويجيز الإنفاقات الكبرى من رأس المال، وعمليات التمويل أو الدفعات الجديدة، وعمليات التملك الكبرى، وعمليات الاندماج، والتنوع.

### اختيار المديرين التنفيذيين وتقييمهم

يتعاقد مجلس الإدارة مع المدير التنفيذي الرئيس ويقرر أجوره / أجورها، كما يتعاقد المجلس عموماً مع أعضاء آخرين في الفريق التنفيذي الأساسي، ويقيم المجلس سنوياً أداء المدير التنفيذي الرئيس، والفريق التنفيذي، ويوافق على المكافآت والحوافز.

ولحماية الشركة من الموت المفاجئ، أو المرض، أو الأذى، أو المغادرة الطوعية لأي من المديرين التنفيذيين الرئيسيين، يجب على المجلس أن يتأكد من وجود خطة بديلة عند تخلي أي مدير من المديرين التنفيذيين عن العمل في الشركة.

### إسداء المشورة للمدير التنفيذي ودعمه

يتشاور المجلس ويقدم النصيحة للمدير التنفيذي الرئيس، ويستخدم أعضاء المجلس خبرتهم في الصناعة والخبرة الوظيفية والإدارية، لتقديم الإرشاد المستند إلى تاريخ الشركة ووضعها التنافسي، ويشارك الأعضاء في المجلس، بمعرفتهم وخبرتهم وحكمتهم، عندما يستعرض الفريق التنفيذي الفرص الإستراتيجية والقرارات الرئيسة المتوقع اتخاذها في وقت قريب.

### وقت محدود.. معرفة محدودة

وكي يتحمل أعضاء المجلس مسؤولياتهم المتعددة، يحتاجون إلى أن يعرفوا الشيء الكثير. عليهم أن يعرفوا ما يتعلق بالنتائج المالية، وبوضع الشركة التنافسي، وزبائنها، ومنتجاتها الجديدة، وتقنياتها، وقدرات عاملها من المديرين في المستويات العليا، وقدرات المجموعات الأوسع.

ويجب أن يعرف المجلس فيما إذا كانت الشركة تلتزم بالإجراءات القانونية والأخلاقية<sup>(5)</sup>.

ويقول إدوارد لولر، وهو عالم في الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية مع الاهتمام حديثاً في مجالس الإدارة المشتركة<sup>(4)</sup>: «يجب أن يركز مجلس الإدارة على المؤشرات الرئيسية، والتحدي هو أن تعرف ما المؤشرات الرئيسية، وأي منها هي مؤشرات تنفرد بها الشركة، وطرز الأعمال فيها... وتحتاج مجالس الإدارة إلى مراجعة المعلومات عن ثقافة الشركة. إنها تحتاج إلى مؤشرات عن شعور الزبائن والعاملين حول الطريقة التي تعاملهم بها الشركة»<sup>(6)</sup>.

وغالباً ما تقصر مجالس الإدارة في تنفيذ مسؤولياتها بسبب ضيق الوقت المتاح لأعضائها، والمعلومات غير الكافية المقدمة لهم، ومجالس إدارة الشركات الفاشلة، مثل شركة انرون، وورلد كوم، وأديفيا، لم تحصل على المعلومات المناسبة كي تفهم ما الذي كان يحدث<sup>(7)</sup>. وكان 90% من أعضاء مجلس الإدارة غير أعضاء في الفريق التنفيذي، وكانوا مديرين من خارج الشركة ويعملون فيها بدوام جزئي. وتصف العديد من الشركات الآن المدير من خارج الشركة أنه «غير مستقل» إذا كانت الشركة التي وفد منها هذا المدير تمثل أكثر من 1% من تمويل الشركة التي التحق بها أو التوريد إليها، أو بيعها المواد التي تحتاج إليها.

ونتيجة لذلك أصبح المديرون «المستقلون» الآن يملكون القليل من المعرفة عن الشركة وصناعاتها. ومع أن هذه «الاستقلالية» يمكن أن تمنح المستثمرين بعض الحماية، إلا أنها تحد من المعرفة التي كان بإمكان المديرين المستقلين أن يحصلوا عليها ويتعرفوا على صناعة الشركة وموقعها التنافسي، خاصة إذا كان معظم المعلومات التي يتلقونها تتضمن بيانات مالية ربع سنوية وسنوية.

ويتبوأ أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين والمستقلين عن الشركة، عادة مواقع قيادية مهمة في شركاتهم الأصلية، ويجدون صعوبة كبيرة في تخصيص المزيد من

الوقت الذي يمكن أن يخصصه لقضايا مجلس الإدارة، وعلى الشركات أن تبحث عن طرق جديدة كي يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من استخدام الوقت المتاح لهم بفاعلية أكبر، وتتضمن إدارة الوقت المتاح انسياب المعلومات التي يتلقاها أعضاء مجلس الإدارة وقيمتها قبل الاجتماع، وكذلك المعلومات التي يتلقونها في أثناء الاجتماعات. كما تتضمن التركيز على اجتماعات المجلس بحيث تعرض عليه القضايا الإستراتيجية ذات الاهتمام البالغ للشركة. وقد أشار الباحث الرائد في أبحاث مجلس الإدارة، جاي لورش إلى أنه «إذا كان أعضاء مجلس الإدارة يتلقون بانتظام بطاقة الأداء المتوازن فسيكونون قد حصلوا على معلومات عن الشركة أكثر بكثير من المعلومات التي يملكونها عن شركاتهم الأصلية، إنما يجب أن يتلقوا هذه المعلومات بشكل مستمر ومتواصل. ويمكن للتأكيد على الإستراتيجية في بطاقة الأداء أن يساعد أعضاء المجلس أن يبقوا على صلة بمجريات الأمور بشكل مركز»<sup>(8)</sup>.

ويساعد نظام الرقابة المبني على بطاقة الأداء مجلس الإدارة كي يواجه التحديات الدقيقين الحاسمين وهما الوقت الضيق، والمعلومات المحدودة.

### استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ممارسة مجلس الإدارة للرقابة

يعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل مجالس الإدارة تطبيقاً جديداً ظهر حديثاً، ونشعر أنه سوف يزداد مع الزمن. ويزداد عدد الشركات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في إضافة هذه البطاقة إلى ملف الوثائق المقدمة إلى مجلس الإدارة، وتوفر لهم وقتاً لمناقشتها في أثناء اجتماعات مجلس الإدارة.

وكان «اتحاد الكومونولث المالي الأول» وهو شركة قابضة تمتلك مصرفاً إقليمياً ومقرها في وسط وغرب بنسلفانيا سابقاً في جعل بطاقة الأداء الوثيقة المركزية في اجتماع مجلس الإدارة ومشاوراته. وفي الفقرات الآتية سوف نتحدث بكثافة عن تجربة «اتحاد الكومونولث المالي الأول»<sup>(9)</sup>.

