

استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والتدقيق الشرعي

أ.د سمير الشاعر

مستشار، محكّم ومحاضر جامعي
عضو سابق في هيئة المعايير أيو في (AAOIFI)
عضو سابق في مجلس أمناء صندوق الزكاة في لبنان
خبير معتمد في المالية الإسلامية لدى صندوق النقد الدولي IMF
مدير التدقيق الشرعي سابقاً في بيت التمويل العربي (مصرف إسلامي)

ورقة مؤتمر شوري سلطنة عمان أكتوبر (تشرين الأول) 2019

وقد اعتذرت عنه يومها لظروف خاصة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد وعلى آله وصحبه الغر الميامين،
أما بعد؛

فقد تلقيت دعوة كريمة من شركة شورى للكتابة بموضوع دقيق لخدمة صناعة التدقيق الشرعي، تحت عنوان "استخدام مؤشرات المخاطر الشرعية الرئيسية والتدقيق الشرعي"، ولحدثة الموضوع الذي تندرج تحته الورقة سأوسع العنوان ليكون "استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والتدقيق الشرعي"، كون المخاطر الشرعية جزء يسير منها.

وكان حدد هدف الورقة: بـ "تقديم توضيح نظري وعملي لمفهوم مؤشرات المخاطر الشرعية الرئيسية وأهمية تحديدها ضمن بيئة عدم التأكد التي تعمل فيها البنوك والمؤسسات، إضافة إلى بيان منهجية بناء مؤشرات المخاطر الشرعية وكيفية عملها، وكيف يمكن استخدامها كمسطرة رقابة لمتابعة أنظمة وعمليات وأنشطة المؤسسات" وهو ليس بعيد عما انتهت له الورقة.

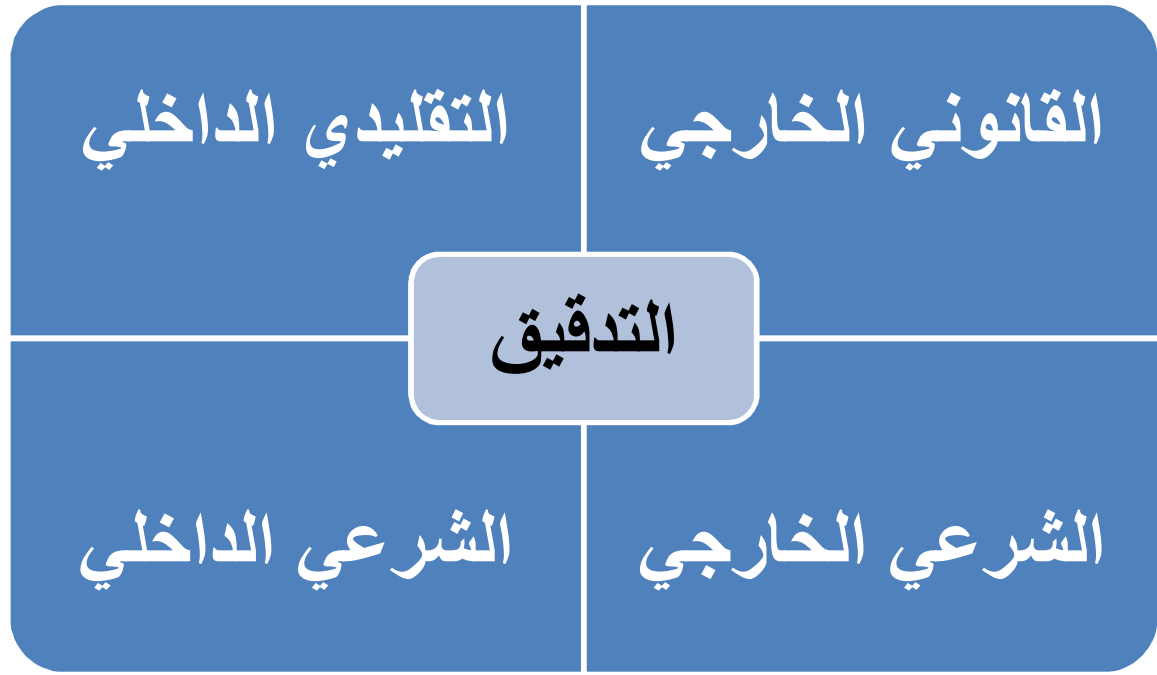
إطار الدراسة النظري:

إن هذه الدراسة بتخصصها الدقيق تحتاج إلى نهج قويم لصياغة منظومة فكرية يعول عليها في بناء المؤشرات الرئيسية من الناحية الفنية والتطبيقية، كما تحتاج لدقيق نظر وعميق بصير لاختيار مجالاتها وعدد المؤشرات المناسبة لها، وينبغي عدم الاستسهال وقصر بناء المؤشرات على قياس أداء قسم التدقيق الشرعي وإنتاجية أفرادها، بل الأنفع والأقوى والأدق الانتقال بممارسة التدقيق الشرعي إلى الاحترافية التي لا ينبغي أن تقل عما بلغته شركات التدقيق الخارجي التقليدية العالمية والتي تعالج هذه المعضلة من زوايا ثلاث، (1) فرق العمل (2) الوحدات التنظيمية داخل الشركة ككل و(3) البيئة الخارجية وفي مقدمها رضا العملاء (الزبائن/ الجمهور).

وفي المؤسسات المالية الإسلامية ينبغي رسم استراتيجية بناء مؤشرات الأداء الرئيسية بناء لرؤية تطبيق الشرع والفوز باطمئنان الجمهور لذلك، فنحوز الرضا وتروج الأعمال وندخل عالم الاحتراف من مكانة الثقة والمصداقية عند الجمهور. وعليه ينبغي العناية بالمحورين الداخلي والخارجي، الأول: يغطي قطبي المعادلة المؤسسية (1) فريق عمل التدقيق الشرعي (2) فرق عمل المؤسسة المالية بمستوياتها المختلفة وفي مقدمهم المكاتب الأمامية الخادمة للجمهور بشقيها الفني الروتيني والآخر المسؤول عن تطبيق الصيغ الشرعية مع العملاء، على أن نعطي اهتمام خاص للمكاتب الخلفية الداعمة والمسيرة لمنظومة العمل المالي الإسلامي داخل المؤسسة (انتماء، مخاطر، عمليات، التزام، خزينة وغيرها...)، والثاني (3) الشق الخارجي والذي نشترك في آلياته مع المعتمد والمطبق في التدقيق الخارجي التقليدي وبمفارقة خصوصية إضافية واحدة، يغطيها مؤشر الرضا عن التطبيق الشرعي.

التمهيد:

إن من سلامة بنيان المؤسسات عموماً والمالية خصوصاً كفاءة وظيفية الرقابة فيها، وعمر المؤسسات المالية الإسلامية القصير يشير أن تكامل بنيانها المؤسسي، الوظيفي والرقابي؛ لم يصل للعمق المهني المستقر في نظيرتها التجارية والتقليدية، فضلاً عن خصوصيتها التي تستدعي تحويل ثنائية الرقابة في الصناعة التقليدية إلى رباعية موزعة كالتالي:



أما ضلعي الرقابة الشرعية التي استندعتها الصناعة المالية الإسلامية ليسا على مستوى نمو واحد، فنرى التدقيق الداخلي الشرعي أرسخ قليلاً من نظيره الخارجي الممارس، حتى الآن، عرضاً ضمن تقارير المراجع الخارجي وبدرجات متفاوتة على حسب عمق تجربة شركة التدقيق الخارجي وشمولية كتاب (الارتباط) التكليف بالتدقيق.

أما أسبقية التدقيق الداخلي الشرعي على قرينة الخارجي لا يعني تمام رسوخه وعمقه، بل المقصود أنه على الطريق السليم مهنيًا، بداية على مستوى البناء (1) داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسات (2) أو لفرق عمله (3) وحتى نطاق أو مجال عمله داخل المؤسسات. وفي سبيل ترسيخ هذه الصناعة وتعميقها لا بد من الاستفادة من كل المتاح علمياً وعملياً في النظائر المهنية وغيرها مما تصح الاستفادة منه، وتوجد مجالات خصبة يمكن الاستفادة منها والتوظيف فيها وعليها في مقدمتها:

(1) بطاقة الأداء المتوازن

(2) تحليل SWOT

[وهما الخوادم الأساسية قبل بناء المؤشرات بنوعها (الأداء والنتائج)]

(3) المقاييس المهنية

(4) المؤشرات التقنية.

