

## دور قواعد الحوكمة في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الوقفية:

### دراسة حالة الأردن

تاريخ الإرسال 2019/ 11/10  
تاريخ القبول 2020/8/22

أميمة محمد الرفاعي

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور قواعد الحوكمة في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقد تناول البحث مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها، كما تضمن أثر قواعد الحوكمة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الوقفية ومجالات الاتفاق بينهما، ثم تحليل واقع قواعد الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الوقفية الأردنية.

وقد خلص البحث إلى التكاملية بين قواعد الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن، مما يجعل لقواعد الحوكمة الوقفية دورًا في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الوقفية، فضلًا عن شمولية المؤسسات الوقفية الأردنية لمعظم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن قانونيًا، وإمكانية تطبيقها جميعها واقعيًا، وإن كان تطبيقها يشير إلى تراجع مؤشرات الأبعاد في هذه المؤسسات خلال فترة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، بطاقة الأداء المتوازن، الوقف، تقييم الأداء،

المؤسسات غير الربحية.

**The role of governance rules in activating the balanced scorecard for endowment institutions: a case study of Jordan**  
**Abstract**

This research aims to identify the role of governance rules in activating the dimensions of the balanced scorecard. The research dealt with the concept and importance of the balanced scorecard. It also included the impact of governance rules on the Balanced Scorecard dimensions and areas of agreement between them. Waqf organization in Jordan. The research concluded that the waqf organization's governance rules and the Balanced Scorecard complement each other, as well as the waqf Jordanian organization's comprehensiveness to most dimensions of the legally balanced scorecard and the possibility that they are all realistic, even if it indicates the dimensions of these organizations during the study period.

**Key words:** governance, Balanced Scorecard, Waqf, Performance Appraisal, Non-profit organization.

## المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة سيدنا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين.  
أما بعد:

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها؛ لذلك تحاول تفعيل أدوات الرقابة عليها، فتلجأ إلى تقييم أدائها من خلال عدد من المؤشرات، التي تمكن المؤسسة من تحديد مدى انحرافها عن أهدافها، وبالتالي يمكنها تدارك المخاطر والمشاكل المحيطة بها، ولتعزيز عمل هذه الأدوات تستعين المؤسسة بقواعد تضبط أعمالها وتحكمها من النواحي المختلفة.

تتبنى المؤسسات غير الربحية كغيرها من المؤسسات أدوات لتقييم الأدوات تحمل في طياتها مؤشرات تتناسب مع طبيعة هذه المؤسسات من أجل الارتقاء بمستوى أدائها، ومن ثم القدرة على تحقيق أهدافها، وأحد هذه الأدوات هي بطاقة الأداء المتوازن، والتي تفعل أبعادها بممارسة قواعد الحوكمة المؤسسية، ومن بين هذه المؤسسات غير الربحية مؤسسة الوقف التي تطمح إلى دمج أداة تقييم الأداء وقواعد الحوكمة الوقفية فيها، لكي تحقق أهدافها الاجتماعية التي أنشأت من أجلها.

## مشكلة الدراسة

تتعلق مشكلة الدراسة في أدوات تقييم الأداء التي تحكم المؤسسات غير الربحية أو التي تتمتع بطابع اجتماعي، حيث تختلف طبيعة هذه الأدوات عنها في المؤسسات الربحية، وبالتالي تقوم على مؤشرات تتناسب مع طبيعة كل منها، ومن ثم تحتاج إلى قواعد إدارية حاكمة لها تدعم عملها. وتطرح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على

السؤال الرئيس التالي: ما دور قواعد الحوكمة الوقفية في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

#### أسئلة الدراسة

1. ما خصوصية بطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهومها وأهميتها ومقومات وعوامل نجاحها؟
2. ما أثر قواعد الحوكمة الوقفية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وما عناصر الاتفاق بينهما؟
3. ما واقع قواعد الحوكمة الوقفية وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الوقفية الأردنية؟

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهومها وأهدافها ومقومات وعوامل نجاح تطبيقها.
2. الوقوف على مفهوم حوكمة الوقف وأهميتها، ثم بيان أثر قواعد حوكمة الوقف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، وبعد العميل، وبعد التعليم والنمو، فضلاً عن توضيح عناصر الاتفاق بين قواعد الحوكمة الوقفية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
3. رصد واقع مؤسسات الوقف الأردنية، والوقوف على قواعد الحوكمة الوقفية والتي تشملها بنود القانون الأردني والتي لها علاقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ثم بيان إمكانية تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة تنمية أموال الوقف باعتبارها إحدى مؤسسات الوقف الأردني.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث فيما تمارسه مبادئ حوكمة الوقف في ترسيخ الشفافية ومحاربة الفساد المالي والإداري، فضلاً عن تزويدها مؤسسات الوقف بطرق وأنظمة أدق رقابة وأكثر فعالية، كما تعزز مبادئ حوكمة الوقف مقاصد الشريعة الإسلامية في حفظ المال لكونها تقوم على العدل والمسؤولية والصدق والأمانة، وبما أن مؤسسات الوقف بحاجة إلى ضبط أدائها وفقاً لأساليب واستراتيجيات توازن بين جوانبها المالية وغير المالية، فتم استحداث أحد أساليب مؤشرات الأداء تتناسب مع طبيعة هذه المؤسسات كبطاقة الأداء المتوازن، ومؤسسات الوقف الأردنية كغيرها من هذه المؤسسات بحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة التي تنعكس على مؤشرات أدائها.

### حدود الدراسة

تختص الدراسة في المؤسسات الوقفية الأردنية دون غيرها من المؤسسات الربحية وغير الربحية خلال فترة الدراسة (2016-2019).

### الدراسات السابقة

في حدود اطلاع الباحثين فإن الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تكمن في الآتي:

أولاً: دراسة عبد المحسن بن محمد بن عثمان المحرج، (2016) بعنوان: حوكمة الأوقاف دراسة تأصيلية مقارنة.

تناول الباحث في دراسته بيان مفهوم الوقف وأحكامه وأركانه في الشريعة والقانون، فضلاً عن بيان مفهوم الحوكمة وأحكامها وأركانها، كما تضمنت إدارة عمل الوقف بطريقة الحوكمة من حيث مبادئها وأهميتها ومجالات تطبيقها والصعوبات التي تواجهها

ثم المقارنة بين حوكمة الأوقاف في النظام السعودي والقانون الأردني، وتوصل الباحث من هذه الدراسة أن الحوكمة المطبقة على أعيان الوقف تضمن استخدام الأمثل للوقف. ثانيًا: دراسة فؤاد بن عبدالله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود (2016) بعنوان: قواعد حوكمة الوقف نظارة مؤسسة الوقف نموذجًا.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية قواعد الحوكمة في المحافظة على الوقف ومؤسساته، وقد تضمنت تحليل لاتجاهات الحوكمة في الإسلام وفي إدارة الوقف، ثم تطور هذه الاتجاهات ومجالاتها في بعض مؤسسات الوقف وتطبيقاتها وتحليل فوائدها، فضلاً عن تفصيل القواعد المقترحة لتطبيق الحوكمة في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن الالتزام بتطبيق الجوانب التفصيلية للحوكمة على مؤسسة الوقف سيؤثر إيجابًا على أدائها، وبالتالي إمكانية وضع مقاييس لهذا الأداء تساعد في دعم قدرتها على الاستمرار والنمو.

ثالثًا: دراسة وسيلة عبدالعزيز العاشق، (2016) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي " بطاقة الأداء المتوازن".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأداء عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم تقسيم الدراسة إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي ومفهوم الأداء وقياسه، ثم الوقوف على تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها وعناصرها ثم مكوناتها، فضلاً عن بيان كيفية تصميم بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قادرة على قياس الأداء في ظل الظروف والتغيرات في بيئة العمل وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.