## بطاقة أداء الشركة

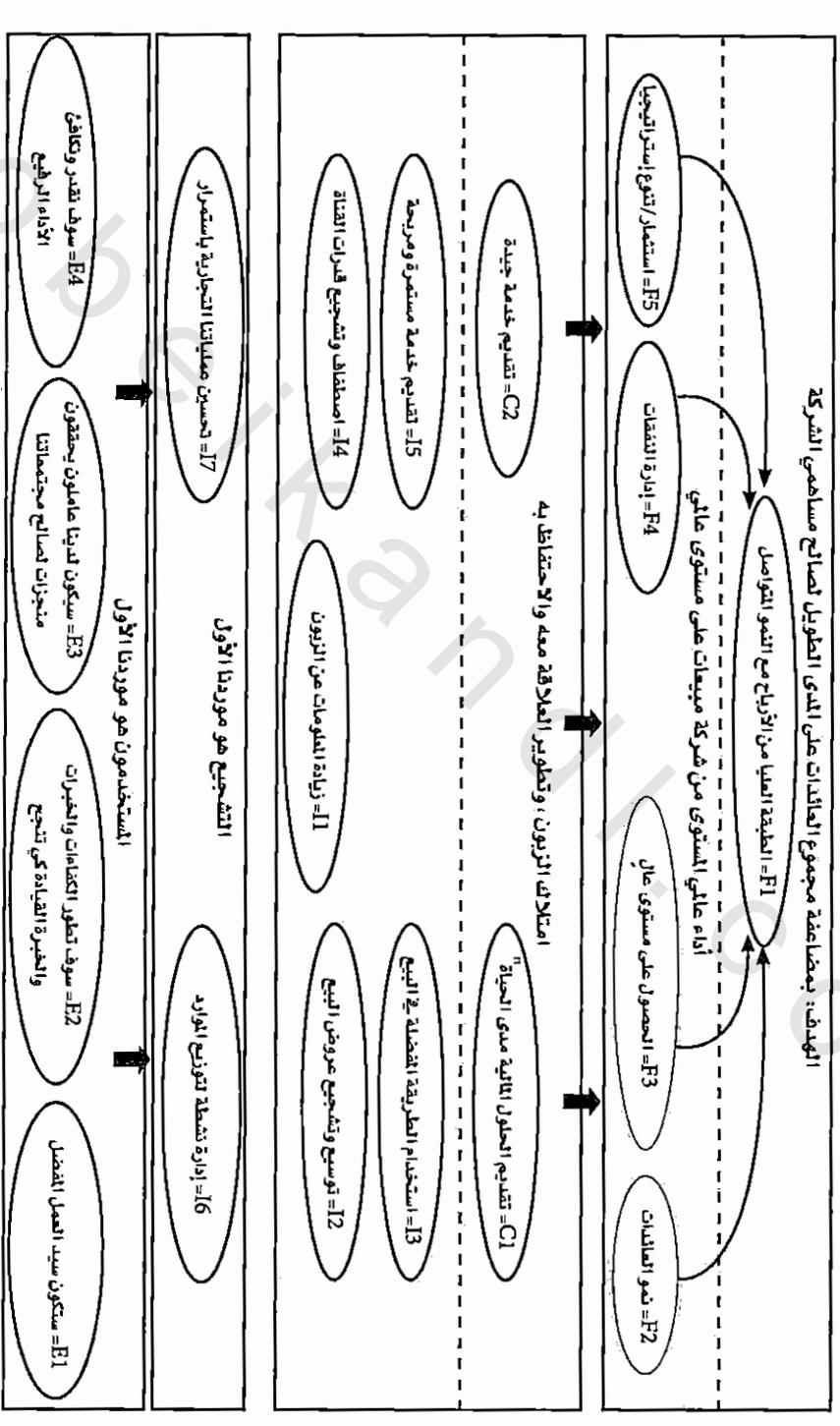
يبدأ برنامج بطاقة الأداء المتوازن بالمصادقة على الخريطة الإستراتيجية للشركة التي ترسم الأهداف الإستراتيجية المتوافقة مع بطاقة الأداء المتوازن العائدة للشركة والمتضمنة إجراءات الأداء، الأرقام المستهدفة، والمبادرات. وقد لجئوا إلى بطاقة أداء الشركة. بالطبع وبشكل أساسي من أجل أن تلعب الدور التقليدي في مساعدة المدير التنفيذي على نشر وتنفيذ إستراتيجية الشركة عبر أقسام الشركة كلها.

مثلاً: لندرس الخريطة الإستراتيجية في الشكل (3-7) العائدة لاتحاد الكومونولث المالي الأول، والذي تبني بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ إستراتيجية جديدة مرتكزة على العلاقة مع الزبون -مدى الحياة-. وترسم خريطة الطريق بوضوح الأهداف المالية ذات المستوى العالي المتعلقة بتمية العائدات، والارتقاء بالإنتاجية، والأهداف المتعلقة بالعلاقة مع الزبون مدى الحياة، وتقديم الخدمة الجيدة، وكذلك العمليات الداخلية الدقيقة لزيادة المعلومات عن الزبون وبيع حزمة المنتجات والخدمات المالية التي جرى تكييفها لتلائم احتياجات الزبون الفردي، وموضوعات التعلم والنمو المتعلقة بتشجيع وتدريب العاملين في الإستراتيجية، وتشمل بطاقة الأداء المعايير، والأرقام المستهدفة، والمبادرات.

ويستطيع المديرون التنفيذيون استخدام بطاقة أداء الشركة لإجراء مناقشات تفاعلية مع مجالس الإدارة حول التوجه الإستراتيجي، والأداء في تنفيذ الخطة الإستراتيجية. وعندما تستخدم بطاقة الأداء بهذه الطريقة، فإنها تلعب دوراً مركزياً في الرقابة؛ لأنها تزود أعضاء المجلس بالمعلومات المالية وغير المالية لتدعيم مسؤولياتهم في المراقبة والإشراف على الأداء.

مثلاً لجأت شركة وندي إنترناشيونال وهي إحدى أكبر شركات العالم في حجم المطاعم التابعة لها، والمطاعم التي تتمتع بحق الامتياز، مع 9500 مطعم في المناطق النائية إلى استخدام بطاقة الأداء كي تحقق التواصل مع مجلس الإدارة. ويقوم المجلس بمراجعة سنوية مكثفة للنتائج المالية، والفوائد الناتجة عن إعادة تصميم العمليات، ونمو المخازن الجديدة، وحصصة الشركة من السوق، ورضى العميل، ومقارنات حول نكهة

الشكل: 7-3 الخريطة الاستراتيجية لشركة كورنولت كوربوريشن



الطعام: قيمة الطعام مقابل المال المدفوع مقارنة بالمنافسين الرئيسيين، ورضى العاملين أو تركهم العمل. وكان المجلس يتلقى المعلومات المحددة كل ثلاثة أشهر عن المؤشرات الرئيسية، خاصة استرجاع المعلومات عن أوصاف الزبون، والتبادلات في حصة الشركة من السوق<sup>(10)</sup>.

في البداية، يقوم الفريق التنفيذي بإحضار الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن العائدين للشركة لمراجعتها واعتمادهما. ومن الناحية المثالية يجب أن تكون المراجعة قبل أن تصل هذه الوثائق إلى الصيغة النهائية، وتعرض على مجلس الإدارة كي يستطيع أعضاء الأعضاء أن يسهموا في المناقشات حول التوجه والتموضع الإستراتيجيين، والخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء هما الممثلان الوحيدان الأكثر إحصائياً ووضوحاً لإستراتيجية الشركة. فهما تمكنان المجلس من فهم الإستراتيجية، كما تزودانه بالأسس التي يستطيع بموجبها تقييم فيما إذا كانت الإستراتيجية قادرة على أن تنتج قيمة مستمرة لحامل الأسهم في مستويات مقبولة من الأعمال، والمالية، والأخطار التكنولوجية.

وعندما تحصل الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن على مصادقة المجلس مع الوثائق الداعمة لبطاقات الأداء العائدة للوحدات التجارية والدعم الأولي، تصبحان وثيقتان أساسيتان وتوزعان على أعضاء المجلس قبل الاجتماعات. مثلاً في شركة الكومونولث المالي الأول، كانت الصفحة الأولى في الملف المقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة، هي خريطة للإستراتيجية ملونة مع رموز مناسبة لتشير إلى الأهداف الإستراتيجية السابقة على وضع الخريطة، ثم الأهداف الجديدة التي تتضمنها الخريطة، والأهداف التي قصرت عنها الخطة.

وتصبح هذه النتائج جدول أعمال اجتماعات المجلس، بينما يشرك المدير التنفيذي، أعضاء المجلس في نقاش تفاعلي عن الخبرات المالية للشركة في تنفيذ الإستراتيجية. ومن خلال عملية استشراف متجدد ومستمر، يبلغ أعضاء المجلس عن توقعات الإدارة للإجراءات المالية الرئيسية، ومسارات القيمة الرئيسية للشركة. كما تصبح لجنة مراقبة الحسابات في الشركة على بينة من عوامل الخطر التي تكمن في عمليات الشركة وإستراتيجيتها، وتساعد هذه المعرفة على توجيه قراراتها وإعداد التقارير المالية وكشوف الحسابات.