ولضمان نجاح عملية قياس الأداء وبناء مؤشرات الأداء الرئيسية بالقدر الفارق الملحوظ على أداء المنظمة (بأبعادها الداخلية والخارجية) فإنه يجب إعادة بلورة وتغيير الفكر السائد عن إدارة الأداء وقياسه وإحداث تغيير جذري في طريقة تناوله ومعالجته، ولذلك فإنه قبل الخوض في عملية قياس الأداء من الناحية الفنية يجب على المهتمين بهذا الموضوع بناء القاعدة الأساسية لاستيعاب وفهم عملية قياس وإدارة الأداء من خلال توحيد المفاهيم والإلمام ببركانز إدارة الأداء ومعالجة سوء الفهم والاعتقادات الخاطئة حول هذه العملية.¹

¹ مختصر من كتاب "تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة لديفيد بارمينتر"، <http://albuthi.com>، بتصرف.

المبحث الأول ماهية المصطلحات

أولاً: بطاقة الاداء المتوازن (BSC) Balance Score Card²

منذ أواخر التسعينيات ظهرت أساليب وأفكار ونظريات مختلفة حول ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة توضح عمل إطار الإدارة والقياس الاستراتيجي.

وجاءت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كثمرة للدراسات وجهود علماء وباحثين في مجال الإدارة والأعمال، بالتزامن مع تطور الفكر الإداري الحديث ومفهوم الجودة وإعادة هندسة المنظمات وإدارة المعرفة وتقنية المعلومات.

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي تساعد المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها واستراتيجيتها. وهي ليست فقط نظام قياس، وإنما نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف استراتيجية المنشأة وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها.

وقد ثبت أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التغلب على مشكلتين أساسيتين وهما:

1. القياس الفعال لأداء المنظمة Effectively measuring organizational
2. والتنفيذ الناجح للاستراتيجية Successfully implementing strategy.

واختير هذا النموذج عام 2018 من قبل Harvard Business Review كواحد من أبرز الأساليب الإدارية المؤثرة خلال الـ 75 سنة الماضية: "إن هذا المفهوم هو خير ما أنتج العقل البشري في مجال التخطيط للخمس وسبعين سنة الماضية".

محاور بطاقة الأداء المتوازن:³

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور (أبعاد) رئيسة يقوم كل منها بقياس الأداء الكلي للمنظمة، وهي كما يلي:

- **المحور المالي Financial:** يحوي أهدافاً مالية بحتة، مثل العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، وغيرها.
- **محور العملاء Customer:** ويُعني بجوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء، والحصة السوقية، ودرجة الولاء، ورضا العملاء؛ مثل تحقيق رغباتهم عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو من خلال تحسين الخدمة والاستجابة إلى شكاوى واحتياجات العملاء، وغيرها.
- **محور العمليات الداخلية Internal Business Process:** ويُعني بجوانب العمليات الداخلية، مثل تطوير أنظمة الأعمال الإدارية والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، واستخدام تقنية المعلومات، والمحافظة على مستوى الأداء العالي للمنظمة فيما تقوم به من عمليات، مثل ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج، وغيرها ذات المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية.

² انظر: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com>، ووسيم بن حسن مسري، رواد الأعمال، <https://www.rowadalaamal.com>، بتصرف.

³ وقد طور هذا النموذج في عام 1996 كلٌّ من Kaplan & Norton؛ روبرت كابلان (بروفيسور في التطوير القيادي كلية إدارة أعمال، جامعة هارفارد)، وديفيد نورتن (مؤسس ورئيس مؤسسة الحلول الحديثة). واستمر تطوير هذا النموذج من قبل كابلان وزميله أيضاً من قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية، ومازالت تتطور بتطور استخداماتها.

- محور التعلم والنمو (الإبداع) Learning & Growth Innovation: يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

ثانياً: تحليل SWOT

تُمثّل الحروف الإنجليزية الأربعة (SWOT) أربع كلمات في اللغة الإنجليزية، وهي العناصر الأساسية والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المنشآت، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي، وهي:⁴

- **عناصر أو نقاط القوة (Strengths):** هي العناصر التي تُساهم في تميّز المشروع أو الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى، كما تُشكّل نقاط القوة مجموعة من القدرات المتوقّرة داخل المنشأة، وتُساهم في تحقيق مطالبها وتخلصها من التهديدات المحيطة بها، ومن الأمثلة عليها وجود أشخاص أكفأ في بيئة العمل مثل المتدربين والمدراء، والحصول على موارد مالية مناسبة، واستخدام التكنولوجيا.

- **عناصر أو نقاط الضعف (Weaknesses):** هي العناصر التي تُظهر علامات الضعف في الشركة أو المشروع، كما تُمثّل نقاط الضعف ذلك العجز المؤثّر في المنشأة، ويمنعها من الوصول إلى أهدافها، ومن الأمثلة عليها ظهور مشكلات في توزيع وتصدير الخدمات والمنتجات.

- **عناصر الفرص (Opportunities):** هي العناصر التي تُمثّل العوامل الخارجية والتابعة للمنشأة أو المشروع، وتعكس تأثيرات إيجابية، فمثلاً قد تُساعد على ارتفاع مُعدّل الربح أو زيادة بيع المنتجات، كما تُشكّل الفرص جميع الاتجاهات أو الظروف التي تُساعد على تحقيق الهدف المطلوب، ومن الأمثلة عليها ظهور تعاون بين المنشآت.

- **عناصر التهديدات (Threats):** هي العناصر التي تُشكّل تأثيرات من خارج المنشأة أو المشروع، وتؤدي إلى تأثره بتهديد واضح، وينتج عنها اضطراب في بيئة عمل المنشأة أو المشروع، كما تُمثّل التهديدات جميع الظروف ذات المصادر الخارجية والمؤثرة سلبياً على كفاءة ونوعية العمل داخل المنشأة، ومن الأمثلة على التهديدات عدم اهتمام الناس بشراء المنتجات الخاصة بالمنشأة.

يعتمد تحليل الموقف الاستراتيجي داخل بيئة العمل على نموذج تحليل SWOT وهو مصفوفة رباعية تتكوّن من عناصر الضعف، والقوة، والتهديدات، والفرص، على الشكل الآتي:

⁴ انظر: محمد صفوان الشرباتي، تحليل swot، مراجعه جامعة المجمع، التحليل الرباعي، صفحة 1. و جغوبي فادية (2015 - 2016)، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة، صفحة 58 - 64. <https://mawdoo3.com>، بتصرّف.

أمور معطلة لتحقيق الأهداف	أمور مساعدة لتحقيق الأهداف	SWOT ANALYSIS
نقاط ضعف سماتنا نحن، التي تعوقنا عن تحقيق الهدف ١ ٢ ٣ ٤ ٥	نقاط قوة سماتنا نحن، التي تساعد في تحقيق الهدف ١ ٢ ٣ ٤ ٥	داخية تتعلق بالشركة
مخاطر ظروف خارجية، يمكن أن تضر وتعيق تحقيق الهدف ١ ٢ ٣ ٤ ٥	فرص ظروف خارجية، يمكن استثمارها لتحقيق الهدف ١ ٢ ٣ ٤ ٥	خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية

ثالثاً: المقاييس Metrics⁵

تعتبر المقاييس مؤشرات أو معايير للتقييم الكمي المستخدم في القياس، أو المقارنة أو لتتبع الأداء أو الإنتاج، يستخدم المحللون المقاييس لمقارنة أداء العديد من الشركات المختلفة، على الرغم من الاختلافات العديدة بين الشركات.

تشير المقاييس إلى مجموعة متنوعة من الأدوات والتي يمكن للمديرين ومديري التنفيذ استخدامها لتقييم أداء موظفيهم ومنتجاتهم وخدماتهم وإرضاء عملائهم، ومن أجل إنشاء مقياس، تحتاج الشركة إلى:

- العثور على عملية حرجة،
- وإيجاد مخرجات تتطابق مع مقدار أو نوع العمل،
- ثم تحدد أهدافاً لتلك المخرجات.

ويعتبر اختيار المخرجات الخاطئة للقياس أحد المخاطر المحاطة باستخدام أداء المقاييس لتقييم أداء شقة أو شركة أو موظف معين، ويجب على الشركات التي تريد استخدام أداء المقاييس أن تركز على المزيد من المقاييس ذات القيمة، ما أصبح يعرف باسم مؤشرات الأداء الرئيسية، طريقة تحليل القرار بأكملها، والتي تسمى اقتصاديات المعلومات التطبيقية، لإيجاد الأنواع الصحيحة من المخرجات لقياسها وتحليلها.

رابعاً: المؤشرات⁶

هي تحويل البيانات الإحصائية المستخدمة من السجلات والمستندات الإدارية من مادة خام إلى مؤشرات لها جوانبها وأبعادها المختلفة التي تساعد على التشخيص وتحديد المشكلات وبالتالي تساعد على التخطيط والقيام بأعمال المتابعة والتقييم والتقويم للأداء، والمؤشرات قد تكون رقم واحد أو مجموعة أرقام.