رابعاً: دراسة صالح بلاسكة، (2011) بعنوان: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

تتضمن هذه الدراسة ثلاثة فصول: الفصل الأول منها: مفاهيم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وأبعادها وتصميمها وتطبيقها ومتطلبات تبنيتها وعوامل نجاحها، الفصل الثاني: مفاهيم حول تقييم الاستراتيجية، ومراحلها والغاية منها وأدواتها ودور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية ومزايا ذلك، وأخيراً الجانب التطبيقي، من خلال توزيع استمارة على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، نظراً لعدم توفر المقومات المساعدة على تطبيقه.

خامساً: دراسة ثورة عزات أبو مارية، (2010) بعنوان: تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

تضمنت هذه الدراسة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأهدافها وميزاتها وأبعادها ثم بيان النموذج المعدل لبطاقة الأداء المتوازن وقواعد بنائها وصعوبات تطبيقها، كما تناولت الدراسة مفهوم الجودة وأبعادها وأهميتها وأهدافها ومتطلبات تطبيقها ومراحلها وصعوبات تطبيقها، ثم عمدت إلى بيان العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، ثم بيان بعض جوانب الميزة التنافسية وأثر كل من بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة على تحقيقها، وأخيراً تم تحليل المعالجة الإحصائية للدراسة التطبيقية، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد كل من بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.

سادسًا: دراسة محمد أحمد إبراهيم خليل، (2009) بعنوان دور حوكمة الشركات في تطوير القياس المتوازن.

تناولت هذه الدراسة مفهوم حوكمة الشركات، ودور مبادئ وآليات الحوكمة في تفعيل الأداء الاستراتيجي، ثم بيان دورها في تفعيل القياس المتوازن لأداء منظمات الأعمال من حيث توضيح مجالات الاتفاق بين القياس المتوازن للأداء وحوكمة الشركات، ثم مجالات تميز حوكمة الشركات وعلاقتها بالقياس المتوازن للأداء، وأخيرًا وضع مدخل مقترح لتطوير القياس المتوازن للأداء في ضوء مبادئ وآليات الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية الدمج بين حوكمة الشركات والقياس المتوازن للأداء، لكي يتم تفعيل الأداء لمنظمات الأعمال.

#### إضافة الدراسة

تكمن إضافة الدراسة في الآتي:

1. الوقوف على العلاقة بين قواعد حوكمة الوقف وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي تسهم كل منهما في رفع كفاءة الأداء.
2. رصد عناصر الاتفاق بين قواعد الحوكمة الوقفية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي يعكس مدى التكامل في تحقيق أهدافهما.
3. تحليل واقع قواعد الحوكمة في المؤسسات الوقفية الأردنية، وإمكانية تبني بطاقة الأداء المتوازن فيها.

#### منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وبناءً على الأسئلة التي سعت الدراسة للإجابة عنها، ستعتمد الدراسة على:



1. **المنهج الوصفي:** والذي يتمثل بوصف الجوانب النظرية للموضوع بالاستناد على جملة من المصادر بعضها يتعلق بالجانب النظري ويشمل الكتب والبحوث العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث، والبعض الآخر يتعلق بالجانب العملي ويتمثل في خلال فترة الدراسة.
2. **المنهج التحليلي:** من خلال تحليل مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الوقفية الأردنية من خلال الاستعانة بالبيانات الواردة في وزارة الاوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية ومؤسسة تنمية أموال الوقف.

## المبحث الأول

### بطاقة الأداء المتوازن: مفهومها وأهدافها

#### المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرف الباحثون بطاقة الأداء المتوازن على أنها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة" (1).

يلاحظ من هذا التعريف أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن ترجمة المؤسسة لرؤيتها الاستراتيجية وأهدافها من خلال مقاييس الأداء التي تعكس الاتصال والتنسيق بين أعمال المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي.

(1) Kaplan, Robert, Norfon, David, Balanced Scarecard Measures that drive performance Harvard Business Boston.1992,p72

كما عرفت على أنها " إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنظمة، وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير"<sup>(2)</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة لقياس الأداء من خلال مؤشرات مالية تؤدي إلى نتائج مالية في المدى القصير، وأخرى غير مالية تعكس نتائج مالية على المدى الطويل.

في حين جاء آخرون بتعريفها على أنها " نظام إداري أصبح يستخدم بشكل واسع من قبل جميع منشآت الأعمال الخاصة والحكومية، الربحية وغير الهادفة لتحقيق الأرباح بهدف موائمة أنشطة هذه المنشآت لرؤيتها واستراتيجيتها"<sup>(3)</sup>. ويوافق هذا التعريف تعريفها على أنها: " أداة لترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس متوازنة مالية وأخرى غير مالية لقياس مدى تحقيق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا"<sup>(4)</sup>. من خلال هذه التعريفات يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري لترجمة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة سواء أكانت حكومية أم خاصة، ربحية أم

(2) عبد الملك، أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006، ص 95.

(3) Divandri, Ali and Yousef, Homayoun Balanced Scorecard for State-owned Enterprise, Driving performance and corporate Governance, Asian Development Bank, Philippines, 2011, p472

(4) أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 33.

غير ربحية، إلى مقاييس مالية وغير مالية، يمكن استخدامها كأداة للتنبؤ عن مدى تحقيق أهدافها في الأجل القصير والطويل.

### المطلب الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

نشرت فكرة بطاقة الأداء المتوازن من قبل الأمريكيين Kaplan and Norton من خلال دراسة نشرت في جامعة هارفارد عام 1992 قاما بها على عدد من الشركات، نتج عنها تركيز هذه الشركات على مقاييس أداء مالية مع القليل من المقاييس غير المالية، مما يخلق عدم التوازن في إدارتها، فعمداً إلى اقتراح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛ نظراً لأهميتها فهي أداة تقييم تحول الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية ومن ثم الرقابة عليها، كما تعكس بطاقة الأداء المتوازن الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، كما تعمل على ربط استراتيجياتها طويلة الأمد مع نشاطاتها قصيرة الأمد، وتسلب الضوء على نقاط القوة في مجالات معينة والضعف في مجالات أخرى، وبالتالي توجيهها نحو البرامج التي ترفع من أداء هذه المؤسسات، وتساعد في صياغة أهدافها، الأمر الذي يحقق رؤية استراتيجية واضحة لها<sup>(5)</sup>: وبناءً على ذلك يمكن تحديد الأهداف التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن بما يلي<sup>(6)</sup>:

(5) حسنين، محمود أحمد محمود، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المشروعات الاستثمارية، السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، 2017، ص 17.

(6) جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، ط3، عمان: دار وائل، 2008، ص 70. الشيشني، حاتم محمد عبد الرؤوف، نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح وتبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، 2004، ص 114. نزيه، رانيا محمد، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سوريا (أطروحة دكتوراه)، جامعة دمشق، 2008، ص 38-39.

1. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة رسالة المؤسسة وأهدافها إلى مقاييس مالية وأخرى غير مالية، أي أنها توازن بين القياس للأبعاد المالية والتقييم للأبعاد غير المالية.
2. تربط هذه البطاقة الخطة السنوية قصيرة الأجل بالاستراتيجيات طويلة الأجل، الأمر الذي يسهم في تحقيق استراتيجية شاملة ومتكاملة.
3. تساعد في دراسة الانحرافات للاستراتيجيات الموجودة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، من خلال استغلال نقاط القوة للمؤسسة والفرص المتاحة لها.
4. تحفز المؤسسة على إجراء التغييرات المستمرة بما يتناسب مع الظروف المستجدة، فطبيعة المقاييس التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن تتطلب ذلك.
5. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على فريق عمل يشمل جميع مكونات المؤسسة، حيث تساعد الإدارة العليا في الرقابة على أقسامها، ومن ثم رصد مساهمتها في تحقيق أهدافها، وتقوية الاتصال بينهم وتحفيزهم على الأداء، أي أنها تلبى الكثير من الاحتياجات الإدارية، وتحقق الإدارة الفعالة للموارد البشرية.
6. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق مثالية كلية للمؤسسة، فهي تقوم على مجموعة من المقاييس الشاملة لطبيعة المؤسسة، وبالتالي يمكن تحقيق التوازن بين هذه المقاييس بحيث لا يتم تحسين مقياس معين على حساب آخر.
7. تدعم هذه البطاقة متخذي القرار فهي توفر المعلومات محددة لهم ضمن المقاييس المطلوبة، وبالتالي تجنب المشاكل في توفير المعلومات غير ضرورية.
8. تساعد المؤسسة في إدارة جميع أطرافها وهي العملاء، والمالكين، الموظفين، والعمليات التشغيلية.

9. تربط بين السبب والنتيجة أي علاقة الأهداف أحدهما بالآخر من خلال الخريطة الاستراتيجية، الأمر الذي يعكس مقاييس حاكمة منسجمة مع هذه الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: مقومات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عدد من الإجراءات والمتطلبات لنجاحها وتتخلص بما يلي (7):

1. الحاجة: تحديد حاجة المنظمة الفعلية من استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، ومن ثم تحديد المؤشرات المستهدفة من المحاور الأربعة لهذه البطاقة.
2. الاستراتيجية: يجب أن تكون استراتيجية بطاقة الأداء المتوازنة واضحة ودقيقة؛ نظراً لترجمتها إلى مقاييس مالية وغير مالية، مما يساعد على تحقيق أهدافها، والحكم على دقتها من خلال عدد من المعايير منها مدى تحقيقها للميزة التنافسية، وإمكانية تطويرها، وقدرة المؤسسة على تحقيقها.
3. دعم الإدارة العليا: تساعد الإدارة العليا سياسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن على فهم استراتيجيتها وصحة قراراتها وتحقيق الالتزام بها، حيث الخبرات المؤهلة والتخصصات المتنوعة التي تخدم هذه السياسة لذلك تسعى الإدارة العليا إلى توفير كل من:
  - النطاق التنظيمي: تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة، يحتاج إلى التكامل في دمج أبعادها، وقدرتها على مواجهة التغيرات التي تحيط بالمؤسسة من خلال تحديد عملائها وأساليب عملها.

(7) Niven, paul, Balanced Scorecard Step By Step, New York, John Wiley, 2006, p43.

الخفاجي، نعمة، نظرية المنظمة مدخل العمليات، عمان، دار اليازوري، 2013، ص 64.

- الكوادر البشرية المؤهلة: لكون بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة، تحتاج إلى عاملين متخصصين بهذه الأداة، وتفعيل روح الإبداع والمشاركة فيما بينهم، وتعزيز قدراتهم من خلال الندوات والمؤتمرات.
- 4. البيانات الدقيقة والموارد الكافية: اتخاذ القرارات السليمة من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يتطلب معلومات دقيقة من المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، والعمل على مراجعة أساليب توفير هذه المعلومات باستمرار، فضلاً عن توفر الموارد اللازمة لنجاح تطبيق هذه البطاقة.

### المبحث الثاني

#### قواعد الحوكمة الوقفية وأثرها على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تسهم قواعد الحوكمة عمومًا إلى تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مختلف المؤسسات الربحية أم غير الربحية؛ وبما أن المؤسسات الوقفية تعد مؤسسات اجتماعية غير ربحية، تسعى إلى الارتقاء بمستوى أدائها من خلال الأساليب الإدارية الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن، تعمل على تعزيز أبعاد هذه الأداة من خلال صياغة قواعد للحوكمة الوقفية.

المطلب الأول: الحوكمة الوقفية: تعريفها وأهميتها

أولاً: تعريف الحوكمة الوقفية

تعددت تعريفات الحوكمة المؤسسية عمومًا دون النظر إلى الصفة الخاصة التي تقوم عليها كل منها، على أنها " تلك الممارسات التي تنبثق من المبادئ الخاصة

بالمشاركة والإفصاح والرقابة والمساءلة التي تتبناها المؤسسات ضمن ثقافتها التنظيمية، لضمان تحقيق جودة أدائها في مختلف الجوانب الإدارية والفنية"<sup>(8)</sup>. كما منحت بعض التعريفات خصوصية للحوكمة في قطاع الشركات كتعريفها على أنها: " مجموعة من أنظمة الرقابة المالية وغير المالية التي يتم عن طريقها إدارة الشركات وتوجيهها والرقابة عليها"<sup>(9)</sup>، في حين عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بصفة العمومية بتسميتها.

وخصصها بوظيفتها كتعريفها على أنها: " النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة بما في ذلك مجلس الإدارة، والمديرين، وحملة الأسهم، وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة"<sup>(10)</sup>.

لذلك عند تعريف الحوكمة الوقفية يتم إضفاء صفة المؤسسة الوقفية على تعريف الحوكمة والتي تستمد هذه الصفة من تعريف الوقف الذي تم تعريفه عند الجمهور بناءً على العناصر المشتركة في تعاريف الوقف عند أئمة المذاهب الأربعة على أنه: "حبس العين على ملك الله -تعالى- والتصدق بالمنفعة"<sup>(11)</sup>، وبذلك يمكن تعريف الحوكمة

(8) محمد، عزام عبد النبي أحمد، الجابرية، بدرية بنت خلفان، الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة، المجلة الدولية التربوية الخاصة، 2017، 6 (10)، ص 34.

(9) Cadbury A, Cadbury, \Report "Committee on the financial Aspects of Corporate Governance", London Stock Exchange, 1992, p1.

(10) Charles p, Oman, Corporate Governance and National Development, OECDcenter, 2005, p180

(11) بن قدامة، عبد الله بن أحمد، المغني، الرياض، مكتبة الرياض، 1981، ج 5، ص 597.

الوقفية على أنها: نظام مؤسسي يحكم العين الموقوفة ومنفعتها بما يحقق الشفافية والافصاح والعدالة والمساءلة والمسؤولية في توزيع الحقوق والمسؤوليات للمؤسسة الوقفية، ويفعل الرقابة والإشراف عليها.

### ثانيًا: أهمية الحوكمة الوقفية

تتبنى المؤسسات المختلفة قواعد الحوكمة لتحقيق جملة من الأهداف، والمؤسسة الوقفية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تطبيق قواعد الحوكمة التي تتلاءم مع صفتها كونها مؤسسة ذات طابع اجتماعي، لكي تستحوذ على هذه الأهداف والتي تتمثل فيما يلي<sup>(12)</sup>:

1. تمكن المؤسسة الوقفية من صياغة استراتيجيتها، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي الرفع من قيمة أدائها.
2. مواجهة القصور في إدارة الوقف، عن طريق الحد من المخاطر والمشاكل المحيطة بها، مما يحفزها على تبني استراتيجيات قادرة على مواجهة الظروف المختلفة.
3. تحقيق الشفافية والعدالة في جميع فعاليات ونشاطات المؤسسة الوقفية.
4. الفصل بين مهام العاملين في المؤسسة الوقفية، وتعزيز روح المساءلة لديهم.
5. تحديد أهداف المؤسسة الوقفية ووسائلها بما ينسجم مع هيكلها التنظيمي، مما ينعكس على متابعة أدائها بكفاءة.

(12) العمر، فؤاد بن عبدالله، المعود، باسمة بنت عبد العزيز، قواعد حوكمة الوقف نظارة مؤسسة الوقف نموذجًا، كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2016، 157-182. الأسرج، حسين عبد المطلب، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الوقف، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر 12، القاهرة، 2012، ص 40.



6. تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المالية وغير المالية للمؤسسة الوقفية، مما يعزز التكامل في تحسين أدائها.
7. تعزز الثقة بين إدارة المؤسسة الوقفية والمتعاملين معها، مما يسهم في تحديد الحقوق والواجبات لكل منهم.
8. تفعيل نظم التدقيق الداخلي والمحاسبي، مما يحقق الإفصاح والشفافية في تقارير المؤسسة، ومن ثم محاربة الفساد الإداري والمالي.

#### المطلب الثاني: أثر قواعد الحوكمة الوقفية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بداية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة من خلال وضع الرؤية والمسؤوليات ضمن خطة استراتيجية، فالرؤية ومن ثم الاستراتيجية هي المنطلق الأول لتحقيق الجودة؛ لذلك على ناظر الوقف أن يمتلك مستوى من البعد الاستراتيجي والعلم بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بإدارة الأوقاف؛ فضلاً عن تعزيز الخطة الاستراتيجية لهذه الإدارة بالقيم الإسلامية الحاكمة لها، كما لا بدّ أن يتم تنفيذ الفعاليات والنشاطات الوقفية من خلال رؤية واستراتيجية واضحة، تحدد فيها التزامات المؤسسة الوقفية، والتعهد بإجراء التغييرات الإيجابية على الأمد الطويل، فضلاً عن وضع خطة للعمل وأولوياته والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيق ذلك، والمجالات المنشودة للوقف، كما لا بد من مطابقة الأهداف الموضوعية مع طبيعة المؤسسة، وأن تتسم الخطة الاستراتيجية بإمكانية المتابعة والتطوير والتقييم على المدى البعيد والتطبيق الفعلي لها<sup>(13)</sup>.

(13) الصلاحات، سامي، الجودة الوقفية دراسة في معايير الإدارة والتنمية، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة الكويت، 2013، العدد 28، ص 11-20.

ثم تقوم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد أدوات تقييم الأداء للمؤسسات على عدد من الأبعاد، والتي تساهم قواعد الحوكمة في دعم تحقيق هذه الأبعاد من خلال مجموعة من اللوائح والتعليمات التي تنظمها مختلف المؤسسات بما يتناسب مع أهدافها وطبيعتها، ومن هذه المؤسسات المؤسسة الوقفية التي لا بد أن تقوم على قواعد حوكمية تساهم في تحقيق مؤشرات متوافقة مع طبيعة هذه المؤسسة، ومن ثم تكوين بطاقة أداء متوازن مناسبة.

#### أولاً: أثر قواعد الحوكمة الوقفية على البعد المالي

يتعلق البعد المالي بالتطور المالي الذي تحققه المؤسسة، لكسب رضا القائمين عليها، ويترجم هذا البعد الأهداف المالية إلى مؤشرات تختلف باختلاف الطبيعة والاستراتيجية التي تقوم عليها المؤسسة، ففي المؤسسات الربحية تتبنى مؤشرات مالية معينة كمستوى الأرباح المتحققة ومستويات التكاليف التي تتحملها هذه المؤسسات، والعائد على كل من رأس المال المستثمر وحقوق المالكين، والعائد على إجمالي الأصول، ونمو حجم المبيعات، فضلاً عن نمو التدفقات النقدية المتولدة من العمليات التشغيلية، يعدّ البعد المالي من أكثر الأبعاد أهمية؛ كون كل المؤشرات المستخدمة في الأبعاد الأخرى ترتبط بتحقيق هدف واحد أو أكثر من الأهداف المالية، كما أن كل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تدعم المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المالية<sup>(14)</sup>.

(14) الملكاوي، إبراهيم الخلوف، إدارة الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، مؤسسة الوراق، 2008، ص 76-78.

أما المؤسسات غير الربحية فيعتقد البعض أنه ليس لها أهداف مالية؛ كونها لا تسعى إلى تحقيق الربح<sup>(15)</sup>، وإن كان كذلك الأمر فلا يجب أن نغفل عن ضرورة إدارة استخدامها لمصادر أموالها في تمويل المشروعات غير الربحية، فضلاً عن كونها بحاجة إلى ريع من هذه المصادر من أجل تغطية تكاليف التشغيل ثم الاستمرار في تحقيق أهدافها المؤسسية من خلال مشروعات ربحية؛ لذلك يمكن أن تتبنى المؤسسات غير الربحية أو المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي مؤشرات مالية تتناسب مع طبيعتها التي أنشئت من أجلها، ومن هذه المؤشرات الإيرادات والمصروفات السنوية، ونسبة التبرعات من الإيرادات، ونسبة التبرعات الثابتة والمتقطعة، وحجم الترشيد في النفقات، ونسبة فاعلية التبرعات (مجموع التبرعات إلى مجموع المصروفات)، ونسبة التبرعات المحصلة فعلياً إلى التبرعات المعلنة، ونسبة الالتزام بالموازنة، ونسبة دخل الأوقاف إلى الإيرادات<sup>(16)</sup>.

ولتفعيل البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الوقفية أسوة بغيرها من المؤسسات التي تسعى للارتقاء بمستوى أدائها، نجد أن قواعد الحوكمة الوقفية تساند هذا البعد من خلال جملة من الإجراءات كبناء الأصول المالية في المؤسسات الوقفية على نظم محاسبية دقيقة واستثمارات مجدية، وإعداد موازنتها بالشكل الذي يحقق الشفافية والإفصاح للأصول المالية وريعتها ومصارفها الشرعية، كما يراعى فيها سلم الأولويات في توظيف الأموال حسب الخطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن؛ فضلاً عن المقابلة بين الإيرادات والمصروفات؛ منعاً لسوء استخدام الأموال، كما لا بد من

(15) النعيمي، محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، دار اليازوري، 2008، ص 207.

(16) [http://www.aleqt.com/2011/05/22/article\\_540823.html](http://www.aleqt.com/2011/05/22/article_540823.html)

الاستمرار في المراجعة المحاسبية للأموال الوقفية مما يدعم تقييم الأداء لها، حيث تزيد الاستثمارات وتخفض النفقات، ومن ثم زيادة الربح للأصول الوقفية، كما تحرص قواعد الحوكمة الوقفية على وضع معايير المصلحة والأمانة في المحافظة على الأعيان الوقفية وإدارتها واستثمارها، بما يضمن استمرار ريعها ووضعها في مصارفها بعدالة، أي أن وضع نظام معلومات محاسبي متكامل للمؤسسات الوقفية يمكن من تحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المناسبة لكافة أطراف الوقف، بما يمكن من الحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات<sup>(17)</sup>.

#### ثانياً: أثر قواعد الحوكمة الوقفية على بعد العمليات الداخلية

يتضمن بعد العمليات الداخلية الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة، والتي لها تأثير على كل من بعد العميل عن طريق خلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة الثروة للمالكين؛ لذلك فبعد العمليات الداخلية يقوم أولاً على عملية الابتكار وهي خلق منتجات تقابل رغبات العملاء ومن ثم عملية التشغيل، وأخيراً خدمات ما بعد البيع<sup>(18)</sup>. وتستخدم المؤسسات غير الربحية عددًا من المؤشرات لتحقيق هذا البعد ومنها نسبة التحسين في الإجراءات، ونسبة الأخطاء في تقديم الخدمة، وعدد الاقتراحات المقدمة ونسبة التطبيق، وعدد المشاريع الجديدة، ونسبة التعاملات الإلكترونية<sup>(19)</sup>. تحقق قواعد الحوكمة الوقفية بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن من خلال الإفصاح و الشفافية عن المعلومات والإجراءات المتبعة، حيث تتبنى قواعد تحدد

(17) العمر، مرجع سابق، ص 175. عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، مكتبة النهضة المصرية، 2006، ص 243.