## بطاقة الأداء المتوازن للمديرين التنفيذيين

يتألف العنصر الثاني في برنامج بطاقة الأداء المتوازن من بطاقات أداء المديرين التنفيذيين، التي يمكن أن يستفيد منها كامل أعضاء المجلس، ولجنة المكافآت لاختيار، وتقييم، ومكافأة المديرين التنفيذيين الكبار. وقد جرى تعريف تعويضات المدير التنفيذي بأنها الساحة التي يظهر فيها أداء المجلس أنه ليس جيداً بما يكفي<sup>(11)</sup>. ويعتقد العديد من الدارسين الذين يراقبون أداء مجلس الإدارة أن لجان التعويضات العائدة له فشلت في وضع مكافآت المديرين التنفيذيين في مستويات ملائمة وتناسب مع مسؤولياتهم وأدائهم. ويرى الدارسون الذين أشرنا إليهم أن لجان التعويضات المنبثقة عن مجلس الإدارة قد هيمن عليها المديرون التنفيذيون ومستشارو المكافآت الذين تعاقد معهم المديرون «لمساعدة» المجلس على تحديد مستويات المكافآت للمديرين التنفيذيين.

ومن الواضح أنه كما يؤدي أعضاء مجلس الإدارة مسؤولياتهم للإشراف على المديرين وتقييمهم، فإنهم يحتاجون إلى أداة تزودهم بتقييم موضوعي صحيح لأداء المديرين، لذلك على المجلس أن يصمم ويصادق، على نظام للمكافآت والحوافز، لمكافأة المديرين الذين يحققون قيمة على المدى القصير وعلى المدى الطويل. ويجب أن تقدم خطة المكافآت مكافأة «تحت المعدل» عندما يقصر أداء المدير في الوصول إلى المعدل المطلوب.

وتصف بطاقات الأداء المتعلقة بالمديرين المنجزات الإستراتيجية للمديرين الكبار، فهم يساعدون المدير التنفيذي الأول، ومجلس الإدارة على الفصل بين توقعات الأداء من مدير معين بفرده، وبين توقعات الأداء من كامل الشركة، إن عملية وضع بطاقة أداء للمدير التنفيذي، تبدأ مع وضع بطاقة أداء الشركة. ويتفق المدير العام مع الفريق التنفيذي على أهداف الشركة التي هي المسؤولية الأولى لكل عضو من أعضاء الفريق التنفيذي.

مثلاً مدير المعلومات، لديه مسؤولية محددة، وهو عرضة للمحاسبة تتعلق بتحقيق أهداف تتصل بقدرات تقنية المعلومات في تصور التعلم والنمو؛ وكذلك بالأهداف الداخلية، وأهداف الزبون التي تعمل على نجاحها قواعد البيانات، وأنظمة المعلومات. ويتحمل المسؤول الرئيس عن الموارد البشرية المسؤولية الأساسية، ويتعرض للمحاسبة عند تأكيده على أن العاملين لديهم المهارات والخبرات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية، وبأن عملية تواصل فاعلة قد جعلت كل العاملين واعين لإستراتيجية الشركة وإستراتيجية

الوحدة. وأن كل عامل لديه أهداف شخصية، وخطة تطوير شخصية، وخطة حوافز مبنية على من يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة التجارية وللشركة.

وفي حالة شركة فيرست كومونولث، يظهر الشكل (4-7) أهداف الخريطة الإستراتيجية الموضحة للمدير التنفيذي للبنك، كما يظهر الشكل (5-7) بطاقة الأداء المتعلقة به، مع الصلاحيات القانونية، والأرقام المستهدفة للمدير التنفيذي. لاحظ أن المدير التنفيذي للمصرف يتحمل المسؤولية الأولى لتنفيذ إستراتيجية التسويق والمبيعات الجديدة، ولكن المديرين الآخرين ومن بينهم COO, CIO يتحملون المسؤولية الأولى المتعلقة بالتكاليف، والجودة، والاستجابة للعمليات اليومية. ويتوقع من المدير التنفيذي للبنك أن يلعب دوراً قيادياً في تأسيس حضور الشركة، والإسهامات في كل مجتمع تعمل فيه.

وتطوير بطاقات الأداء التنفيذية لكل عضو في فريق القيادة العليا، يتمكن المدير التنفيذي الأول من تحقيق اصطفاف فريق المديرين التنفيذيين مع الإستراتيجية، ويكسب آلية واضحة كي يجعلهم دائماً جاهزين للمساءلة عن أدائهم وإسهاماتهم، عندها يستطيع المدير التنفيذي الرئيس أن يكافئهم استناداً إلى مقاييس موضوعية لأدائهم. وتزود بطاقات الأداء التنفيذية لجنة المكافآت التابعة لمجلس الإدارة بمعلومات يستطيع المجلس استخدامها لتقييم مدى جودة ووثوقية التقييم الذي يقدمه المدير التنفيذي، وحسن تقدير المكافأة التي تعطى للأداء الفردي للمنفذين.

ويمكن أن تستخلص بطاقة أداء المدير التنفيذي الرئيس بالطريقة نفسها، وتعزيز تلك الوجوه من بطاقات أداء للشركة التي يتحملها هو أو هي المسؤولية الأولى في تنفيذها. ويمكن لبطاقة الأداء الخاصة بالمدير التنفيذي، وربما أيضاً بطاقات العاملين التنفيذيين الكبار أن تضاف إليها مؤشرات الأداء الرئيسة التي تتصل بدور المدير أو المديرين التنفيذيين الكبار التي تشير إلى تجاوزهم بنجاح للإستراتيجية وزادوا القيمة المتعلقة بالمساهمين. مثلاً يجب أن يكون للمدير التنفيذي مسؤوليات محددة في تأسيس عملية رقابة فاعلة على الأداء البيئي والاجتماعي والعلاقات مع الناخبين الخارجيين الأساسيين مثل المستثمرين. والنزبائن الإستراتيجيين والموردين، ومدققي الحسابات، والمدققين القانونيين، والقادة السياسيين. ويرينا الشكل 7.6 مجموعة أوسع من المؤشرات التي يمكن لمجلس الإدارة أن يبنى عليها عند تأسيس بطاقات أداء المدير التنفيذي، وبطاقة الأداء التنفيذية.



الدور الإستراتيجي: سوف يعمل المدير التنفيذي للبنك على تنمية العمليات وتحول الشركة إلى ثقافة البيع ويؤكد أن وحدة التنمية لديها فريق إدارة مناسب لتنفيذ الإستراتيجية FOCFC

إطار عمل، بطاقة الأداء المدير التنفيذي للبنك

البيانات	البيانات	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية للمركز
2003 %10	تتمثل نمو العمليات والاحتفاظ من القطاعات	تفعيل المصن الرئيسي نمو العمليات (1) عروض استثمار للقطاعات القائمة (2) عروض اقرض للسوق التجاري	الاتي نمو العمليات المساهم
TBD	تطوير وتنفيذ مبادرات جديدة	التطلع نحو تنفيذ مبادرة الاسم الواحد، وجملة تصوير رمز جديد	تقديم عروض مالية للحياة
2003 %40	تعزيز المبيعات للزبائن المستهدفين	تحديد التدفق المستهدف والعلاقات الناتجة المتأكد من تطوير صورة الحسابات	داخلي تقديم عروض مالية للحياة 12 توسيع وتشجيع العروض 13 استخدام الطريقة الافضل للمبيعات
TBD	الاهتمام الشخصي في العمليات الحديثة	تأخذ دوراً قيادياً في المنظمات المالية عالية الأداء	التعليم والنمو سكون لنا عاملون مهتمون في مجتمعاتنا