ومن المفيد التفرقة بدقة بين:

⁵ و د. عبد الرحيم محمد، مقاييس ومعايير الأداء، <http://dr-ama.com>، بتصرف.
⁶ د. يمن محمد حافظ الحمادي، رئيس قسم الاقتصاد بكلية التجارة جامعة عين شمس، مفهوم مؤشرات النوع الاجتماعي وأنواعها - معايير وخطوات إعدادها، <http://www.mof.gov.eg>

الفرق بين المعلومات الاحصائية والمؤشر والمعييار		
المعييار standard <ul style="list-style-type: none"> • يحدد المستهدف الذي ينبغي لمؤشر معين أن يصل إليه أو يحققه .. • الفرق بين المؤشر والهدف في قياس العمليات هو «الفجوة» .. 	المؤشر <ul style="list-style-type: none"> • قياسات لأوجه كمية أو نوعية والتي تحدد خلال فترة من الزمن أداء المنظمة . • معلومات تعرضت لمعالجة تجعل دراسة أية ظاهرة ما (تربوية ...) أمراً ممكناً . • ترتبط المؤشرات بعضها البعض لتعطي تفسيراً لظاهرة معينة . • ترتبط بأهداف ومعايير مرغوب تحقيقها . 	المعلومات الاحصائية data <ul style="list-style-type: none"> • معلومات أولية لم تعرض لمعالجة . • لا ترتبط الاحصاءات بعضها وانما تقدم في شكل جداول احصائية معينة . • لا ترتبط بأهداف أو معايير مرغوب تحقيقها .

خامساً: الأداء⁷

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

- ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.
- ويعرف بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.
- كما عرف بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

الأداء يشمل:

المنظمات		الأفراد	
فاعلية	كفاية	التزام	كفاية
مطابقة الأهداف + مطابقة المواصفات	الكلفة المادية + أضيق زمن	التزامه القيام بالعمل	خيراته ومعلوماته ومعرفته

المصدر: إعادة صياغة الباحث لرسوم بيانية من <https://www.new-educ.com>

سادساً: المخاطر وإدارتها⁸

الخطر هو موقف يفرض مستوى تهديد على الحياة أو الصحة أو العقار أو بيئة الموظف، وتحدد هذه المواقف على أنها مخاطر لإشعار الموظفين بالمخاطر المحتملة في مكان العمل.

تصنّف المخاطر عموماً بأنها أحداث مفاجئة، أغلبها غير متوقع مسبقاً، وتكون خارجة عن سيطرة الأفراد، وخصوصاً أنواع الخطر التي تتصل بحادث ثابت، أو مؤقت، بعكس بعض المخاطر الأخرى، والتي من الممكن التخطيط لها، أو تدارك وقوعها، مثل: الخطر الاقتصادي، والذي يُعالج عن طريق اللجوء إلى التفكير السليم، ووضع الحلول التي تساعد في الحد من تأثيره السلبي على الفرد، أو الأفراد الذين يتعرضون له.

إدارة المخاطر Risk Management: تعرف إدارة المخاطر بأنها ذلك الفرع المنبثق عن الإدارة والمختص بتنفيذ عملية رصد المخاطر وتقييمها وقياسها، والعمل على تطوير ما تمتلكه المنشأة من

⁷ محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع - بيروت / لبنان، 2016، نسخة google books، ص278، بتصرف

⁸ إيمان حيارى، تعريف إدارة المخاطر، <https://weziwezi.com>، ومجد خضر، تعريف الخطر، <https://mawdoo3.com>، و Infor، EAM، <https://docs.infor.com/eam>، بتصرف.

استراتيجيات الحد من الأثر السلبي للمخاطر التي تقف عائقاً في تحقيق الأهداف المنشودة، وتحويلها إلى نقاط قوة يستفاد منها وتوظف في خدمة المنشأة وبذلك تكون الإدارة العليا قد فرضت سيطرتها على هذه المخاطر بكل كفاءة وفاعلية، ويشار إلى أن إدارة المخاطر تمر بعدة مراحل لنجاح أهدافها، وهي:

الخطوات الأساسية لإدارة المخاطر



المبحث الثاني

مؤشرات الأداء KPIs⁹

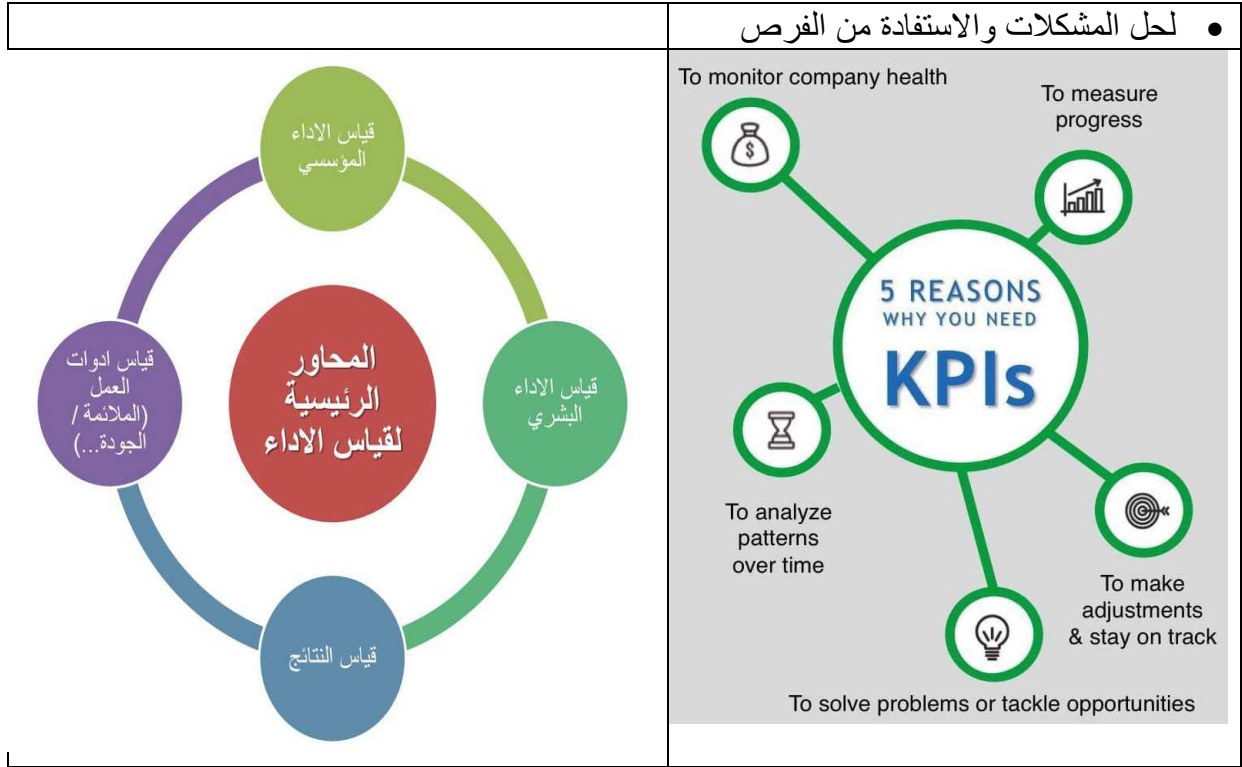
أولاً: نظرياً

مؤشرات الأداء هي مقاييس توضع في مكانها الصحيح لتعقب الأداء المحدد لتطور المنظمة بناء على خطتها الاستراتيجية وبمعنى آخر: إذا أردنا أن نعرف أننا في الاتجاه الصحيح فيجب أن نقيس أداء العمل خطوة بخطوة.

ويتولد عن هذا السؤالين التاليين:

(1) لماذا قياس الأداء؟	(2) ما المقصود بالقياس المؤسسي؟
<p>الجواب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • متابعة سلامة مسيرة الشركة • لقياس الأداء "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إنجازه" • متابعة خط الزمن تقنياً وعملياً وتوفير المعلومات الضرورية لصناعة القرارات • إجراء التعديلات التي تحفظ الشركة على المسار السليم 	<p>الجواب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أداء الأفراد • أداء الوحدات التنظيمية • أداء المنظمة ككل

⁹ انظر: التخطيط الاستراتيجي، خمس خطوات لإعداد مؤشرات الأداء القياسية (KPI)، <https://hrgoals.net>، و دليلك للتعرف على مؤشرات قياس الأداء KPIs، <https://istsharh.com>، ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية؟ <https://blog.hotmart>، و مؤشرات الأداء الرئيسية KPI، <https://www.new-educ.com>، و مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs و بطاقة الأداء المتوازن BSC، <https://hrdiscussion.com>، ومحمد طاهر الموسوي، مدخل إلى المقاييس التي يتوجب على الشركات الناشئة تتبعها، <https://academy.hsoub.com>، مختصر من كتاب "تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة لديفيد بارمينتر" <http://albuthi.com>، د. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، www.dr-ama.com، بتصرف.



