

تقييم أداء الوحدات الحكومية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يعتبر موضوع قياس وتقييم أداء الوحدات الحكومية أحد أهم الموضوعات التي حظيت بمزيد من الاهتمام من جانب الباحثين في الفكرين المحاسبي والإداري، نظراً لأن هذا الموضوع هو جوهر عملية الرقابة المستمرة كما أنه ركيزة عملية اتخاذ القرارات في القطاع الحكومي. فيمكن الحكم من خلال تقييم الأداء على مستوى كفاءة الوحدة الحكومية، وكفاءة الإدارة المسؤولة عن أعمالها، كما يمكن من خلال تقييم الأداء التعرف على مواطن القوة والضعف، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتنمية المنظمة أو تصحيح مسارها في حالة وجود نتائج أداء غير مرضى. فكافة الوحدات تواجه في الفترة الأخيرة سواء كانت حكومية أم خاصة، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العالمية والتقنية السريعة والمستمرة وظروف المنافسة العالمية، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن الارتقاء بأداء الوحدة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من القدرة على المنافسة. وقد وجد الباحثون ضالّتهم في أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدّة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية وتطوير أدائها. ولقد ظهرت نماذج متعددة لقياس وتقييم الأداء في الوحدات الحكومية، وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى هذه الأدوات، وتعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة حديثة ونظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء، وهي تعتبر أداة لقياس أداء الوحدات الحكومية من خلال استغلال الموارد المالية المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل أفضل، وتوفير مصادر التمويل لمواجهة أي طارئ قد يحدث. ولقد ظهرت مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في عام ١٩٩٢ على يد روبرت كابلان وديفيد بطلب العديد من الشركات، وتعتمد هذه البطاقة على مبدأ الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، والبيانات الكمية والوصفية. وهي تعتبر نظام شامل لقياس وتقييم الأداء بشكل منهجي والذي من خلاله يتم ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقييم الأداء مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف. وهي مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات. كما تعد إحدى الركائز الأساسية للإدارة العليا من خلال التقييم الدقيق والشفاف لأداء الشركة، فهي نظام شامل لتقييم الأداء على جميع المستويات والوظائف المختلفة في المنظمة، كما تعمل على مواءمة الأهداف قصيرة الأجل بالاستراتيجيات طويلة الأجل، ومواءمة الاستراتيجيات العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية، وأيجاد التركيز الاستراتيجي على أوجه الأداء السابقة. ٤ وتشتمل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور أساسية، المحور الأول: البعد المالي حيث يركز البعد المالي في الإجابة على تساؤل هو: كيف ينبغي أن تظهر المنظمة لمالكيها أو لحملة أسهمها؟ وللإجابة على هذا التساؤل لابد من وضع مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء المالي تستخرج من القوائم المالية مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، وهو أحد أهم مقاييس تقييم الأداء، ونتائج هذا الجانب موجهة لتحقيق الأهداف المالية أو الوقوف على مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية المنظمة بالعمل على تخفيض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، ونظراً لكون الأهداف المالية للمنظمة تختلف باختلاف مراحل عمر المنظمة فإنه بالضرورة ستختلف المقاييس التي تقيس إنجاز تلك الأهداف تبعاً لاختلاف المراحل. ويجب هذا المحور على التساؤل التالي: كيف ينظر العميل العملاء إلى الشركة؟ حيث يتناول جميع الأنشطة التي تقابل حاجات ورغبات العملاء، أي يتركز هذا البعد حول رضا العميل والمحافظة على العملاء الحاليين وكيفية إيجاد زبائن جدد وكيفية إشباع حاجاتهم لكسب ولائهم، حيث تقع اهتمامات العميل في أربعة مجالات (أولها الوقت وثانيها النوعية والثالثة الأداء والخدمة وأخيراً التكلفة). فالوقت يقيس الوقت المطلوب من قبل الشركة لتلبية احتياجات العميل في حين تقيس النوعية مستوى المعيب من المنتجات مثلما تفهم وتقاس من قبل العملاء. في حين تقيس تشكيلة الأداء والخدمة كيفية مساهمة سلع الشركة أو خدماتها في توليد القيمة للعميل. فضلاً عن مقاييس الوقت والنوعية والأداء والخدمة يجب أن تبقى الشركات حساسة لتكلفة منتجاتها إذ ينظر العملاء للسعر كأحد مكونات التكلفة التي يدفعونها. والمنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا الجانب توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالعميل، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل. المحور الثالث: العمليات الداخلية: ويجب هذا المحور على التساؤل التالي: ويجب ما الذي يجب أن تتفوق فيه الشركة؟ ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة

عن غيرها، ويُقيم هذا الجانب درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء. إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة، وأن لنظم المعلومات أثراً في مساعدة منظمات الأعمال الالكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة. حيث يتناول هذا المحور جميع العمليات الداخلية التي يجب ان تتفوق بها المنظمة والتي تؤثر بشكل ملموس على رضا العملاء وذلك من خلال التركيز على تميز عمليات المنظمة من حيث الوقت اللازم لتنفيذ العمليات وجودة تلك العمليات ولنجاح هذا البعد لابد من التركيز على ثلاثة دورات رئيسية وهي دورة التطوير والاختراع ودورة العمليات التشغيلية ودورة خدمات ما بعد البيع. المحور الرابع: التعلم والنمو ويجب هذا المحور على التساؤل التالي: هل يمكن للشركة الاستمرار في خلق وتحسين القيمة؟ حيث يهتم بالقدرات الفكرية للعاملين ومهاراتهم من خلال تدريبهم وتطويرهم لاكتساب مهارات ومعارف جديدة ومن المؤشرات المستخدمة في هذا البعد رضا الاحتفاظ بالموظفين ، إنتاجية الموظف، كذلك يركز هذا البعد على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الامكانيات المحتملة بتطوير البنية التحتية والقدرات البشرية مع النظرة الى تكييفها مع البيئة الخارجية بشكل عام من خلال مؤشرات تهتم بالكفاءة والاستثمار في الانظمة، واداء المنتجات والخدمات الجديدة . 1- رضا العاملين: عن طريق مقاييس استطلاع مصادر رضاهم التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسية هي الحوافز، فرص الترقية المتاحة للعاملين، نوعية المهام الوظيفية، نمط الإشراف ظروف العمل، والعلاقات مع مجموعة العمل). ٢ - المحافظة على العاملين: يعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة. ٣- إنتاجية العاملين: إن المقاييس إنتاجية العاملين تتمثل بنسبة الإيرادات إلى عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين. ٤ وتتم عملية تقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن بالعديد من السمات منها ما يلي: • تعد بمثابة حجر الزاوية في عملية تقييم الأداء الحالي والمستقبلي دون الاهتمام بالآداء في الفترات الماضية فقط كالمقاييس التقليدية للآداء. • تمكن من تشخيص وتحديد الجوانب التي يمكن للشركة أن تنافس فيها. • تركز بطاقة الاداء المتوازن على المقاييس غير المالية دون التركيز فقط على الجوانب المالية. • يقوم بقياس الاداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً. • ينعكس التوازن في بطاقة الاداء المتوازن من خلال: ٥ التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل. ٦ التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية. ٧ التوازن بين مؤشرات قياس الاداء السابق ومؤشرات قياس الاداء المستقبلي. ٨ التوازن بين الاداء الداخلي والاداء الخارجي ٩ وتتضمن بطاقة الاداء المتوازن أربعة عمليات رئيسية هي: ١- ترجمة الرؤية: Translating: The Vision حيث الرؤية هي أساس تحديد ووضع الاستراتيجية، ومن الأمور الهامة في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تحديد الاستراتيجية المناسبة لتعظيم قدرة المنظمة على المنافسة، إذ يجب ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف محددة لوضع الاستراتيجية التي تعظم نقاط قوة المنظمة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مجموعة من المقاييس التي تجسد هذه الاستراتيجية والتي تشكل في الوقت نفسه مؤشرات قياس في بطاقة الاداء المتوازن. ٢- التوصيل والربط Communication and Linking : حيث بعد أن يتم وضع بطاقة الاداء المتوازن للمنظمة، يقوم كل قسم من أقسامها الإدارية بتحديد مقاييسه الخاصة به كجزء من عملية التوصيل والربط، ويجب أن تشارك مختلف المستويات الإدارية في تصميم بطاقة الاداء المتوازن عن طريق توصيل استراتيجية المنظمة لجميع الأقسام الإدارية وربط الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجيتها مع أهداف تلك الأقسام. 3- تخطيط العمل Business Planning: حيث تتسم موارد المنظمة بأنها محدودة كما يوجد تنافس شديد بين برامج التغيير المتعلقة بهذه الموارد، وتساعد بطاقة الاداء المتوازن على توفير أساس لتوزيع هذه الموارد من خلال وضع الأهداف والموازنات الخاصة بأقسام المنظمة. ٤- التغذية العكسية والتعلم Feedback and learning : حيث يتلقى المديرين معلومات حول استراتيجيات أقسامهم واستراتيجيات المنظمة من خلال عملية تقييم الاداء وفقاً لمقاييس بطاقة الاداء المتوازن ويساعد ذلك على تركيز انتباه الإدارة على النتائج من خلال أربعة محاور مما يساعد على التغيير المستمر للاستراتيجية حسب الظروف المتغيرة. ومما لاشك فيه أن الوحدات الحكومية في الأونة الأخيرة تواجه الكثير من التحديات في احتياجات المجتمع والضغوطات المتزايدة الناتجة عن التغيرات العالمية والمحلية، والضغوط من المؤسسات التشريعية والأجهزة الرقابية بهدف ترشيد النفقات وتحسين الجودة الأمر الذي يستوجب الأخذ في الحسبان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لدعم القدرات التنافسية لهذه الوحدات.