الشكل: 6-7 هيكلية وإجراءات لنموذج آخر من بطاقة أداء مدير تنفيذي

بطاقة أداء مدير تنفيذي	
الإجراءات النمطية	الأهداف الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ زيادة في القيمة الاقتصادية المضافة أو قيمة المساهم</li> <li>☑ معدلات الأسعار الأرباح بالمقارنة بالأقران</li> <li>☑ عائد المؤسسة بالمقارنة بالأقران</li> <li>☑ محفظة الاستثمار (عائدات الاستثمار)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ إبقاء النمو قيمة المساهم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ معدل نمو الأرباح</li> <li>☑ عائدات المصادر الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ الاستثمار إستراتيجيا</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ الأرباح بالنسبة للعامل الواحد</li> <li>☑ تدفق السيولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ إدارة الإنتاجية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ تقديم مجلس الإدارة للعلاقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ بناء علاقة فاعلة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ عدد الاجتماعات مع المساهمين</li> <li>☑ فحص رضا المساهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ تحقيق صلات مع المساهم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ عدد الانتهاكات</li> <li>☑ تقدير المساهم الخارجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ تلبية الطلبات النظامية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ حصة السوق (الأسواق الرئيسية)</li> <li>☑ رضا الزبون (في الأسواق الرئيسية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ نمو القيمة لصالح الزبون</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ % من القوة العاملة تفهم للإستراتيجية (تقدير العاملين)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ إستراتيجية التطوير والاتصالات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ معدل كمية الأرباح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ الإطلالة على الأداء المالي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ % من المشاريع الاستثمارية التي تحقق المستهدف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ تنفيذ عملية إدارة الأداء</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ % من الجهاز له أهداف مرتبطة بالإستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ تنفيذ عملية إدارة الأخطار</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ جودة العملية (التدقيق الخارجي)</li> <li>☑ إغلاق مسائل الخطر (%)</li> <li>☑ المبادرات الإستراتيجية (مقابل الخطو)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ إدارة التنفيذ الإستراتيجي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ الاستثمار في البحث والتطوير (مقابل الشركات المنافسة)</li> <li>☑ عدد براءات الاختراع وعدد الإرشادات وبراءات الاختراع</li> <li>☑ دورة تطوير منتجات جديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ التأكيد على التقنية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ جاهزية رأس المال البشري (الأعمال الإستراتيجية)</li> <li>☑ الأوضاع الرئيسية المخططات المتتابعة للقيادة (%)</li> <li>☑ دورة رأس المال الرئيسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ التأكيد على جاهزية رأس المال البشري</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ فحص رضا العاملين</li> <li>☑ نظام القيادة الواعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ تطوير ثقافة الشركة</li> </ul>

ويجب أن تستخدم لجنة المكافآت التابعة لمجلس الإدارة بطاقة أداء المدير التنفيذي، عندما تصوغ اتفاقية الأداء العائدة له، فهي بهذا تزود الشركة بقاعدة موضوعية وقابلة

للتبرير في ترتيب مكافآت المدير التنفيذي، ويمكن تأسيس الأرقام المستهدفة في بطاقة أداء المدير التنفيذي على قاعدة النمو الظاهر والأداء المتصل بالصناعة.

وعند بدايات التطوير، تستطيع بطاقات الأداء العائدة للشركة ولل فريق التنفيذي، أن تساعد مجلس الإدارة على البحث عن النجوم الصاعدة داخل الشركة الذين يملكون الخبرة والقدرات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية في المستويات العليا. كما ترشد بطاقات الأداء المجلس إلى التوجيه بتدريب محدد والمناصب للأفراد الذين يحققون إنجازاً عالياً، إذ يمكن جعلهم أكثر جاهزية لتولي المواقع القيادية العليا في المستقبل<sup>(12)</sup>.

وعندما يتعذر ملء المواقع القيادية عن طريق الترقيات الداخلية تستطيع لجنة الأبحاث العائدة للمجلس أن تستخدم الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء لإيجاد خصائص للمنصب، تقود البحث خارج المؤسسة. وقد تحتاج إلى دعم ومساعدة نمطية من مؤسسة أبحاث تنفيذية خارجية، ولخص كوهن وكورانا استخدام مجالس الإدارة للأهداف الكمية في الخريطة الإستراتيجية لتوجيه التخطيط التنفيذي والمتعاقب بقولهما: «ستبقى لجان البحث مركزة على تجديد وتجنيب المواهب التي تلبى التحديات التي تعترضها في التنفيذ. وليس استسلاماً لكاريزما القادة الذين تعوزهم المهارات اللازمة للأعمال التي ستناط بهم»<sup>(13)</sup>.

### بطاقة أداء مجالس الإدارة

إننا نعتقد أن معظم مجالس الإدارة سينظر إلى استخدام بطاقة الأداء في اجتماعاتها الدورية، وفي توجيه الأداء الإداري في المستويات العليا، على أنه تطبيق مباشر لمسؤولياتها في الإشراف الإستراتيجي. في الحقيقة دافعت شركة كندية رائدة في ميدان المحاسبة عن أن هذا التطبيق أصبح النموذج المطبق في كل الشركات<sup>(14)</sup>.

والتطبيق الجديد هو تطوير خريطة إستراتيجية، وبطاقة أداء متوازن خاصتين بمجلس الإدارة نفسه. ويطلب قانون سارينز - أوكسلي في الولايات المتحدة من مجالس

الإدارة أن تقوم سنوياً بتقييم أدائها، ولكن هل هناك أداة أفضل لمثل هذا التقييم للأداء، من بيان واضح عن الأهداف الإستراتيجية يصدر عن مجلس الإدارة؟ تزودنا بطاقة الأداء المتوازن المخصصة لمجلس الإدارة بالفوائد الآتية:

• تحديد المنجزات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

• تقدم أداة لإدارة بنية وأداء المجلس ولجانه.

• توضح المعلومات الإستراتيجية المطلوبة بواسطة مجلس الإدارة.

وإذا أخذنا الخريطة الإستراتيجية الشاملة لمجلس الإدارة في الشكل (7-7) ومقطعاً من بطاقة أداء المجلس المرافقة للخريطة في الشكل (7-8) نجد أن الخريطة الإستراتيجية للمجلس تستخدم نمطياً أهدافاً مالية مطابقة لتلك التي فصلت في الخريطة الإستراتيجية للشركة؛ لأن نجاح المجلس في حده الأقصى، يقاس من قبل المساهمين بقدرته على توجيه فريق الإدارة نحو الأداء المالي الأعلى.

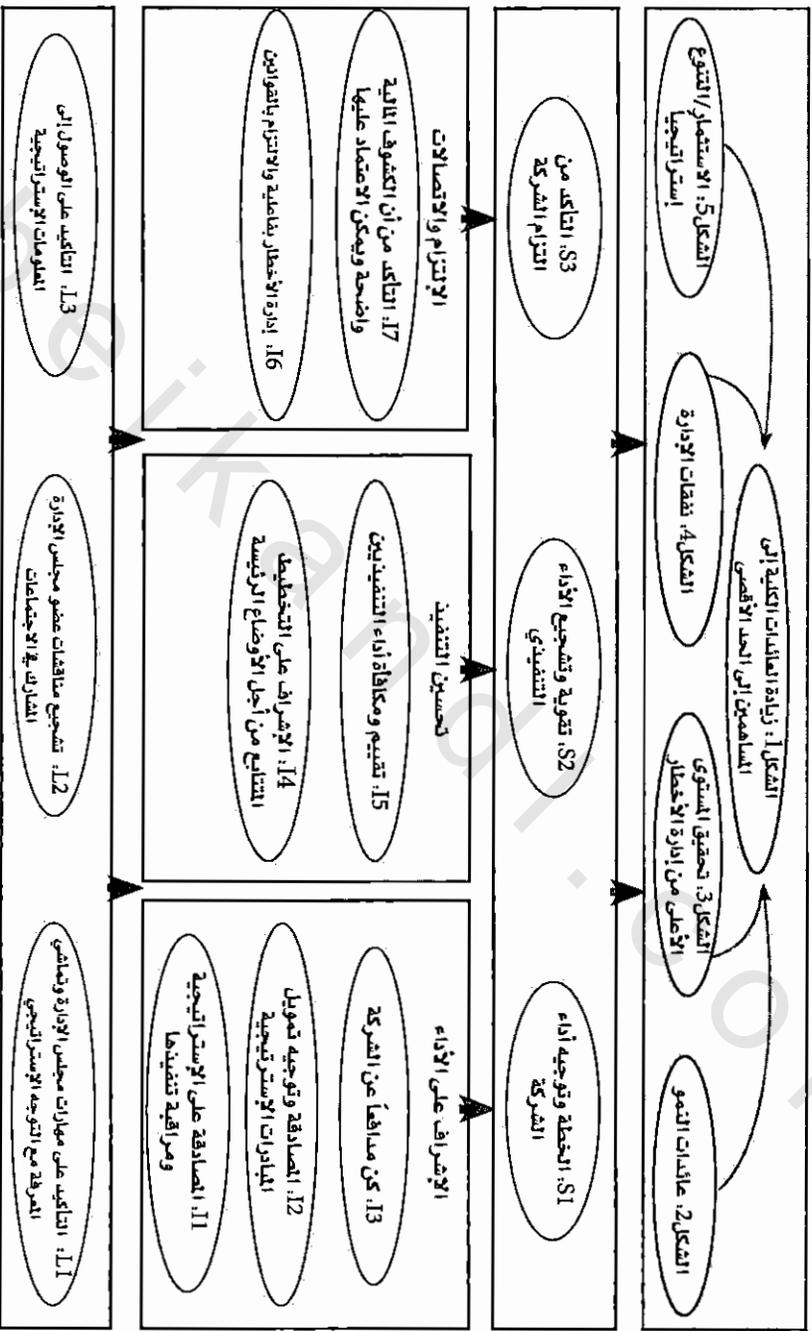
وبدلاً من استخدام التصور التقليدي للزبون تقدم بطاقة أداء المجلس تصوراً للمساهمين؛ لتعكس بذلك مسؤوليات المجلس تجاه المستثمرين والمراقبين القانونيين والمجتمعات. وكما بحثنا ذلك مسبقاً في هذا الفصل تتضمن مسؤوليات المجلس تجاه المساهمين التالي:

• المصادقة والتخطيط والتوجيه المتعلق بأداء الشركة.