ثانياً: فنياً

الفرق بين مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية

ظهر مفهومان رئيسيان يتعلقان بتحليل البيانات هما: المقاييس ومؤشرات KPIs. ولكل مفهوم له خصائصه المحددة التي تميزه. **المقاييس** عبارة عن أداة تساعد الشركة الناشئة في الوصول إلى الإنجازات الأساسية وتحقيق الأهداف. أما **مؤشر KPI** هو كل نوع من البيانات التي تساعد على فهم كيفية عمل استراتيجية ما والنتائج المتحققة منها.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية			مثال مؤشرات قياس الاداء	
مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs	الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives	الجوانب Perspectives	مؤشر القياس	المحور
\$ صافي الإيرادات % هامش الربح	زيادة الأرباح	المالية	• الربحية لكل سهم • متوسط الإيرادات لكل قناة توزيع • نسبة التكاليف التشغيلية إلى الإيرادات	المالية
# عدد العملاء الجدد % الحصة السوقية	زيادة الحصة السوقية	العملاء	• نسبة العملاء المتكررين	العميل
% الطرود التي تم إصالتها في الوقت المحدد # الوقت المستغرق لإيصال الطرد	تحسين عملية توصيل الطرود	الإجراءات الداخلية	• معدل رضا العملاء / متوسط الوقت اللزم للاستجابة إلى شكاوي (طلبات العملاء) • عدد العمليات التي تتم بصور آلية • نسبة الخطأ في العمليات	العمليات الداخلية
% رضا الموظفين % كفاءة عملية التوظيف	تحسين الكفاءات العاملة في المنظمة	القدرات التنظيمية	• الإيرادات لكل موظف • معدل رضا الموظفين / • عدد المنتجات الجديدة في العام/ معدل اقتراحات التطوير لكل موظف	التطور والتعليم

التدرج والتقدم من المقاييس إلى المؤشرات
وهناك أربعة أنواع من مقاييس الأداء:

1. مؤشرات النتائج (Result Indicators (RIs) والتي تخبرك بما تم إنجازه.
2. مؤشرات الأداء (Performance Indicators (PIs) والتي تخبرك بالذي يجب القيام به.

3. مؤشرات **النتائج الرئيسية** (KRIs) و التي تخبرك كم انجزت في منظور ما أو عامل نجاح مهم.
4. مؤشرات **الأداء الرئيسية** (KPIs) و التي تخبرك بما يجب القيام به لزيادة الأداء بشكل كبير.

الاختلاف بين مؤشرات النتائج الأساسية KRIs ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

مؤشرات النتائج الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
يمكن ان تكون مالية وغير مالية (على سبيل المثال، العائد على الموظفين، ونسبة رضا العملاء)	مقاييس غير مالية (لا يعبر عنها بالدولار أو الين أو الجنيه أو اليورو... أو غيرها)
غالباً مقاييس شهرية وأحياناً ربع سنوية (فصلية)	تقاس باستمرار (على سبيل المثال، خلال الأربع وعشرون ساعة من أيام الأسبوع (7 / 24) أو يومياً أو أسبوعياً)
تعتبر ملخصاً للتقدم في عوامل النجاح المهمة للمؤسسة، وهي مثالية في إعداد التقارير التي تعرض على مجلس الإدارة	يتم فحصها بواسطة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا
لا تساعد الموظفين أو الإدارة؛ لأنها لا تخبرهم بمواضع التحسين	جميع الموظفين يفهمون المقاييس وكذلك إجراءات التحسين المطلوبة
في معظم الحالات يكون المدير التنفيذي هو المسؤول عن مؤشرات النتائج الرئيسية	توزع المسؤولية على الجميع سواء الفرق أو الأفراد
مؤشر النتائج الرئيس يصمم ليلخص النشاط داخل عامل النجاح المهم CSF	توزع المسؤولية على الجميع سواء الفرق أو الأفراد
مؤشر النتيجة الرئيس هو نتيجة عدد من الأنشطة التي تمت خلال مقاييس الأداء المتنوعة	له تأثير إيجابي (على سبيل المثال، يؤثر على جميع مقاييس الأداء الأخرى بطريقة إيجابية)
عادة ما يتم إعداد تقارير لها عبارة عن اتجاهات تغطي على الأقل 15 شهراً من النشاط	عادة يتم إعداد تقارير لها في صورة شاشة إنترنت داخلي توضح النشاط والأشخاص المسؤولين والتاريخ السابق، لذا فإنه يمكن إجراء محادثات هاتفية على هذا الأساس

الاختلاف بين مؤشرات النتائج RIS ومؤشرات الأداء PIs

مؤشرات النتائج	مؤشرات الأداء
يمكن ان تكون مالية أو غير مالية	مقاييس غير مالية (لا يتم التعبير عنها بالدولار أو الين أو الجنيه أو اليورو.. أو غيرها)
تقاس يومياً، أو أسبوعياً، أو كل نصف شهر، أو شهرياً، أو أحياناً فصلياً	نفس الخاصية
لا يمكن ربطها بنشاط منفصل	يتم ربطها بنشاط منفصل ومن ثم بالفريق
لا تخبرنا عن الأعمال التي يجب زيادتها أو نقصها	جميع الموظفين يدركونها هو الإجراء المطلوب لتحسين مؤشر الأداء
صممت لتلخص بعض الأنشطة في عوامل النجاح المهمة CSFs أو عوامل النجاح SF	نشاط محدد يؤثر على واحد من عوامل النجاح المهمة CSFs أو عوامل النجاح SF
هي نتيجة لأكثر من نشاط	تركز على نشاط محدد
عادة ما يتم إعداد تقارير عنها في صورة بطاقات أداء متوازن للفريق	نفس الخاصية

لحظة تحول المقياس إلى مؤشر أداء:

المقياس يشير إلى جانب قابل للمقياس من الأعمال، وعندما يعكس المقياس حالة نهائية، يصبح مؤشر أداء رئيسي. وبلغه أخرى: حالما يتحول مقياس ما إلى عامل هام في اتخاذ إجراء ما، يتحول المقياس إلى مؤشر KPI.

مراحل إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية:



ركائز تنفيذ نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية:

- إن تطوير واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية منوط بسبع ركائز أساسية تُعد القاعدة التي من خلالها يمكن بناء مؤشرات الأداء وإدارة الأداء بنجاح، وهذه الركائز هي:
1. الشراكة الفاعلة بين الإدارة العليا في المنظمة والموظفين من خلال التطوير المشترك لآلية تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية.
 2. تمكين موظفي الخطوط الأمامية في المنظمة وتفويض السلطة لهم لتحديد مقاييس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل فوري إذا دعت الحاجة لذلك.
 3. أن يكون مصدر استخراج مؤشرات الأداء الرئيسية هو عوامل النجاح الحاسمة والتي تربط أنشطة المنظمة اليومية باستراتيجيتها.
 4. إعداد التقارير عن الأمور المهمة والمرتبطة وبشكل واضح بعوامل النجاح الحاسمة من خال وجود إطار متكامل يضبط هذه العملية يمكن المنظمة من قياس ما تحتاجه، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.
 5. تبني نظرية «التخلي» والتي تنص على أن التخلي عن العمليات التي لا تفي بالغرض مصدر حيوي وأصل للإبداع داخل المنظمة.
 6. الفهم العميق للسلوك البشري للتعامل مع الجانب السلوكي لمقاييس الأداء من خال تدريب وتأهيل فريق مختص للإمام بمختلف جوانب إدارة وقياس الأداء؛ وذلك للتقليل من الآثار السلبية التي قد تتولد نتيجة للسلوكيات البشرية.
 7. تحديد تعريف واضح لمفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية لجميع العاملين في المنظمة.

عوامل نجاح مؤشرات الأداء الرئيسية:

وجدت مقاييس الأداء من أجل ضمان تركيز نشاط العاملين في المنظمة على الأمور الأكثر أهمية وليس وفقاً للاعتقاد السائد بأنها وجدت من أجل المساعدة في تنفيذ ومتابعة المبادرات. ومن هذا المنطلق فإنه على المنظمات قبل البدء في تحديد مقاييس الأداء، **الاتفاق على عوامل النجاح الحاسمة**، والتي عادة ما تكون **الحلقة المفقودة** في معظم منهجيات قياس وإدارة الأداء. إن غياب عوامل النجاح الحاسمة ينتج عنه تشتت جهود المنظمة وسيطرة ميول ورغبات كل مدير في المنظمة في تحديد أوجه التركيز لدى المنظمة. كما أن عوامل النجاح الحاسمة هي الأساس الذي سترتب عليه مؤشرات الأداء الرئيسية ويحقق الموازنة بين فرق العمل المختلفة في المنظمة.