(18) الغالبي، طاهر محسن منصور، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان، 2009، ص 132-137.

(19) [http://www.aleqt.com/2011/05/22/article\\_540823.htm1](http://www.aleqt.com/2011/05/22/article_540823.htm1)

مستوى الإفصاح عن المعلومات في حال عدم وجود التشريعات التي تحقق ذلك، والإعلان عن هذه المعلومات في التقارير السنوية، الأمر الذي يعزز الثقة بالمؤسسة الوقفية، ويسهل تدفق المعلومات وتوزيعها واتصافها بمرونة الطلب عليها، لذلك لا بد من تفعيل الشفافية في جميع الفعاليات والأنشطة والتقارير، ولا بدّ من إصدار نظم للوائح والإجراءات محددة؛ لكي يتم توجيه العمل وسرعة الإنجاز، وتحقيق الفعالية في الأداء، كما يجب على المؤسسة الوقفية القيام بتسهيل العمليات والإجراءات وتحديثها والمرونة في نظامها وضبط تكاليف تقديم الخدمات، وموافقة الخدمات المقدمة لاحتياجات العملاء التي يمكن رصدها من خلال نتائج الاستبانات والاقتراحات والشكاوى؛ الأمر الذي يخلق خدمات عالية الجودة، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الرضا للعملاء، ومن ثم توسيع شبكة المتعاملين الطالبين للجودة العالية المنتجات والخدمات، كما تخضع العمليات الداخلية في المؤسسات الوقفية للرقابة من خلال تفعيل أساليب التدقيق والمراجعة بإنشاء هيئات الرقابة الشرعية أو التدقيق الداخلي والخارجي، الإفصاح عن ذلك ضمن التقارير السنوية يصدرها مجلس النظارة الوقفية، كما لا بد من وضع هذا المجلس تحت المساءلة والتي تعد من قواعد الحوكمة؛ لكي تفعل السياسات المطلوبة، وتقديم الخدمات بجودة ممتازة، وتقليل المخاطر الناجمة عن المعلومات غير الدقيقة مالية أو إدارية، ومن ثم تقليل الفساد ومحاسبة المسؤول عن ذلك، ومن المعلومات والبيانات التي تتم المساءلة القضائية عنها هي الإجراءات واللوائح المطلوب تنفيذها، والبرامج والنشاطات المرجو تنفيذها (20).

كما لا بد أن تخضع قرارات ونشاطات الوقف إلى المصلحة الشرعية فقد قال ابن عابدين: "فالتصرفات على الوقف تدور مع المصلحة، ومع تحقيق مبدأ تحصيل أفضل

(20) العمر، مرجع سابق، ص 175-182. عبد المحسن، مرجع سابق، ص 145 - 174.

المصالح، حيث يفتى بكل ما هو أنفع للوقف، صيانة لحق الله -تعالى- وإبقاء للخيرات<sup>(21)</sup>.

### ثالثاً: أثر قواعد الحوكمة الوقفية على بعد العميل

يشمل بعد العميل جميع المتعاملين مع المؤسسة، والتي تسعى إلى كسب رضاهم من خلال تقديم الخدمات التي يحتاجونها؛ حتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من استمرار نشاطها في السوق، وبناءً على ذلك يترجم المديرون رسالة المؤسسة واستراتيجيتها الخاصة بالعملاء إلى مؤشرات ذات علاقة برغباتهم واهتماماتهم ومن هذه المؤشرات رضا العملاء والاحتفاظ بهم، عددهم، ربحيتهم، وذلك من خلال استبانة وجهة العملاء أو عن طريق الملاحظة والمشاهدة أو حجم المبيعات المتحققة ذلك فيما يتعلق بالمؤسسات الربحية<sup>(22)</sup>، أما المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي فلا بدّ من صياغة مؤشرات تتناسب مع هذه الطبيعة ومنها على سبيل المثال عدد المستفيدين من الخدمة المقدمة، عدد الشركاء ونسبة رضاهم<sup>(23)</sup>.

ويتم تفعيل هذا البعد في قواعد الحوكمة الوقفية من خلال تشريك ممثلين للموقف عليهم ضمن الإدارة التنفيذية لهذه المؤسسات؛ لكي تعكس مصالحهم فيها، وتشجيعهم على المشاركة في القرارات والسياسات المتخذة من قبل المؤسسة الوقفية، ومن ثم يمكن من خلالهم تقييم جودة الخدمات المقدمة لهم، حيث يتم تحقيق روح المساءلة والتي تعكس التفاعل بين مؤدي الخدمة والمستفيد منها، كما لا بد من تحقيق العدالة بين

(21) ابن عابدين، محمد أمين بن عمر، حاشية ابن عابدين (رد المختار على الدر المختار)، دمشق، دار الثقافة والتراث، 2000، ج5، ص 344.

(22) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 280-282.

(23) [http://www.aleqt.com/2011/05/22/article\\_540823.html](http://www.aleqt.com/2011/05/22/article_540823.html).

الموقوف عليهما، والاستجابة لشكاويهم من خلال نظام عادل يمكنهم من التعبير عن أي معاملة غير عادلة بحقهم، وسرعة الاستجابة في حلها<sup>(24)</sup>.

#### رابعاً: أثر قواعد الحوكمة الوقفية على بعد التعليم والنمو

يهدف بعد التعليم والنمو إلى الاهتمام بالقدرات الفكرية للموظفين من الجوانب كافة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ومن ثم تأهيلهم للقيام بالعمليات الموكلة إليهم والعمل على تحسينها باستمرار، وبطاقة الأداء المتوازن تحقيق ذلك بجملة من المؤشرات التي لها علاقة بقدرات الموظف كمعيار نسبة دوران العمل (نسبة الموظفين التاركين للعمل)، وقياس إنتاجية الموظفين ومؤشرات ذات علاقة بنظام المعلومات والتي تقاس بنسبة الموظفين الذين لديهم اتصال مباشر مع العملاء، ومؤشرات أخرى للتحفيز والمكافآت وتقاس بنسبة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة وعدد اقتراحات كل موظف ومدى تطبيق الاقتراحات، وعدد الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين، ومعدلات الغياب والتظلمات، ونسبة مصروفات البحوث والتطوير إلى المصروفات الكلية، وعدد المشاركات في المؤتمرات<sup>(25)</sup>.

وبخصوص تفعيل هذا البعد في قواعد الحوكمة الوقفية، فقد جاءت هذه القواعد بوضع أسس عادلة لتعيين الموارد البشرية في المؤسسة الوقفية، وتحديد الدورات الممنوحة لهم والتي تدعم العمل المؤسسي الوقفي، فضلاً عن تقديم الحوافز والرواتب المتناسبة مع الجهد الوظيفي، والحرص على أن تتم هذه الإجراءات بشكل دوري وضمن تخطيط مسبق، وبالتالي تحقيق الرضا للموظفين والمحافظة عليهم، ومن ثم تحقيق الرفاه

(24) العمر، مرجع سابق، ص175-182. عبد المحسن، مرجع سابق، ص145-147.

(25) المومني، إسماعيل، عويسي، أمين، حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسات الوقفية، سلسلة الأبحاث الفائزة بمسابقة الكويت للأبحاث الوقفية، 2018. الملكاوي، مرجع سابق، ص76-78.