• تقوية وتقييم أداء المدير التنفيذي الرئيس.

• التأكد من التزام الشركة بالتعليمات، والقوانين، والمعايير الاجتماعية، واستخدام الأنظمة المحاسبية للرقابة الداخلية.

هذه هي المسؤوليات الدقيقة التي ينفذها المجلس ليخفف من مشكلات الأخطار الأخلاقية للمديرين الذين يتصرفون وفق مصالحهم الخاصة أكثر مما يتصرفون وفق مصالح المساهمين. كما يتحمل المجلس مشروعية التقارير والكشوف المالية التي تزود المستثمرين بمعلومات موثوقة عن فرص الاستثمار وعن الأخطار المحتملة ومن ثم تخفف من تأثير المعلومات المحجوبة عن المستثمرين.



الشكل: 7-8 نموذج بيطاقه الأداء المتوازن للجنة مجلس الإدارة

إطار بيطاقه الأداء المتوازن لمجلس الإدارة

البيانات	الاستهداف	الإجراءات	الاهداف	موضوع الارتقاء بالبيطاقه
<ul style="list-style-type: none"> <li>البيانات التشغيلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2003</li> <li>75% النسبة المئوية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دور المدير التنفيذي بالنسبة للأطراف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوصول بجميع العلاقات للمساهمين إلى الحد الأعلى وعلى المدى الطويل</li> </ul>	<p>الاتالي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الوصول بجميع العلاقات لصالح المساهمين على المدى الطويل</li> <li>تحقيق مستوى عال في إدارة الأخطار</li> <li>نمو العلاقات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>لجنة العلاقات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نعم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل المديرين التنفيذيين ومتبرق الفروع في مسار واحد لتطوير الخطط؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقوية وتحفيز الأداء التنفيذي</li> </ul>	<p>المساهم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقوية وتحفيز الأداء التنفيذي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>لجنة الإشراف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% في النسبة الأولى</li> <li>100% في النسبة الثانية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حملة التنفيذي في الخطه الحياحيه للتابعه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إبلاغه على التخطيط</li> <li>المتابع للوضع الرئيس</li> </ul>	<p>الداخلي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إبلاغه على التخطيط</li> <li>تقييم ومكافحة الأداء التشغيلي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>كامل أعضاء مجلس الإدارة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لنوع العمل في السنة الأولى</li> <li>معدل ممتاز في السنة الثانية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراسلة عضو مجلس الإدارة صلاحية المعلومات القديمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأكد على الوصول إلى المعلومات الإيجابية</li> </ul>	<p>التعليم والنمو</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التأكد من الوصول إلى المعلومات الإيجابية</li> </ul>

ومجلس الإدارة هو العنصر الأكثر أهمية في كل النظام المتعلق بمراقبة سوق رأس المال، ويجب أن يحرص المجلس على أن يقوم المديرين بتزويد المساهمين، والمراقبين القانونيين بالمعلومات المالية وغير المالية الصحيحة، كما يحرص أن يستخدم المديرين رأس مال المساهمين لدفع مصالح المساهمين إلى الأمام وعلى المدى الطويل: هذه المسؤوليات التي تقع على عاتق المجلس هي مركزية في التوظيف الفاعل لأسواق رأس المال. وما لم يتأكد المستثمرون من أن مجلس الإدارة يقوم بهذه المسؤوليات بشكل موضوعي ومستقل فإنهم سيعارضون في أئتمان مديري الشركة على رأس مالهم.

ويحوي تصور العملية الداخلية لبطاقة أداء مجلس الإدارة، أهداف عمليات المجلس التي يمكنه من تلبية أهداف المساهمين وحملة الأسهم، ويظهر الشكل (7-7) ثلاثة أهداف إستراتيجية لعمليات مجلس الإدارة: (1) الإشراف على الأداء، (2) تشجيع التنفيذ، (3) والالتزام والتواصل. وتقدم هذه الأهداف البنية العمرانية؛ لتحديد الأهداف العملية الداخلية لمجالس الإدارة.

كما ترتبط الأهداف الإستراتيجية الثلاثة المذكورة أعلاه أيضاً باللجان الأكثر أهمية التابعة لمجلس الإدارة: فتتحمل لجنة الإشراف مسؤولية أساسية للإشراف على الأداء. وتتحمل لجنة التعويضات والمكافآت مسؤولية أساسية في تقييم وحفز الفريق التنفيذي. وتتحمل لجنة المحاسبة مسؤولية أساسية في التزام الشركة بالقوانين، وتواصلها مع المؤسسات الانتخابية الخارجية.

ويحوي تصور النمو والتعلم في بطاقة أداء المجلس، أهدافاً تتعلق بالمهارات والمعرفة والكفاءات لدى مجلس الإدارة: وصول المجلس إلى معلومات حول إستراتيجية الشركة ونتائج تطبيقها وثقافة المجلس، خاصة ديناميكية اجتماعات المجلس الإنتاجية التي تميز المناقشات والتفاعلات بين أعضاء المجلس وفريق القيادة التنفيذي. ويمكن استخراج إجراءات تتعلق بتصور التعلم والنمو من أعضاء المجلس من تقارير يقدمها عضو المجلس تستكمل عقب كل اجتماع، هدفها تقييم نوعية الاجتماع، وعمليات المجلس والمعلومات المقدمة للمجلس قبل الاجتماع وفي أثناءه.