خصائص نجاح مؤشرات الأداء الرئيسية:

1. أن تكون صياغتها سهلة واضحة.
2. أن تكون مألوفة لدى القيادات العليا في المنظمة ومعروفة لديهم.
3. أن تكون قابلة للتطبيق على أكثر من منظور من مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.
4. أن يكون عددها بين خمسة إلى ثمانية عوامل.
5. أن يكون أثرها واضحاً وجلياً على المنظمة ككل وليس على إدارة معينة.
6. أن تتفاعل وتؤثر عوامل النجاح على بعضها البعض.
7. أن يكون مجال تركيزها وتأثيرها واضحاً ومحدداً.

الجانب المظلم لمؤشرات الأداء الرئيسية وآثار السلوك الإنساني:

أحد أهم السمات التي تميز مؤشرات الأداء الرئيسية التي يغفل عنها الكثير من المعنيين بهذا الموضوع هي وجود جانب مظلم لها ينعكس على السلوك البشري والذي قد يولد نتائج قد تسير بالأداء في الاتجاه غير الصحيح، وما يتبع ذلك من عواقب وخيمة على المنظمة، ومن هنا يلزم على المعنيين بموضوع قياس الأداء عمل التالي:

- مناقشة مناسبة المؤشر مع فريق العمل المعني به من خلال طرح التساؤل التالي: "إذا قمنا بقياس ذلك، ما الذي ستفعله؟" وذلك لمعرفة السلوك الذي سيتولد من استخدام المؤشر.
- اختبار المؤشر قبل اعتماده والبدء في استخدامه بشكل رسمي.
- إلغاء المؤشر إذا كانت عواقب استخدامه سلبية على المنظمة.

أركان قياس الأداء:

- المؤسسة: يتم تحديد المؤسسة أو المنظمة أو الكيان (أفراد أو نظام) المراد قياسه
- المؤشرات: تتبع العملية من: (المدخلات - التشغيل - المخرجات)
- المقاييس: نحدد ما نريد قياسه: (زمن / ساعات - إنتاج / عدد وحدات - كمية / كيلو)
- عملية القياس: من خلال العمليات والإجراءات وتشمل:
 - 1- أداء الفرد (كفاءة / زمن)
 - 2- أداء العملية (الخطوات / الكلفة / الزمن / التحسين)
 - 3- أداء المنظمة ككل
- المعلومات: البيانات / السجلات / الوثائق ...

تحديد مؤشرات الأداء من خلال الخطة الاستراتيجية:

إذا كان لدى المنظمة رؤية وتريد أن تراها تتحقق على أرض الواقع وتريد أن تجسدها، فلا بد من أن تبني: (1) خطة استراتيجية (2) وأهدافاً تفصيلية، (3) وخطة تنفيذية، وتحرص على أن تكون كلها تسير بهدف تحقيق الرؤية.



منهجية تحقيق ذلك:

الخطوة (1):

- تحديد الرؤية
 - تحديد الخطة الاستراتيجية
 - تحديد الخطة التنفيذية (تحديد الغايات والمهام والإجراءات)
- الخطوة (2) نحدد مؤشرات الأداء من الخطة الاستراتيجية:



تقيس مؤشرات الأداء العمليات والمهام والإجراءات، وفعاليتها في تحقيق الأهداف الخاصة بالخطة الاستراتيجية تحت مظلة الرؤية.

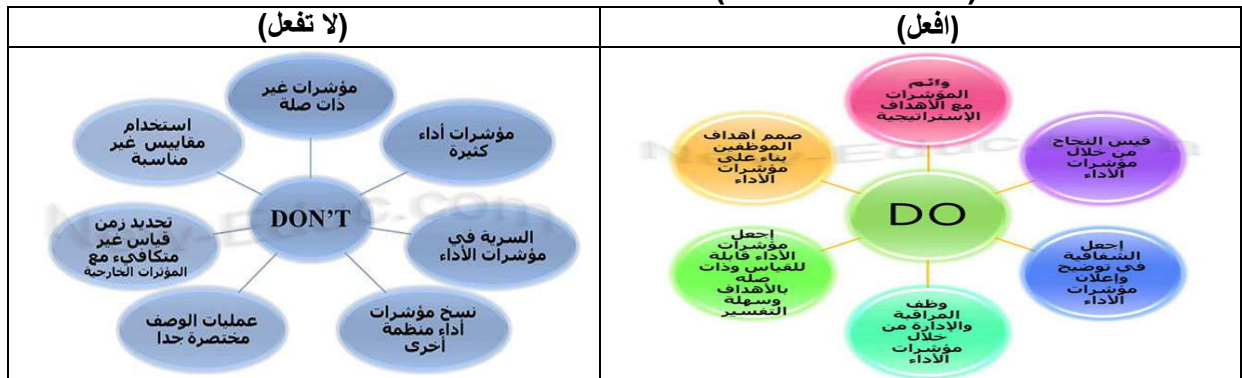
الخطوة (3) التدرج في إعداد مؤشرات الأداء:



الخطوة (4) إدارة مؤشرات الأداء:

- التحكم في العمليات المتفرقة التي تقوم بها الإدارات المختلفة.
- موازنة الطلبات المتعارض والمتنافس عليها.
- التعامل مع الإشارات التحذيرية المبكرة التي تتعلق بالرضا أو الموارد المالية.
- متابعة تطوير العمل أو إهماله.
- تحديد قيمة الخدمات وعددها.
- مراقبة الأداء لحظة بلحظة.

بيئة مؤشرات الأداء (المرغوب والمحظور)



دعائم وضوابط المؤشرات القياسية
لابد أن تركز المؤشرات على منهجية الأهداف الذكية المعروفة بـ (Objectives SMART) وهي:

1. محدد Specific .
2. قابل للقياس Measurable .
3. قابل للتحقيق Achievable .
4. ذو صلة Relevant .
5. محدد الوقت Time Based .

أنواع مؤشرات الأداء:

1. مؤشرات تتعلق بالفعالية Effectiveness
2. مؤشرات تتعلق بالكفاءة Efficiency
3. مؤشرات تتعلق بالإنتاجية Productivity
4. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timeliness
5. مؤشرات تتعلق بالأمان Safety
6. مؤشرات تتعلق بمستوى الجودة Quality

عدد مؤشرات الأداء الأنسب عملياً:

عند تحديد مقاييس الأداء، يجب الحرص على أن تكون متنوعة وقليلة والأشهر الاستئناس بتطبيق [قاعدة : 10 / 80 / 10] وهي:

- 10 مؤشرات نتائج رئيسية (KRIs Key Results Indicators)،
- 80 [مؤشر نتائج (RIs Results Indicators) ومؤشر أداء (PIs Performance Indicators)]،
- و10 مؤشرات أداء رئيسية (KPIs Key Performance Indicators).

أهداف نظام إدارة الأداء وعوامل نجاحه:

عناصر نجاح النظام:

- الالتزام بالإجراءات والإطار الزمني المحدد لمراحل النظام
- وضع خطة الأداء الفردي وربط الأهداف الفردية للموظف مع أهداف الوحدة
- إعداد واعتماد الخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء لكافة الوحدات التنظيمية المتعلقة بها لدى الدائرة بما يتوافق مع الإطار الزمني للنظام
- تشجيع التعاون بين الموظفين وتقوية روح الفريق وتحفيز الابتكار والأبداع
- تطوير ودعم مدراء الوحدات التنظيمية وتقوية وتطبيق النظام وتأثيره على الأداء المؤسسي للدائرة
- متابعة أداء الموظف وتقديم التوجيه والإرشاد المستمر وتحديد فرص التطوير والتحسين
- وضع برامج التعلم والتطوير وترسيخ حضورها ضمن الثقافة المؤسسية لإدارة
- مناقشة نتائج التقييم بموضوعية وشفافية مع الموظف ومقارنتها مع الأهداف الفردية والكفاءات السلوكية المقررة وتوثيق تلك الإجراءات
- ربط مخرجات النظام مع أنظمة وتطبيقات الموارد البشرية



نطاق التطبيق

جميع موظفي الدائرة بنظام الدوام الكامل، والدوام الجزئي أو بعقد خاص وبمستوى الموظفين المعينون بعقد عمل مؤقت

تنفيذ مؤشرات قياس الأداء:

إن أفضل الممارسات فيما يتعلق بذلك:

1. على فريق الإدارة في الشركة الفهم والتفريق بين أنواع مقاييس الأداء (KPI, RI, PI, KRI).
2. ضرورة التعاون بين المدير والموظفين، وضرورة تمتع فريق العمل بالقدرة على حل المشكلات دون الحاجة إلى طلب إذن من فريق الإدارة.
3. إدراك فريق الإدارة بالتغييرات الضرورية للعناصر التي تم قياسها وكيفية قياسها في الأساس.
4. إدراك فريق الإدارة بضرورة ارتباط كل التدابير بـ CSF (عوامل النجاح الحاسمة Critical Success Factors)، وحتى بالتوجه الاستراتيجي للشركة.
5. اقتناع مدير الشركة بأولوية وأهمية المشروع أو الهدف وإعطائه الوقت اللازم.
6. يجب أن تكون التدابير متوازنة وتحترم الـ BSC (بطاقة الأداء المتوازن) مع عدة وجهات نظر.
7. تحديد خمسة إلى ثمانية ملفات CSF الأكثر صلة بالشركة.
8. تحديد التدابير التي تؤدي إلى حدوث تغييرات في السلوك فيما يتعلق بـ CSF.
9. العمل مع التدابير والقرارات الماضية، الحالية والمستقبلية.
10. إتمام المشروع أو الهدف عندما يكون أعضاء فريق المشروع أكثر توفراً.