الاجتماعي لهم، وكل ذلك ينصب في تشكيل فريق جودة من الموظفين بشكل تلقائي، ولا تغفل قواعد الحوكمة الوقفية عن تأسيس نظام لأخلاق العمل وهو يوضح الأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، مع بيان واجباتهم، مما يعزز طابع الرقابة الذاتية لديهم، كما تعمق روح المسؤولية والأمانة لديهم، من خلال نشر معلومات عن نشاطاتهم التي يمارسوها وتكلفتها، وإخضاعهم للرقابة والمحاسبة الدورية، فضلاً عن تأكيدها الاتجاه نحو النظارة الجماعية بدلاً من النظارة الفردية؛ فالقرار الجماعي قد يكون أقرب إلى الصواب من القرارات الفردية؛ فضلاً عن كبر حجم الأوقاف وأنواعها، وتنوع المؤسسات المنظمة للعمل الخيري، كما تحرص قواعد الحوكمة الوقفية على تجنب تعارض المصالح، حيث تفصل بين مصلحة الوقف والمصلحة الخاصة لناظر الوقف؛ من خلال إفصاح ناظر الوقف عن مصلحته الشخصية لمجلس الوقف<sup>(26)</sup>. حيث أكد العز بن عبد السلام ذلك بقوله: " اعتناء الشرع بالمصالح العامة أوفر وأكثر من اعتنائه بالمصالح الخاصة، وكل تصرف جر فساداً أو دفع صلاحاً فهو منهى عنه".<sup>(27)</sup>

وقد حددت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في المعيار الشرعي رقم (33) بعض الأحكام المتعلقة بالوقف وتم تعديلها في المعيار رقم (60) ومن هذه الأحكام نظارة الوقف من حيث تعريفه وشروطه ووظائفه وصلاحياته، فضلاً عن المحظورات التي يجب تجنبها، وأخيراً أجرته وعزله<sup>(28)</sup>.

(26) الصالحات، مرجع سابق، ص.

(27) بن عبد السلام، أبي محمد عز الدين، قواعد الأحكام في مصالح الأنام، بيروت، دار الجيل، 1980، ص89.

(28) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، لمعايير الشرعية، البحرين، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 2019، 1402-1406.



### خامساً: أثر قواعد الحوكمة الوقفية على البعد الاجتماعي

يبني هذا البعد على قيام المنظمات بتطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته من خلال القيام بالمشاريع والبرامج الاجتماعية إلى جانب أهدافها المالية<sup>(29)</sup>، وبما أن المنظمات غير الربحية كالمؤسسات الوقفية تقوم على الأهداف الاجتماعية كأساس لها، فإن هذا البعد يتحقق تلقائياً في هذه المؤسسات، وبالتالي فإن كل ما تقوم به هذه المؤسسات من مشاريع أو برامج اجتماعية تعد مؤشر على هذا البعد.

نلاحظ من خلال العلاقة بين قواعد الحوكمة الوقفية وإبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات هذه الأبعاد، وجود علاقة بين مقومات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقواعد الحوكمة الوقفية، فالحاجة مثلاً تم التعبير عنها بأبعاد ومؤشرات محددة تتناسب مع طبيعة المؤسسات الوقفية، وعامل دعم الإدارة العليا يعكسها بعد التعليم والنمو حيث الكوادر البشرية المؤهلة، فضلاً عن توفر عامل البيانات الدقيقة من خلال بعد العمليات الداخلية لهذه المؤسسات.

### المطلب الثالث: عناصر الاتفاق بين قواعد حوكمة الوقف وبطاقة الأداء المتوازن

تلتقي قواعد الحوكمة الوقفية وبطاقة الأداء المتوازن في العديد من النقاط منها<sup>(30)</sup>:

1. تهدف قواعد الحوكمة الوقفية وبطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق التوازن سواء أكان توازناً بين الأبعاد والقواعد التي يقوم عليها من جهة، والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة الوقفية من جهة أخرى.

(29) الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل، 2007، ص 523.

(30) خليل، محمد أحمد إبراهيم، دور حوكمة الشركات في تطوير القياس المتوازن للأداء، جامعة الملك خالد مجلد أبحاث المؤتمر العلمي الأول لحوكمة الشركات، 2009، ج2، ص 603-607.

2. يهتم كل منهما بوضع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية، بحيث تعكس خططها وأهدافها
3. التمتع بالقدرة التنافسية للمؤسسة حين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وقواعد الحوكمة الوقفية، حيث يحقق بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو تكلفة أقل، بينما تعكس الأبعاد الأخرى خدمات ذات جودة مرتفعة، كما أن قواعد الحوكمة الوقفية تحقق هاتين الميزتين التنافسية على المدى الطويل.
4. إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن هي متابعة لتطبيق قواعد الحوكمة، فهو نظام يوفر المعلومات لدعم واتخاذ القرارات وتقييم الاستراتيجية، وأن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يسهم في فعالية قواعد الحوكمة، فهي تدمج المؤشرات مالية وغير مالية التي تنبئ إدارة المؤسسة الوقفية عن مسار عملها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
5. أن المؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة، ستطبق تلقائياً بطاقة الأداء المتوازن، فكل منهما يشترك في تعميق الاتصال في المؤسسة بحيث تصل رسالتها وأهدافها إلى العاملين والعملاء لتحقيق الهدف الذي تأسست المنشأة من أجله، كما تشترك في تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات؛ لأنها تعتمد على مقاييس كمية.
6. تتوسع كل منها في استخدام مقاييس الأداء المتعددة؛ لكي تعكس مدى تحقيق كل هدف من أهداف المؤسسة، كما تجعلها تتسم بالمرونة في تقييم الأداء؛ فهي تضيق الفجوة بين ما هو كائن من الإنجاز الفعلي وما يجب أن يكون عليه الحال من نتائج مرجوة.

7. مقاييس الأداء التي تستخدمها سواء كانت مقاييس كمية أو غير كمية قادرة على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة الأجل، الأمر الذي يؤدي إلى دعم عمليات التحسين المستمر.
8. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على علاقات السبب والنتيجة وهي ربط المقاييس المستقبلية بمقاييس تاريخية فمثلاً عمليات التعلم والنمو تؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية وهي بدورها تؤدي إلى تحسين العلاقات مع العملاء، والتي تنعكس على تحسين الأداء المالي، وكذلك قواعد الحوكمة فهي تحقق التكامل بين قواعدها والتي تنصب في تحسين جودة الخدمة المقدمة ومن ثم رفع مستوى أدائها.

### المبحث الثالث

#### تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات الوقفية الأردنية

##### المطلب الأول: المؤسسات الوقفية الأردنية

- تمارس بعض المؤسسات الأردنية إدارة الأوقاف والرقابة عليها؛ لكي يتم المحافظة على الأعيان الوقفية وتنميتها وتوجيهها إلى مصارفها وهذه المؤسسات تتمثل في<sup>(31)</sup>:
1. وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية: تقوم فيها عدد من الدوائر والمديريات التي تعنى بالوقف وهي:

<sup>(31)</sup> الرحالة، محمد ياسين، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، 2005، 13(2)، ص

- مديرية الرقابة والتفتيش الإداري: تقوم على متابعة الإدارة العليا لأهداف الوقف ومدى ترجمتها إلى خطط وسياسات، ومن ثم تزويدها بالمعلومات والبيانات الخاصة بها؛ لكي تتمكن الوزارة من تفعيل أدوات الرقابة والمساءلة.
  - مديرية الأملاك الوقفية: تهدف إلى المحافظة على أموال الوقف، بحيث تستغل الأملاك الوقفية بما يخدم مصلحتها ويحقق الاستغلال الأمثل لها، وكما تقوم بمتابعة تسجيل أراضي وعقارات الأوقاف باسم المتولي (وزارة الأوقاف)، ومتابعة تنفيذ الحجج الوقفية، والاحتفاظ بجميع السجلات خاصة بالأملاك الوقفية.
2. مؤسسة تنمية أموال الأوقاف: يعهد إليها استثمار الأموال الوقفية بمختلف الصيغ المشروعة، وبما يحقق مصلحة الوقف، على أن تخضع تصرفاتها واستثماراتها لأحكام الشريعة الإسلامية من ناحية، ولشروط الواقفين من ناحية أخرى، كما يمكن للمؤسسة الحصول على التمويل اللازم من المؤسسات المالية الإسلامية أو بطرح صكوك بضوابط شرعية.