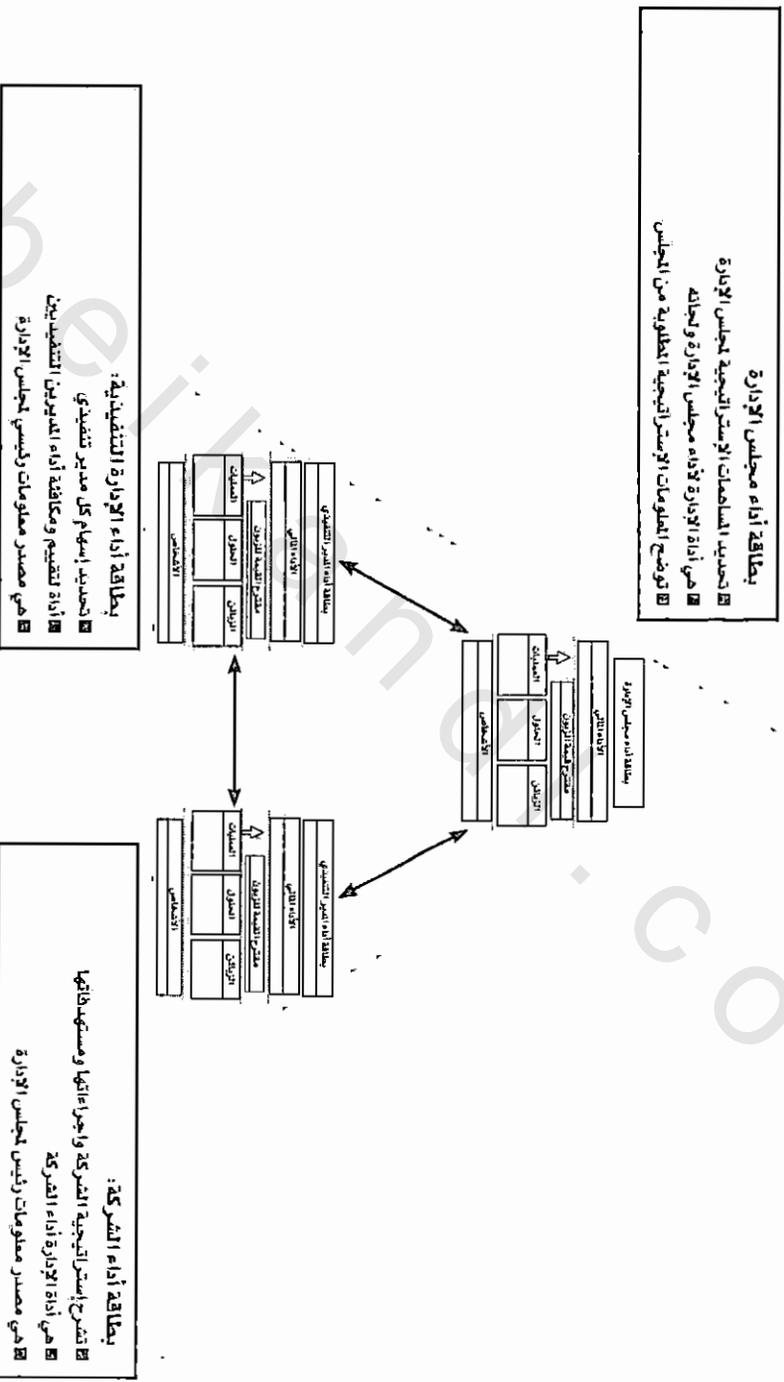
وقد علق دافيد دالمان نائب رئيس شركة فيرست كومونولث، على أهمية أهداف بطاقة أداء التعلم والنمو العائدة للمجلس: «تساعدنا اجتماعات المجلس على تقرير فيما إذا كنا نملك المهارات المناسبة لمساعدة الشركة في توجيهها الإستراتيجي، وكذلك فيما إذا حصلنا على المعلومات الإستراتيجية الصحيحة في الوقت الصحيح، وفيما إذا توافر لنا المناخ الصحيح لتشجيع النقاش والرأي الآخر»<sup>(15)</sup>.

وباختصار نرى في الشكل (7-9) برنامج بطاقة أداء مؤلف من ثلاثة عناصر -بطاقة أداء للشركة، وبطاقات أداء للمديرين التنفيذيين، وبطاقة أداء لمجلس الإدارة. ويقدم هذا البرنامج المعلومات والبنية لمساعدة مجالس الإدارة لتكون أكثر فاعلية وجاهزية للمحاسبة عن أدائها لمسؤولياتها الحيوية في نظام مراقبة فاعل لسوق رأس المال. وتقوم بطاقة أداء الشركة التي تكملها بطاقات أداء الوحدات التجارية ووحدات الدعم بإعلام المجلس بطريقة محكمة وقوية حول الإستراتيجيات المنفذة من قبل الشركة.

وبينما يوجه المجلس، ويقدم المشورة، ويصادق، ويقرر الاتجاه الإستراتيجي، يعمل بفهم أعمق كثيراً للمضمون الإستراتيجي للشركة، ودون أن يتثقل أعضاء المجلس بكميات مبالغ فيها من المعلومات التفصيلية. وتقدم بطاقات الأداء التنفيذية قاعدة واضحة لتوجيه أداء فريق الإدارة، لمكافآت المديرين التنفيذيين استناداً إلى معايير الأداء في تلبية المستهدفات الإستراتيجية، وتقييم كفاية الخطط التنفيذية المتابعة. وتوضح بطاقة الأداء العائدة لمجلس الإدارة، لجميع أعضاء المجلس مسؤولياتهم وإجراءات التقييم الدوري لأداء مجلس الإدارة باستخدام معايير مفهومة جيداً.

### اصطفاف المستثمرين والمحللين

بعد أن يصادق مجلس الإدارة ويستخدم بفاعلية بطاقة أداء الشركة التي تتضمن إجراءات مالية وغير مالية، تصبح الخطوة الطبيعية الآتية هي تبليغ بعض المعلومات الرئيسة إلى مالكي الشركة. وفي الحقيقة، دافعت عدة لجان رقابية، عن إيصال المعلومات من نمط بطاقات الأداء حول إستراتيجية الشركة والتنفيذ إلى المستثمرين.



وقد حققت لجنة عالية المستوى من المعهد الأمريكي للمحاسبين العامين المجازين (وهي معروفة باسم لجنة جنكنز على اسم رئيسها إدوار جنكنز)، وقبل خمسة عشر عاماً في المعلومات التي يحتاج إليها المستثمرون والمودعون<sup>(16)</sup>. ومن بين توصياتها، توصية بأن تقدم الشركة بالإضافة إلى الإجراءات والبيانات المالية، بيانات تشغيل من أعلى مستوى حول فاعلية أعمال الشركة، وإجراءات الأداء في العمليات الرئيسية في الشركة. وتضم هذه الإجراءات جودة منتجات الشركة، وجودة الخدمات، والتكاليف النسبية لنشاطاتها، والوقت المطلوب لأداء النشاطات الرئيسية، مثل تطوير صنف جديد.

وأشارت دراسة اللجنة إلى أن اهتمام المحللين والمالكين في الشركة بالنشاطات التجارية فيها، والعمليات، والأحداث التي تؤثر في عمل الشركة، يوازي اهتمامهم بالإجراءات المالية. وأكد تقرير الشركة أن قاعدة بيانات التشغيل، عالية المستوى، ستساعد المحللين والمالكين على فهم أعمال الشركة وبشكل خاص فهم العلاقة بين الأحداث والأعمال، وتأثيرها في الأداء المالي للشركة. واتضح للجنة أن الشركات تقوم استجابة للتغيرات في أعمالها، بتبديل أنظمة المعلومات فيها، وأنماط المعلومات التي تستخدمها الإدارة في أعمالها، مثل أداء العمليات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، ومعايير رضى الزبون. وتوصلت اللجنة إلى أنه «يجب أن يستفيد المستخدمون عند اقترابهم أكثر من دارة إجراءات الأداء المستخدمة في إدارة الأعمال».

ودرس إرنست ويونغ، المعلومات المستخدمة من قبل المحللين الماليين. واستنتج أن الأرباح تتناقص أهميتها في التنبؤ بمستقبل أسعار الأسهم، وأن 35% من تقييم الشركة هو عائد إلى المعلومات غير المالية<sup>(17)</sup>.

وطالب محللون يتمتعون بأفضل سجل في الدقة الصناعية: باستخدام معظم الإجراءات غير المالية. ومن خلال تحقيق أكثر تفصيلاً لأربعة قطاعات صناعية: أجهزة الكمبيوتر، الغذاء، النفط والغاز، والمواد الصيدلانية، استنتجت الدراسة أن المقياس غير المالي الذي ثمنه المستثمرون كثيراً كان قدرة الشركة على تنفيذ إستراتيجيتها.

وكذلك استنتجت مدرسة هارفارد التجارية في دراسة لها عام 1999. أن المحللين لجانب المبيعات أurdوا الحصول على بيانات غير مالية أكثر من التقارير الخارجية التي تحوي معلومات عن إستراتيجية المنافسة للوحدات التجارية وإستراتيجية الشركة (18). وقدم مارك ايبشتاين في دراستين مشتركتين مع آخرين، أمثلة عن شركات عديدة كان لديها مقاييس غير مالية في تقاريرها السنوية (19).

إنما، وعلى الرغم من كل الدراسات الموثقة التي قام بها محللون، وتضمنت رغبتهم في أن يروا معلومات تتصل بإستراتيجية الشركة وتنفيذها، وإعداد تقارير عن مقاييس الأداء غير المالي من قبل الشركات تبقى مسألة خاصة بها وغير مستمرة، وحتى مع التنبؤ العريض لبطاقة الأداء المتوازن لإستراتيجية الإدارة داخل الشركات فإنهم في الحقيقة لم يختاروا أي شركة استخدمت إطار بطاقة الأداء لإعداد تقارير خارجية وكشوف مالية (20).