تطوير مؤشرات الأداء (نموذج الاثنتي عشرة خطوة):

أهم ما يميز نموذج مؤشرات الأداء عن منهجية بطاقة الأداء المتوازن هو أنه يحوي تعريفاً محدداً وواضحاً لماهية مؤشرات الأداء الرئيسية وتميزها عن بقية مقاييس الأداء، كما أنها طُورت لتقديم ممارسة أفضل وتسهيل تطبيقها السريع خلال إطار زمني محدد يتراوح بين ستة إلى ستة عشر أسبوعاً بناء على حجم المنظمة.

1. **الخطوة الأولى:** التزام الإدارة العليا ودعمها للعملية؛ إذ إن عليهم فهم وإدراك أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية وتخصيص وقت مجدول للقاء الفريق المسؤول عن مؤشرات الأداء وتقديم التغذية المرتجعة عن المقاييس المقترحة.
2. **الخطوة الثانية:** إعداد فريق مفرغ لتنفيذ العمل المتعلق بمؤشرات الأداء ورفع التقارير مباشرة لرئيس المنظمة. ويجب أن يمتلك هذا الفريق الخبرة الكافية ومهارات الاتصال الفاعل والنزعة الإبداعية والإلمام الكامل بالمنظمة ونشاطها.
3. **الخطوة الثالثة:** نشر ثقافة وعمليات مواكبة ومناسبة لتطبيق النموذج، حيث يجب نشر وغرس ثقافة المبادرة من خلال توفير التدريب والدعم اللازمين لفرق العمل المعنية بتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وإشراك أصحاب المصالح في عملية التخطيط لبناء مؤشرات الأداء الرئيسية.
4. **الخطوة الرابعة:** إعداد استراتيجية تطويرية شاملة لتطبيق النموذج بهدف تحديد الوقت الأنسب لإطلاق مشروع قياس الأداء والطريقة الأفضل لتنفيذه والمراحل الرئيسية للمشروع.
5. **الخطوة الخامسة:** تسويق النموذج لجميع العاملين في المنظمة وتهيئتهم للتغيير القادم على المنظمة من خال وضع خطة للتغيير، ووضع آليات للتعامل مع العاملين المقاومين للتغيير، وفتح قنوات اتصال متنوعة للتوعية لمشروع مؤشرات الأداء الرئيسية.
6. **الخطوة السادسة:** تحديد عوامل النجاح الحاسمة على نطاق المنظمة كونها الأساس الذي سيعتمد عليه مؤشرات الأداء الرئيسية، والتأكد من استيعاب العاملين في المنظمة بمستوياتهم المختلفة لها من خلال التواصل المستمر معهم من خلال قنوات الاتصال المختلفة.
7. **الخطوة السابعة:** جمع وتوثيق وتسجيل مقاييس الأداء في قاعدة بيانات خاصة بذلك، وترتيبها بالشكل المناسب، وتحديثها بشكل دوري، وجعلها متاحة لجميع العاملين في المنظمة.
8. **الخطوة الثامنة:** اختيار مقاييس أداء على مستوى فرق العمل المشاركة في عملية بناء مؤشرات الأداء ليكونوا على اتساق مع مصلحة المنظمة ككل، ولكي تكون أنشطتهم اليومية على اتساق مع أهداف المنظمة الاستراتيجية.
9. **الخطوة التاسعة:** تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة على مستوى المنظمة واختيارها بعد الانتهاء من اختيار مقاييس أداء على مستوى فرق العمل بحيث لا يتجاوز عددها 10 مؤشرات.
10. **الخطوة العاشرة:** وضع إطار للتقارير يشمل كافة المستويات ويلبي احتياجاتها المختلفة بما يدعم عملية صنع القرار في الوقت المناسب ويتم عرضها بشكل مبسط وقابل للفهم. وهذه التقارير سيظهر بعضها بشكل يومي وآخر بشكل أسبوعي أو شهري وآخر بشكل ربع سنوي.
11. **الخطوة الحادية عشرة:** تيسير استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة وذلك من خال تركيز التنفيذ على استخدامها والمساءلة عنها لغرسها في النشاط اليومي للعاملين في المنظمة.
12. **الخطوة الثانية عشرة:** تنقيح مؤشرات الأداء الرئيسية للحفاظ على ارتباطها بالمنظمة، وذلك من خلال مراجعة عوامل النجاح الحاسمة بشكل دوري والتأكد من صلاحيتها، ومراجعة مقاييس الأداء من قبل المختصين في المنظمة والتأكد من ملاءمتها لاستراتيجية للمنظمة.

المبحث الثالث

مؤشرات الأداء في مجال التدقيق¹⁰

¹⁰ أيمن عبدالرحيم، مؤشرات الأداء نقطة بداية تطوير التدقيق الداخلي، <https://aymanoninternalaudit.wordpress>، د. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، www.dr-ama.com، بتصرف.

إن الارتقاء في مجال التدقيق الشرعي لا يعني الاستهلال من نقطة الصفر بل يمكن الانطلاق من حيث انتهى الآخرون في المجالات النظرية والمقابلة، وباستقراء أهداف معايير التدقيق الداخلي القريبية جداً من مجال التدقيق الشرعي من الناحية الفنية والتنظيمية (داخل المؤسسة) نجد أن:

معيار معهد المدققين الداخليين رقم 1300 "برنامج ضمان الجودة والتطوير" ينص على أنه "يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق تطوير والمحافظة على برنامج الجودة والتطوير، يشمل كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي". وفي إيضاحه يضيف معهد المدققين الداخليين "... يساعد البرنامج بتقييم فعالية وكفاءة نشاط التدقيق الداخلي وتحديد فرص التحسين".

منهج إدارة وقياس أداء التدقيق الداخلي يجب أن يحتوي على ما يلي (ضمن أمور أخرى):

- عدد صغير من المستهدفات الأساسية المحددة التي تركز على القيمة المضافة للتدقيق الداخلي وتحسين عملياته.
- تتبع هذه المستهدفات قاعدة SMART (محددة وقابلة للقياس وقابلة التحقيق وواقعية ومحددة بوقت زمني).
- ينبغي أن تكون المستهدفات بسيطة حتى يتسنى للجميع فهمها.
- ينبغي أن تشمل المستهدفات التغذية الراجعة من الأطراف المعنية.
- ينبغي نشر المستهدفات والإنجاز داخل فريق العمل وخارجه

كما أشار معيار التدقيق الداخلي رقم 1311 والمتعلق بالتقييمات الداخلية بأن التقييمات الداخلية يجب أن تتضمن مراقبة مستمرة للتدقيق الداخلي، فيما تم توضيح ذلك ضمن الإرشادات التطبيقية للمعيار حيث تم الإشارة إلى أن المراقبة المستمرة تتم من خلال أنشطة مستمرة: (1) كالتخطيط لمهام التدقيق (2) والإشراف عليها (3) ووجود نماذج لأوراق العمل (4) ومراجعة التقارير بهدف تحديد نقاط الضعف للبحث عن حلول لتطويرها.

كما أن المراقبة المستمرة تهدف إلى تحديد مدى فعالية عمليات التدقيق الداخلي فيما يتعلق بتقديم مهام ذات جودة عالية.

وقد أشارت الإرشادات التطبيقية أيضاً إلى أن أحد طرق المراقبة المستمر هي مؤشرات الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت الإرشادات التطبيقية إلى أنه يجب أن يتم تحليل مؤشرات الأداء كعامل مساعد في التقييم الدوري كأن يتم تحليل:

- نسبة تنفيذ خطة التدقيق
- والوقت المستغرق ما بين الانتهاء من مهمة التدقيق وإصدار التقرير
- وعدد التوصيات التي تم تطبيقها والعديد من المؤشرات الأخرى.

نقطة البداية هي بطاقة الأداء المتوازن

من المهم قبل تحديد مؤشرات الأداء أن يتم تحديد محاور بطاقة الأداء المتوازن وتحديد الأهداف ذات العلاقة بكل محور من المحاور الأربعة (محور التعلم والابتكار، محور العمليات، محور العملاء، المحور المالي).