#### المطلب الثاني: حوكمة الوقف في المؤسسات الوقفية الأردنية

تسعى المؤسسات الوقفية الأردنية إلى الارتقاء بتطبيق قواعد الحوكمة؛ لكي ترفع من مستوى أدائها ومن ثم تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، تستمد هذه المؤسسات معظم قواعدها من القانون الأردني الذي نص على تنظيمات وقواعد تحكم عملها وتندرج ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

البعد المالي: تضمن القانون الأردني بعض البنود التي تفعل هذا البعد وهي<sup>(32)</sup>:

(32) [http://hajjfund.gov.jo/sites/default/files/Awqaf\\_Law.pdf](http://hajjfund.gov.jo/sites/default/files/Awqaf_Law.pdf)

1. الموافقة على إقامة المشروعات الاستثمارية الخاصة بتنمية أموال الأوقاف، وذلك بعد إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والدراسات الفنية والمالية، كما لا بدّ من وضع الخطط والبرامج اللازمة لاستثمار الأراضي الوقفية.
  2. الموافقة على استبدال العقارات الوقفية بإذن من المحكمة الشرعية المختصة عند وجود المصلحة الشرعية من ذلك، ومنها تحقيق جدوى مالية من هذا الاستبدال.
  3. لا بد من مراعاة الشروط التي يحددها الواقف كتحديد كيفية إدارة أعيان الوقف، وتقسيم ريعه، وجهات الاستحقاق من هذا الربح.
- بعد العمليات الداخلية:** تخضع الفعاليات والنشاطات التي تمارسها مؤسسات الأوقاف الأردنية إلى بعض البنود التي حددها القانون وهي<sup>(33)</sup>:
1. تولية مهمة التدقيق والرقابة على سجلات الوزارة وقيودها إلى مدقق حسابات قانوني يعتمده مجلس الأوقاف وديوان المحاسبة لمراجعة حسابات الوزارة وتدقيق سجلاتها ومعاملاتها.
  2. سمح القانون للوزارة بتنظيم حساباتها وسجلاتها طبقاً للمحاسبة التجارية أو للأصول المتبعة في وزارة المالية وتعتمد الوزارة المحاسبة الحكومية في التطبيق.
- بعد التعليم والنمو:** ينظم القانون بعض مهام تولية الوقف في البنود التالية<sup>(34)</sup>:
1. تعدّ الوزارة متولياً عاماً على الأوقاف الخيرية كافة، وتقوم بالإشراف عليها واستغلالها وإنفاق غلتها على الجهات التي حددها الواقف ما لم يشترط الواقف خلاف ذلك، وفي هذه الحالة يعدّ الشخص أو الجهة التي تتولى إدارة الوقف واستغلاله متولياً خاصاً وفي هذه الحالة تعدّ الوزارة جهة رقابية عليهم.

(33) [http://hajjfund.gov.jo/sites/default/files/Awqaf\\_Law.pdf](http://hajjfund.gov.jo/sites/default/files/Awqaf_Law.pdf)

(34) [http://hajjfund.gov.jo/sites/default/files/Awqaf\\_Law.pdf](http://hajjfund.gov.jo/sites/default/files/Awqaf_Law.pdf)

2. إسناد مهمة الرقابة على الأوقاف لوزارة الأوقاف حيث تتولى الوزارة مراقبة المتولين الخاصين ومحاسبتهم والتأكد من عدم وقوع مخالفات أو تقصير وإبلاغ المحكمة الشرعية عن المخالفات عند وقوعها ولها أن تطلب من المحكمة الشرعية المختصة عزل المتولي الخاص وتعين بديل أو إسناد التولية للوزارة ومراقبة أعمال المتولين على الأوقاف الذرية وتبليغ المحكمة الشرعية المختصة عن أي مخالفة أو تقصير وطلب عزل المتولي ومحاكمته وتتولى الإشراف على الوقف الذري وإدارته وإنفاق غلته على مستحقيه منفردة أو بالاشتراك مع المتولي بقرار من القاضي الشرعي وتتقاضى الوزارة نسبة لا تزيد عن (10%) من واردات الوقف الذري مقابل التولية والإدارة إذا كانت منفردة ونسبة (5%) إذا كانت بالاشتراك مع المتولي.

نلاحظ من خلال الاطلاع على بنود القانون الأردني المنظمة لعمل مؤسسات الوقف الأردني، أنها جاءت تخدم ثلاثة أبعاد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتجاهلت بعد العميل وهو البعد الذي يتعلق بالمستفيدين من الأعيان الوقفية؛ لذلك لا بد من هذه المؤسسات الاطلاع على قواعد الحوكمة الوقفية التي جاءت شاملة لهذه الأبعاد، وبذلك تحقق المؤسسات الوقفية الأردنية التكامل في تطبيق الحوكمة الوقفية ومن ثم رفع مستوى أدائها.

### المطلب الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الوقفية الأردنية

تخضع عموماً المؤسسات الهادفة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى مجموعة من الخطوات هي<sup>(35)</sup>:

(35) العاشق، وسيلة عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي " بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، 2، 2016(2)، ص 30-31.

1. تحديد الرؤية الاستراتيجية: هي وصف للنشاطات التي تخطط القيام بها من أجل الوصول إلى هدف معين في زمن محدد.
  2. وضع الأهداف الاستراتيجية: تحديد الغاية المراد تحقيقها، من خلال رسم بياني يوضح الأهداف مقسمة على عدد من الأبعاد: (المالي، العمليات الداخلية، العميل، التعليم والنمو) وترتبط هذه الأهداف مع بعضها بعلاقات تسمى علاقة السبب (تشبه عبارة إذا) والنتيجة (تشبه عبارة إن).
  3. بناء الخريطة الاستراتيجية: وهي تحديد العوامل التي تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ وبالتالي تعدّ بمثابة المرشد للعاملين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة للعمل بشكل منسق بين الأعمال التي يمارسوها مع كل هدف للمؤسسة.
  4. اختيار المؤشرات: المؤشر هو مقياس كمي لعوامل النجاح التي يتم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية.
  5. إعداد خطط العمل: توضيح النشاطات والفعاليات التي لا بد منها لتحقيق الأهداف، وتحديد الموارد المالية وغير المالية والمسؤوليات والبرامج اللازمة لإنجاز خطة العمل ضمن مدة زمنية معينة.
  6. المراجعات الاستراتيجية: تقوم المؤسسة بمراجعة الاستراتيجية دورياً كل ربع سنة، فيتم قياس المؤشرات، ويتم بناء تقرير الأداء وعرضه في اجتماع لمراجعة الاستراتيجية، كما يوجد مراجعات كل نهاية السنة يتم فيها مناقشة إذا كانت المؤشرات تعكس الأهداف، وهل هي بحاجة إلى تعديل أو إلغاء واستبدالها بمؤشرات أخرى.
- وتهدف المؤسسات الوقفية الأردنية كغيرها من المؤسسات إلى رفع مستوى أدائها من خلال تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، سواء أكان ذلك من خلال وزارة الأوقاف

والشؤون والمقدسات الإسلامية أو مؤسسة تنمية أموال الوقف، لذلك حددت كل منها الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة لها، والعوامل المؤثرة عليها في مختلف برامجها الوقفية، كما لاحظنا عند رصد مؤشرات الأداء إمكانية تطبيق المؤشرات التي تمثل كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث تتكامل وزارة الاوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية ومؤسسة تنمية أموال الوقف في تحقيق المتغيرات اللازمة للحصول على مؤشرات الأداء الخاصة بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمت الإشارة إليها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1):

مؤشرات الأبعاد في مؤسسات الأوقاف الأردنية

2019	2018	2017	2016	مؤشرات الأبعاد
164000	92800	76800	76600	إجمالي المصروفات
4620875	4157660	4791966	4710917	التبرعات
%3	%4	%6	%6	مؤشر البعد المالي (نسبة فاعلية التبرعات )
11	10	13	6	عدد المشاريع الجديدة (مؤشر بعد العمليات الداخلية)
19108	19955	24643	25483	عدد المستفيدين (مؤشر بعد العمل)
14600	13200	7400	3600	مصروفات البحوث والتطوير
%1	%0,001	%0,002	%0,001	مؤشر بعد التعليم والنمو (نسبة مصروفات البحوث والتطوير من إجمالي المصروفات)

\*وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية (التبرعات، عدد المستفيدين)، مؤسسة تنمية أموال الوقف (إجمالي

المصروفات، عدد المشاريع الجديدة، مصروفات البحوث والتطوير).