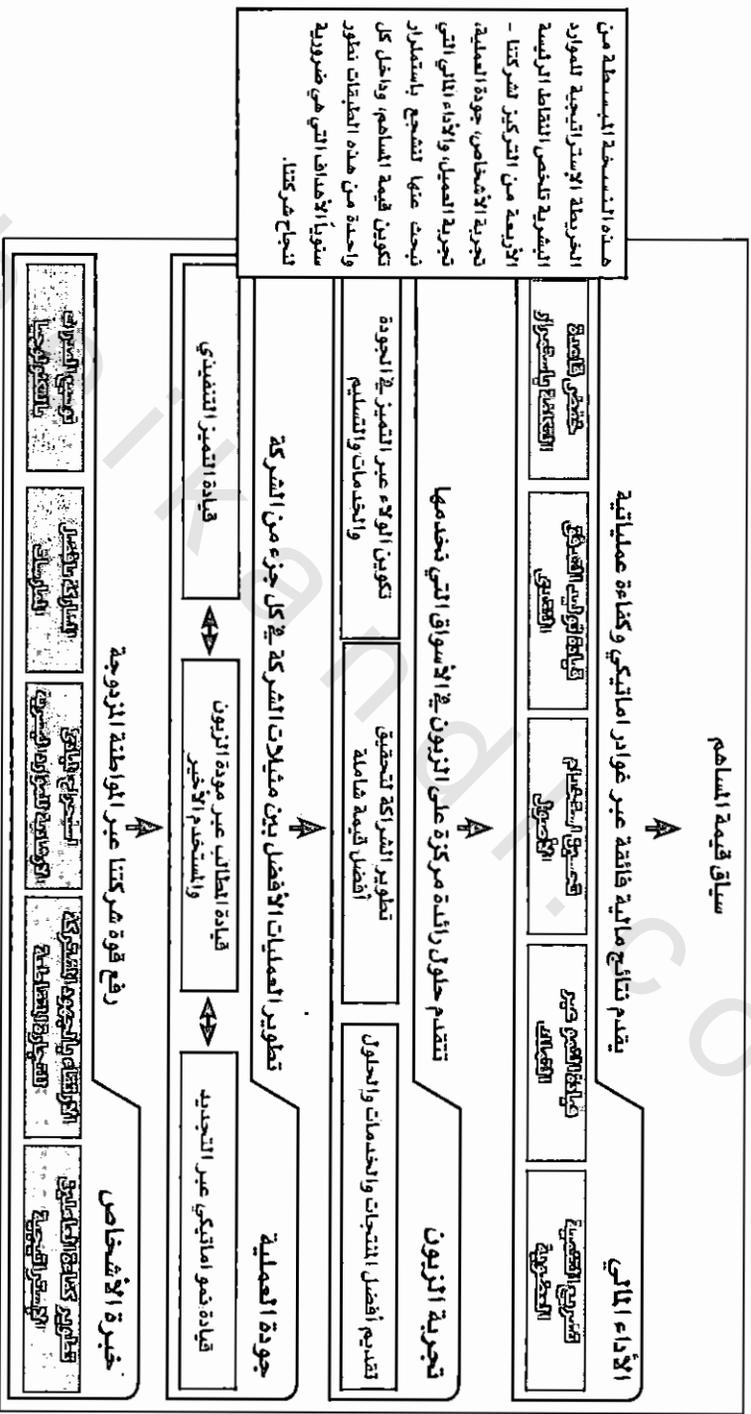
وفي منتصف التسعينيات، وبعد نجاح العديد من الشركات التي تبنت بشكل مبكر بطاقة الأداء المتوازن -مثل سيجنا بروبرتي وكازولتي، ومصرف التجزئة الكيميائي- تحدثنا إلى المديرين التنفيذيين لنعلم فيما إذا كانوا قد استخدموا مؤشرات بطاقات الأداء في تواصلهم مع المحللين والمستثمرين. لقد تحدث العديد منهم مع المحللين حول النجاح الحالي لأقسامهم، لكنهم، في الواقع، لم يقدم أي منهم بطاقة أداء قسمه إلى مجموعة المحللين، إنما نظموا جميعاً عروضهم التي قدموها للمحللين باستخدام إطار بطاقة الأداء فقط، وقد أفادوا بعد ذلك بأن المحللين كانوا متحمسين جداً للعرض؛ لأن المديرين التنفيذيين، بدلاً من أن يكتفوا ببحث الأرباح فقط بالنسبة لمعدلات نمو السهم الواحد، ويستشرفون المستقبل على أساسه، قاموا عملياً بوضع الإستراتيجية الضمنية التي قادت إلى التحسين الحالي والجوهرية في الأداء المالي.

مثلاً، أوضح المدير التنفيذي في أحد العروض كيف أن استثماراً كبيراً في تقنية جديدة للمعلومات قد قاد إلى تحسين مهم في عملية مواجهة الزبون، التي قادت بدورها إلى الاحتفاظ بالزبائن، ونمو حجمهم، وإلى إنجاز مهم في النمو المالي في العائدات، وعمليات

الاندماج. وكان باستطاعة المحلل الاستنتاج أن النتائج الحالية للقسم لم تكن مجرد حظ: فقد كان لدى المدير التنفيذي إستراتيجية لتكوين القيمة، وقام قسمه بتنفيذها بنجاح وعمل للحفاظ عليها.

وقد كشفت شركة إنجرسول راند (التي تحدثنا عنها في الفصل الثالث) عن الخريطة الإستراتيجية للشركة في تقريرها السنوي لعام 2002 انظر الشكل (7.10). وتظهر الخريطة الإستراتيجية الأهداف الإستراتيجية العليا لكل الوحدات التجارية، ولكن التقرير لم يقدم معايير أو بيانات عن الأهداف. وكان الكشف الذي تضمنه التقرير جزءاً من إستراتيجية إنجرسول راند لكي يشير إلى أن الشركة قادرة على إنجاز اقتصاديات الحجم الكبير Scope من وحداتها المتنوعة على ما يبدو من خلال إستراتيجية متكاملة للشركة. وقد تضمن التقرير السنوي لعام 2003 لشركة إنجرسول راند رسالة للمدير التنفيذي الرئيس وصف فيها إتمام أهداف بطاقة الأداء: تحقيق نمو دراماتيكي للعائدات من خلال الحلول المبتكرة، وحلول الزبون، وجودة العمليات، والمواطنة الثنائية. وبشكل مشابه، وضع كل قطاع من القطاعات الأربعة الرئيسة لإنجرسول راند، منجزاته باستخدام أهداف الشركة هذه، وفي عام 2004 تابع المدير التنفيذي هارب هاتكل استخدام الإطار في عروضه الربعية المقدمة للمحللين، مقدماً أمثلة محددة عن النمو الناتج عن الابتكار، والحلول التجارية المتقاطعة المقدمة للزبون، والتميز التشغيلي، والمواطنة المزدوجة<sup>(21)</sup>.

ويستخدم مطعم ويندي وهو مطعم للوجبات السريعة، إطار بطاقة الأداء في عروضه المقدمة للمحللين، وكذلك من دون ذكر واضح أن المقاييس الواردة في التقرير تأتي من التصورات الأربعة الواردة في بطاقة الأداء<sup>(22)</sup>. وتمتلك شركات تستخدم مثل شركة ويندي، المقاييس نفسها لكل وحدة تجارية، مقاييس أكثر نمطية في تقاريرها أكثر من الشركات التي تضم وحدات تشغيل متنوعة والتي يمكن أن تمتلك مقاييس قليلة عموماً. وتضع شركة ويندي تقريراً ربعياً للمحللين يتضمن المعايير الآتية:



هذه الخريطة الاستراتيجية المبسطة من الخريطة الإستراتيجية للموارد البشرية تلتخص النقاط الرئيسية الأربعة من التركيز لشركتنا - تجرية الامتصاص، جودة العملية، تجرية العميل، والاداء المالي التي تبحث عنها لتتبع باستمرار تكوين قيمة المساهم، وادخل كل واحدة من هذه الطبقات تطور سنويا الأهداف التي هي ضرورية لنجاح شركتنا.

### 1- المالية

• نمو المبيعات في المخزن الواحد

### 2- الزبون

• رضی الزبون.

• مقارنة التذوق مقابل المنافسة

• مقارنة القيمة المتاحة للزبون مقابل المنافسة

### 3- العملية الداخلية

• جودة الخدمة (معدل تقديم الخدمات زمنياً)

• الدقة في تنفيذ الطلبات، خدمات مسار الطلبات

• النظافة

### 4- التعلم والنمو

• مستخدمون ودودون، وأكفاء.