BSC prospective

محور التعلم والتعليم Learning & Growth				
المبادرات	المستهدف	المقاييس	الأهداف	لتحقيق استراتيجية المنظمة كيف تحافظ على قدرتها على التغيير والتطوير؟

محور العمليات الداخلية internal process				
المبادرات	المستهدف	المقاييس	الأهداف	لتحقيق رضا أصحاب المصلحة والعملاء، ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة؟

الرؤية
والإستراتيجية

جانب العملاء Customer prospective				
المبادرات	المستهدف	المقاييس	الأهداف	لتحقيق رضا العملاء كيف تبدو المنظمة في نظر العملاء؟

المحور المالي Financial prospective				
المبادرات	المستهدف	المقاييس	الأهداف	لكي تنجح المنظمة ماليا كيف تبدو في نظر أصحاب المصلحة؟

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التدقيق الداخلي قد يساعد في تحديد الأهداف بشكل واضح مما يؤدي إلى تحفيز التدقيق الداخلي لتحقيق الغايات التي يطمح لها كما تساعد في وضع مقاييس أداء لكل محور بشكل شامل، وقد حدد معهد المدققين الداخليين محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة ضمن الإرشادات المكتملة المعنية بقياس كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي وهذه المحاور هي (1) محور القدرات والابتكار (2) ومحور عمليات التدقيق الداخلي (3) ومحور الإدارة والجهات المدقق عليها (4) ومحور لجنة التدقيق، وهذا نموذج مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن للشركة وبطاقة الأداء المتوازن للتدقيق الداخلي - على فهم دور التدقيق الداخلي بشكل أكبر:

بطاقة الأداء المتوازن للتدقيق الداخلي	بطاقة الأداء المتوازن للشركة
محور القدرات والابتكار:	محور التعلم والابتكار:
لا يختلف هذا المحور عن محور الشركة فهو معني بتطوير المدققين من خلال التدريب والتطوير المهني وتطوير عمليات التدقيق والأنظمة المختلفة.	يعد هذا المحور هو أهم محور ونقطة البداية لأي شركة حيث يتضمن أهداف معنية بقدرات الشركة من أجل تنفيذ العمليات بكفاءة عالية تساعد في خلق قيمة ويتضمن هذا المحور تطوير الموظفين كالتدريب والتطوير المهني وكذلك الابتكار في مجال الأنظمة المختلفة.
محور عمليات التدقيق الداخلي:	محور العلميات:
لا يختلف هذا المحور عن محور الشركة فهو معني بتنفيذ عمليات التدقيق كخطية المخاطر وتنفيذ خطة التدقيق والوقت الزمني الذي تستغرقه مهمة التدقيق الداخلي ومدى الالتزام بإجراءات التدقيق الداخلي وأدوات توكيد الجودة المستخدمة.	يعد هذا المحور المحرك الرئيسي للأداء حيث يتضمن وجود تطوير مستمر للخدمات والمنتجات الرئيسية ووجود عمليات متطورة من خلال البحوث والدراسات والاختراعات ويتضمن هذا المحور تحقيق أكبر قيمة للعملاء.
محور الإدارة والجهات المدقق عليها:	محور العملاء:
يختلف هذا المحور إلى حد ما عن محور الشركة فعملاء التدقيق هي الجهات التي يتم التدقيق عليها فهذا المحور معني بتحقيق رضا الجهات التي يتم التدقيق عليها ومدى تطبيقها وقبول توصيات التدقيق الداخلي وقدرته التدقيق الداخلي على التغيير.	يتضمن هذا المحور الأهداف المعنية بتحقيق أهداف العملاء حيث يتضمن تحقيق رضا العملاء وولاءهم وتحقيق حجم أكبر من الحصة السوقية وجذب عملاء جدد.
محور لجنة التدقيق:	المحور المالي:
يختلف هذا المحور عن محور الشركة فهذه اللجنة النهائية هو تحقيق قيمة مضافة وتحقيق توقعات أصحاب المصلحة الممثلين بلجنة التدقيق فهذا المحور معني بتحقيق رضا لجنة التدقيق ومدى تغطية المخاطر ومدى مساهمة اللجنة في خطة التدقيق الداخلي.	يتضمن هذا المحور الأهداف النهائية لأي شركة وهي تحقيق عائد أكبر على الاستثمار وضمان الاستدامة المالية.

اختيار مؤشرات الأداء

قد يواجه التدقيق الداخلي صعوبة في اختيار المؤشرات نظراً لعدم القدرة على تحديد الأهداف بوضوح الأمر الذي قد يؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة من قبل التدقيق الداخلي، ولكن السؤال: ما هي هذه المؤشرات؟

إن الإجابة على هذا السؤال لا تعني كثرة المؤشرات التي يجب قياسها وإنما دائماً لا بد من النظر إلى الأهداف التي يطمح التدقيق الداخلي إلى تحقيقها فلا بد أن يتم مراعاة أن يتم تحديد مدى ترابط المؤشر بأهداف التدقيق الداخلي وأهداف الشركة.

كما أنه لا بد من أن تتنوع المؤشرات بحيث تتضمن:

- مؤشرات كمية تعتمد على تنفيذ عمليات
- وأخرى نوعية تعتمد على قياس رأي.

فعلى سبيل المثال إذا كان أحد الأهداف معني بتقديم خدمات تدقيق داخلي ذات جودة عالية فلا بد من وضع مؤشرات تعنى:

1. بتطوير الموارد البشرية للتدقيق الداخلي
2. بقياس كفاءة عمليات التدقيق
3. وأهمها وضع مؤشر يقيس النتيجة النهائية وهو رضا أصحاب المصلحة عن خدمات التدقيق الداخلي.

وفيما يلي بعض الأمثلة عن مؤشرات أداء التدقيق الداخلي:

- مؤشرات أداء ذات علاقة **بإنتاجية التدقيق الداخلي**: نسبة المهام المنفذة من المهام المخططة، نسبة الاستجابة لطلبات أصحاب المصلحة.
- مؤشرات أداء ذات علاقة **بفعالية التدقيق الداخلي**: نسبة التوصيات المقبولة والمنفذة، عدد الملاحظات المتكررة، عدد الاقتراح التحسينية المطبقة، نسبة الالتزام بإجراءات التدقيق الداخلي.
- مؤشرات أداء ذات علاقة **بالموارد البشرية للتدقيق الداخلي**: عدد ساعات التدريب لكل مدقق، معدل دوران المدققين، نسبة رضا المدققين، عدد المدققين الحاصلين على شهادات مهنية.
- مؤشرات أداء ذات علاقة **بجودة أعمال التدقيق الداخلي**: عدد الطلبات المستلمة من أصحاب المصلحة لتقديم خدمات استشارية أو تنفيذ مهام تدقيق، عدد الشكاوى المستلمة عن التدقيق الداخلي، نسبة رضا أصحاب المصلحة، نسبة الالتزام بالتقييم الداخلي والخارجي لجودة أعمال التدقيق الداخلي.

وعموماً، تحتاج مؤشرات الأداء إلى:

- متابعة مستمرة وتحليل بهدف التحسين المستمر
 - وتجنب استخدام مؤشرات الأداء كوسيلة للمساءلة فقط، فحتى لو كان التدقيق الداخلي يحقق المطلوب منه لا بد أن يبحث عن تحديات جديدة له بهدف تقديم قيمة أكبر.
- كما أنه من الضروري أن يتم وضع مستهدف واقعي لمؤشرات الأداء وذلك لتحقيق الرضا عن الأداء والذي يعتبر محفز للوصول لمستوى تطور جديد.

في مجال التدقيق الشرعي:

إن المقدمات السابقة بضوابطها ومساقاتها "مدخلات معالجة ومخرجات" يمكن التوظيف عليها لبناء منظومة مؤشرات تخدم بيئة التدقيق الشرعي وخاصة الداخلي منه، والتدرج المنهجي في المعالجة المرصودة عملياً يساعدنا على إطلاق ما يناسبنا من مؤشرات أداء تمتد من الفرد إلى القسم وصولاً للوحدات التنظيمية داخل المؤسسة المالية الإسلامية ومن بعدها بيئة المؤسسة الخارجية من الجمهور حتى المؤسسات النازمة للعمل المصرفي.

وتلافياً من التقييد أو الدخول في مسميات ضيقة أو محددة لمؤشرات بعينها نترك المجال لكل مؤسسة أن تختار لنفسها المسمى المناسب على أن يتسق مع المسلمات المهنية المستهلة بالرؤية تليها الاستراتيجية التي ستحاكيها مؤشرات الأداء المنصبة على قياس: (1) الفعالية Effectiveness (2) الكفاءة Efficiency (3) الإنتاجية Productivity (4) توقيت التشغيل Timeliness (5) الأمان Safety (6) مستوى الجودة Quality، لكل من:

- قسم التدقيق
- مكاتب خدمة العملاء الأمامية في كل فرع على مستوى المؤسسة
- الأقسام الخلفية الفنية المسيرة للأعمال (يتوسع بها بالتدرج وصولاً لشمولها بالكامل)
- البيئة الخارجية وخاصة رضا الجمهور

على أن نولي البيئة الخارجية بعض التخصصية لناحية الاستعانة بالمختصين النفسيين والتسويقيين لبناء مركبات قياس أداء عالية الدقة وصولاً للإجابات الأقرب للصواب وذات الصلة بالعمل المصرفي الإسلامي من غير انعكاس مشاكل البيئة الإسلامية المجتمعية على المصرف، تمهيداً للتحسين والتطوير.