\*إعداد الباحثة: (مؤشر البعد المالي، مؤشر بعد التعليم والنمو).

نلاحظ من خلال الجدول أن بعض مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الوقفية الأردنية استقر في بعض السنوات، ولكن انخفض في السنوات التي تليها كمؤشر البعد المالي الذي حقق في عام 2016 و2017 نسبة 6%، ولكن انخفض



فيما بعد حتى بلغ عام 2019 نسبة 3%، كما يلاحظ أن مؤشرات أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في هذه المؤسسات تتذبذب بين الارتفاع والانخفاض كمؤشر بعد العمليات الداخلية الذي حقق أعلى قيمة له عام 2017 حيث بلغت 13 مشروعًا جديدًا وأقل قيمة له عام 2016 حيث بلغت 6 مشاريع جديدة، ومؤشر بعد التعليم والنمو والذي وصلت أعلى قيمة له عام 2019 والتي تقدر بـ 1% وأقل قيمة لها عام 2017 حيث بلغت 0,002%، بينما استمر بعضها بالانخفاض كمؤشر بعد العميل الذي بدأ بـ 25483 مستفيدا من الخدمات الوقفية المقدمة في عام 2016 وانتهى في عام 2019 بـ 19108 مستفيدا.

بناءً على ذلك نرى إمكانية تطبيق مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الوقفية الأردنية، ولكن لم تضع المؤسسات الوقفية الأردنية هدف الارتفاع بمستوى هذه الابعاد، حيث نجدها ترتفع تارة وتنخفض تارة أخرى أو تواصل في الانخفاض خلال فترة الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى عدم تطبيق قواعد الحوكمة في هذه المؤسسات، وبالتالي عدم دعم الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم انعكاسها على مؤشرات الأداء فيها.

#### النتائج:

توصل البحث إلى الخلاصات الآتية:

أولاً: تحتاج المؤسسات الوقفية كغيرها من المؤسسات إلى مؤشرات تحدد مستوى أدائها، فضلاً عن قواعد محددة تضبط عملها.

ثانياً: يحكم كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الوقفية قواعد حوكمية تضبط عملها؛ لكي تحقق أهدافها التي أنشئت من أجلها.

ثالثاً: يظهر التوافق في معظم العناصر التي تقوم عليها كل من بطاقة الأداء المتوازن وقواعد الحوكمة الوقفية، مما يحقق التكاملية في تحقيق أهدافهما.  
رابعاً: يشمل قانون المؤسسات الوقفية الأردنية معظم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما تتوفر في هذه المؤسسات جميع المتغيرات اللازمة لتحليل مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولكن شهدت هذه المؤشرات تراجعاً في قيمتها خلال فترة الدراسة، ويرجع ذلك إلى عدم الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات.

#### التوصيات:

- ضرورة صياغة المؤسسات غير الربحية مبادئ حوكمة خاصة بها، ومحاولة قياسها كمياً من خلال مؤشرات الأداء لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- تنبيه الباحثين إلى تعميق البحث في مؤشرات الأداء التي تخدم مبادئ الحوكمة للمؤسسات الربحية وغير الربحية، الأمر الذي ينعكس على تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- ابن عابدين، محمد أمين بن عمر، حاشية ابن عابدين (رد المختار على الدر المختار)، دمشق، دار الثقافة والتراث، 2000، ج5.
- أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- الأسرج، حسين عبد المطلب، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الوقف، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر 12، القاهرة، 2012.
- بن عبد السلام، أبي محمد عز الدين، قواعد الأحكام في مصالح الأنام، بيروت، دار الجيل، 1980.
- بن قدامة، عبد الله بن أحمد، المغني، الرياض، مكتبة الرياض، 1981، ج 5.
- جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، ط3، عمان: دار وائل، 2008.
- حسنين، محمود أحمد محمود، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المشروعات الاستثمارية، السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، 2017.
- الخفاجي، نعمة، نظرية المنظمة مدخل العمليات، عمان، دار اليازوري، 2013.
- خليل، محمد أحمد إبراهيم، دور حوكمة الشركات في تطوير القياس المتوازن للأداء، جامعة الملك خالد مجلد أبحاث المؤتمر العلمي الأول لحوكمة الشركات، 2009، ج2.

- الراحلة، محمد ياسين، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، 2005،  
13(2)، ص 174-175.
- الشيشني، حاتم محمد عبد الرؤوف، نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح وتبني  
نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، 2004.
- الصلاحات، سامي، الجودة الوقفية دراسة في معايير الإدارة والتنمية، مجلة الشريعة  
والدراسات الإسلامية، جامعة الكويت، 2013، العدد 28.
- العاشق، وسيلة عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة  
الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، 2016، 2(2).
- عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، مكتبة النهضة  
المصرية، 2006.
- عبد الملك، أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في  
المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006.
- العمر، فؤاد بن عبدالله، المعود، باسمة بنت عبد العزيز، قواعد حوكمة الوقف نظارة  
مؤسسة الوقف نموذجًا، كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، جامعة  
الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2016.
- الغالب، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل،  
2007.

محمد، عزام عبد النبي أحمد، الجابرية، بدرية بنت خلفان، الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة، المجلة الدولية التربوية الخاصة، 2017، 6 (10).

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 280-282.  
الملكوي، إبراهيم الخلوف، إدارة الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، مؤسسة الوراق، 2008، ص 76-78.

المومني، اسماعيل، عويسي، أمين، حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسات الوقفية، سلسلة الأبحاث الفائزة بمسابقة الكويت للأبحاث الوقفية، 2018  
نزيه، رانيا محمد، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سوريا (أطروحة دكتوراة)، جامعة دمشق، 2008.

النعيمي، محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، دار اليازوري، 2008.

هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المعايير الشرعية، البحرين، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 2019.

مواقع الإنترنت:

1. [http://www.aleqt.com/2011/05/22/article\\_540823.html](http://www.aleqt.com/2011/05/22/article_540823.html)
2. [http://hajjfund.gov.jo/sites/default/files/Awqaf\\_Law.pdf](http://hajjfund.gov.jo/sites/default/files/Awqaf_Law.pdf)

المراجع الأجنبية:

- Cadbury A, Cadbury, *Report Committee on the financial Aspects of Corporate Governance*", London Stock Exchange,1992,p1.
- Charles p,Oman, *Corporate Governance and National Development*, OECDcenter,2005,p180.
- Divandri, Ali and Yousef, *Homayoun Balanced Scorecard for State-owned Enterprise, Driving performance and corporate Governance*, Asian Development Bank,Philippines, 2011,p472.
- Kaplan, Robert, Norfon, David, *Balanced Scarecard Measures that drive performance Harvard Business*, Boston.1992,p72.
- Niven, paul, *Balanced Scorecard Step By Step*, New York, John Wiley,2006, p43.