• الاستعاضة عن العمال المتخلفين عن العمل.

وتعتقد ويندي أنها حققت منافع من بياناتها المستمرة لمقاييسها غير المالية المتصلة بإستراتيجيتها. وسميت ويندي عام 2005 من قبل «المجموعة المؤسسية لأبحاث المستثمر» بأنها تمتلك أفضل العلاقات والاتصالات مع المستثمر في الولايات المتحدة. وقال جون باركر، نائب الرئيس للعلاقات والاتصالات مع المستثمر، في بيان له: «لقد ارتفع سعر البضائع الجاهزة عند ويندي 75% جزئياً منذ أن بدأت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفضل لتزايد بياناتها<sup>(23)</sup>. وتوحي ملاحظة باركر إلى أن الشركات التي تشجع إصدار البيانات يمكن أن تزيد من قيمتها بإعطاء المحللين الثقة بحيث إن تحسينات الأرباح الحديثة هي ناتجة عن تنفيذ الإستراتيجية الفاعلة التي يمكن أن تستمر في المستقبل.

وباختصار، مازالت التقارير الخارجية عن إجراءات بطاقة الأداء المتوازن في مرحلتها الأولى، وقد استخدمت شركات عديدة بنية بطاقات الأداء العائدة لها كإطار تقدمه للعاملين، مع أنها لم تجسد بشكل واضح المعطيات الواردة في تقاريرها الربعية أو السنوية. والتقارير الخارجية في الولايات المتحدة تنجز في بيئة من الإجراءات المكثفة، واحتمالات خطورة شديدة للمساءلة القضائية. ومن ثم، وعلى الرغم من الاهتمام الواضح والشديد من قبل المساهمين والمحللين، في الحصول على معلومات أوسع عن إستراتيجية الشركة وتنفيذها، فإن المديرين التنفيذيين في الشركة يمنون غير راغبين في أن يتحولوا إلى مقاولين أو مجددين في تطبيقاتهم المالية. وربما لأن الشركات أصبحت أكثر راحة بسبب استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإيصال الأداء الإستراتيجي إلى الوحدات التجارية، والعاملين، ومجلس الإدارة، ويمكن لها عند نقطة معينة أن تصبح أكثر مبادرة في تقديم معطيات الأداء في تقاريرها إلى المستثمرين والمحللين.

### الخلاصة

وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن مازالت في مرحلتها الأولى والمبكرة، فقد بدأت تدخل الاستخدام في عمليات الرقابة وإعداد التقارير. وقد ازدادت مسؤوليات المديرين، لكن الوقت اللازم لأداء وظائفهم أصبح أقصر. ويجب على المديرين أن يكونوا قادرين على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر سلاسة، دون الحاجة إلى وقت أطول وعمل أكثر إرهاقا.

ويقدم نظام رقابة وإشراف يستند إلى بطاقة أداء متوازن لها ثلاث شعب للمديرين سياقاً سهلاً ومعلومات إستراتيجية. وبهذه الطريقة يصبح أداء أعضاء مجلس الإدارة معلومات مهمة تساعدهم في اتخاذ القرارات حول التوجهات المتعلقة بمستقبل الشركة، وسياساتها في إعداد التقارير والكشوف المالية. ويركز وقت التحضير للاجتماع ووقت الاجتماع نفسه على إستراتيجية الشركة، ومآلاتها، ومساراتها الأكثر أهمية التي تتعلق بالقيمة والأخطار المحتملة. وتقدم بطاقات أداء المديرين التنفيذيين لمجلس الإدارة معلومات تمكنهم من اختيار المديرين التنفيذيين، وتقييمهم، ومكافأتهم، واستبدالهم.

كما يوجد لدى المجلس نفسه بطاقات أداء ترشده في اتخاذ القرارات حول تركيب المجلس نفسه، وعملياته، ودراساته للمشروعات والقرارات، وتقييمه لنفسه.

ولإعداد تقارير الشركة، وثقت دراسات مختلفة المصلحة الكبيرة في وجود قياسات إضافية، وغير مالية، تساعد المحللين والمستثمرين على فهم وتوجيه إستراتيجية الشركة. وقد بدأت شركات عديدة باستخدام إطار بطاقة الأداء المتوازن لبناء اتصالاتها الخارجية. ولكن هذه الحركة ما زالت في طفولتها، وما زال المطلوب أمام المديرين التنفيذيين تجربة أكبر ليكونوا أكثر راحة في تقديم المعطيات ليتواصلوا ويقيموا إستراتيجيتهم.

### ملحوظات

1. J. Immelt, «Resorting Trust,» speech, New York Economic Club, November 4,2002.
2. This analysis of the problems of adverse selection and moral hazard in capital markets is taken from K. G. Palepu, P. M. Healy, and V. L. Bernard. Business Analysis and Valuation Using Financial Statements:Text and Cases, 3<sup>rd</sup> edition (Mason, OH: Thomson Southwestern ) ,2003.
3. The breakdown in markets when buyers cannot get valid information about the product or service being offered for sale was described in a Nobel Prize-winning paper:G. A. Akerlof, «The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism,» Quarterly J. Econ. 89 (1970) :48 - 500.Groucho Marx, in a much earlier publication than Akerlof's, captured the essence of the adverse selection problem when has stated, «I don't want to join any club that would accept me as a member»
4. J. Conger, E. Lawler, and D. Finegold, Corporate Boards: New Strategies for Adding Value at the Top (New York: Jossey-Base/Wiley, 2001) .

5. J. Losch, «Smelling Smoke: Why Boards of Directors Need the Balanced Scorecard», *Balanced Scorecard Report* (September-October 2002) :9 - 11.
6. E. E. Lawler, «Board Governance and Accountability,» *Balanced Scorecard Report* (January-February 1993) :12.
7. Ibid., 11.
8. Ibid., 10.
9. Details can be found in R. S. Kaplan, «First Common Financial Corporation,» Case 942 0-4 10- (Boston: Harvard business School Publishing, 2004) .
10. J. Ross, «The Best-Practice Hamburger: How Wendy's Enhances Performance with its BSC», *Balanced Scorecard Report* (July-August 2003) :5 -7.
11. L. Bebchuck and J. Fried, *Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004) ; G. Crystal, *In Search of excess: The Overcompensation of American Executives* (New York: W. W. Norton, 1991) .
12. J. Cohn and R. Khuranna, «Strategy Maps for CEO Succession Planning» *Balanced Scorecard Report* (July-August 2003) :8- 10.
13. Ibid.,9.
14. M. J. Epstein and M. Roy, *Measuring and Improving the Performance of Corporate Boards, Management Accounting Guidelines*, Society of Management Accountants of Canada (Mississauga, Ontario, 2002) .
15. Kaplan, «First Commonwealth Financial Corporation»
16. «Improving Business Reporting – A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors,» Report of the Special

Committee on Financial Reporting American Institute of Certified Public Accountants, 1992.

17. «Measures That Matter,» Ernst & Young white paper, 1999 (available from Cap Gemini Ernst & Young Center for business Innovation) .
18. M. Epstein and K. Palepu, «What Financial Analysts Want,» Strategic Finance (April 1991) .
19. M. Epstein and b. Birchard, Counting What Counts: Turning Corporate Accountability into Competitive Advantage (Reading, MA: Perseus Books, 1999) ; M. Epstein and P. Wisner, «Increasing Corporate Accountability: The External Disclosure of Balanced Scorecards Measures Balanced Scorecard Report (July-August 2001) : 10 - 13.
20. One of the few expectations is Skandia, a Swedish insurance company, which published its Navigator of nonfinancial measurements, for many years, as part of its annual report (see «The Value-Adding Power of External Disclosure: An Interview with Jan Hoffmeister, American Skandia Investment», Balanced Scorecard Report (September-October 2001) : 10 - 11.
21. See presentations at <http://irco.com/investorrelations/analysts>.
22. See Wendy's analysts presentations at <http://www.wendys-invest.com/main/pres.php>.
23. «The Best-Practice Hamburger: How Wendy's Enhances Performance with its BSC», Balanced Scorecard Report (July-August 2003) : 6 - 7.