وبسبب غياب النموذج العملي في مجال التدقيق الشرعي، أرفقنا نموذج مطبق على التدقيق الداخلي في "شركة أبو ظبي للمطارات" يهتدى به فنياً، وسبب الاختيار يرجع لأهمية الهدف التي تسعى الشركة لتحقيقه الإنجاز وفق معياري "الاتقان والأمان"، وهما يتوقفان وما ترمي إليه المؤسسات المالية الإسلامية.

(نموذج تطبيقي استرشادي)

إدارة وقياس أداء التدقيق الداخلي

إن القول المأثور القديم "لا يمكنك إدارة شيء لا تستطيع قياسه". وسيراً على خطى هذه المقولة، جنباً إلى جنب مع منهج بطاقات الأداء المتوازن (الذي يُترجم ويوائم وفقاً لاحتياجات التدقيق الداخلي)، تم تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة التدقيق الداخلي التي تساهم في تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، بشركة أبو ظبي للمطارات وفيما يلي بيان هذه المؤشرات:

خارطة استراتيجية التدقيق الداخلي			
لجنة التدقيق	دعم تحقيق استراتيجية وأهداف ومقاييس شركة أبو ظبي للمطارات	إضافة قيمة لشركة أبو ظبي للمطارات	تحسين الحوكمة وإدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية
نسبة رضا لجنة التدقيق	نسبة رضا الجهات الخاضعة للتدقيق	نسبة تنفيذ خطة التدقيق الداخلي	
الإدارة	التعرف على إهتمامات الأعمال ومخاطرها	تحديد المخاطر الرئيسية والقرص	تعزيز معدل تنفيذ الإجراءات
نسبة رضا الإدارة	نسبة رضا الجهات الخاضعة للتدقيق	معدل تنفيذ إجراءات التدقيق	
عمليات التدقيق الداخلي	إدارة أوقات دورة التدقيق	زيادة الإنتاجية	زيادة الكفاءة
عدد أيام إصدار تقرير التدقيق الداخلي	عدد تقارير التدقيق الداخلي لكل مدقق في السنة	نسبة الوقت التقني من الوقت المتاح	
الإنتاج	زيادة قدرات المدقق	تطوير الأدوات والعمليات بصورة ثابتة	جذب الكوادر الإماراتية ذوي المهارات العالية والإحتفاظ بهم
أيام التدريب لكل مدقق سنوياً	تطوير وتحسين الأدوات والعمليات	نسبة المفقودين الداخليين المتخصصين من الفريق	نسبة الإماراتيين من الفريق

لقد تم استخلاص الغايات والأهداف الفردية لكل أعضاء فريق التدقيق الداخلي، بشكل منطقي من غايات وأهداف الإدارة. وتتم المتابعة المنتظمة لمؤشرات الأداء الرئيسية على الفور على النحو التالي:

- مشاركة مؤشرات الأداء الرئيسية شهرياً:

- نسبة إنجاز خطة التدقيق.
- عدد تقارير التدقيق الصادرة.
- عرض مؤشرات الأداء الرئيسية على لجنة التدقيق والمستوى (C) من الإدارة (الإدارة العليا التنفيذية).

- متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية شهرياً:
 - مستوى رضا الجهات الخاضعة للتدقيق.
 - التقديرات الزمنية (الفعلية مقارنة بالمخطط) لكل مشروع تدقيق.
 - الفترة بين الاجتماع الختامي وتوزيع التقرير.
 - أيام التدريب.
 - مشاركة مؤشرات الأداء الرئيسية داخل فريق التدقيق الداخلي.
 - المتابعة النصف سنوية أو السنوية لمؤشرات الأداء الرئيسية:
 - معدل تنفيذ ملاحظات التدقيق.
 - مستوى رضا الإدارة.
 - مستوى رضا لجنة التدقيق.
 - مؤشرات الأداء الرئيسية الأخرى.
 - تتم مشاركة نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية بين أعضاء فريق التدقيق الداخلي بصفة شهرية ، ويتم رفع تقرير عنها للجنة التدقيق أثناء الاجتماعات الدورية.
- ورغم أن الغايات والأهداف المحددة لعام 2014 (العام الذي شهد تبني تطبيق المنهج الجديد) بدت كتحدٍ، لم يتم تجاهل أي هدف بفضل جهود فريق العمل العظيم. ويوضّح الجدول التالي إنجاز غايات وأهداف عام 2014. وفي الأعوام التالية، يمكن زيادة أداء الإدارة مرة أخرى.

الأهداف	المقاييس	الوحدة	الفعلي 2014	المستهدف 2014
البقاء في حدود الموازنة لتقديم الخدمات الاستشارية	تنفيذ الموازنة	%	33	<100
تنفيذ خطة التدقيق	إنجاز خطة التدقيق	%	100	>70
الحصول على تقييمات جيدة من الإدارة	رضا الإدارة المستوى (C)	%	86	75
تحسين التغذية الراجعة الواردة من الجهات الخاضعة للتدقيق	رضا الجهات الخاضعة للتدقيق	%	85	75
إصدار تقارير التدقيق الداخلي في الوقت المحدد	متوسط عدد الأيام بعد الاجتماع الختامي	أيام	3	14
الانتهاء من التدقيق خلال الفترة الزمنية المقررة (أيام العمل للمدقق)	الانتهاء من التدقيق خلال الفترة الزمنية المقررة.	%	97	80
تقديم تدريب كافٍ لتطوير المهارات وتحسين الكفاءات للحصول على مؤهلات (المدقق الداخلي المعتمد ، فاحص إحتيال معتمد وما شابه)	أيام التدريب لكل مدقق سنوياً	أيام	5.9	5
زيادة إنتاجية التدقيق الداخلي (للمدققين بصفة عامة و الإماراتيين)	مهام التدقيق لكل شخص سنوياً	مهام التدقيق لكل شخص سنوياً	5.6	3.5
نسبة التوطين	نسبة التوطين	%	33	33

بمنظار الخبرة والتزام القوانين، يلزم تنفيذ ما سبق: (1) موافقة لجنة التدقيق، (2) الاستعانة بإمكانات المؤسسة (3) فضلاً عن الاستعانة بالخبراء لتحقيق ما يليق بمؤسسة مالية إسلامية خاصة في البدايات.



(1) لماذا لجنة التدقيق؟

الجواب: إن تتبع بصمة جهاز الموظف منفذ العمليات الإسلامية الروتينية أو صيغ التمويل، يلزمه إذن خاص حتى تستطيع الإدارة التنفيذية السماح لقسم الكمبيوتر بتأمين المطلوب للتدقيق عموماً والشعري خصوصاً، وهذا الإذن يصدره مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق المفوضة التابعة له، وبصمة الجهاز الخاص بالمنفذين تزود التدقيق الشرعي بموضوعية ودقة متناهية لأخطاء وعيوب الممارسة بشكل يعجز المرتكبين لهذه الأخطاء عن التعبير عنها بدقة، إما تحرجاً أو تهرباً من المساءلة.

(2) وعن الاستعانة بإمكانات المؤسسة كون مؤشرات التدقيق الشرعي هي جانب غير واسع من مؤشرات قياس أداء المؤسسة، وستشارك مختلف جهات التدقيق الخارجية والداخلية (التقليدي والشرعي) جانب واسع من المعلومات، على أن تحلل كل جهة جانب شديد الخصوصية فيما يتعلق بها من المتبقي.

(3) أما عن الاستعانة بالخبراء، فكما سبق الشرح هناك خطوات فنية مختلفة على صعيد المؤسسة تحتاج لعلوم وفنيات لا تتوافر للكثير من موظفي المؤسسة إلا بعد التعلم والتدريب، علماً أن المتابعة اللاحقة والتطوير ستكون أبسط بعد اتقان الكفاءات الداخلية جل المطلوب وصولاً لتوظيف نتائج المؤشرات.

وليعلم أن مؤشرات قياس الأداء ليست صعبة أو بعيدة المنال، شرط الاحترافية في بنائها واختيارها وتحليل نتائجها، وبالمقابل ما عاد مقبولاً اليوم غياب التدقيق الشرعي عن المقاييس والمؤشرات الموضوعية الفنية التي ارتقت بها الصناعات النظرية، وأسأل الله أن تكون هذه الورقة بداية طيبة لطريق احترافي يرفع مقام التدقيق الشرعي في الممارسة ويؤسس بمصداقية لشركات تدقيق خارجي مهنية متقنة مستقلة.