

**تقييم أداء الوحدات الحكومية باستخدام بطاقة الأداء المترافق** يعتبر موضوع قياس وتقدير 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 المسئولة 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 مرضي. فكافة الوحدات تواجه في الفترة الأخيرة سواء كانت حكومية أم خاصة، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العالمية والتكنولوجية 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 يتيح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكّنها من القدرة على المنافسة. وقد وجد الباحثون ضالّتهم في أسلوب بطاقة الأداء المترافق كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية وتطوير أدائها. وقد ظهرت نماذج متعددة لقياس وتقدير الأداء في **أداة حديثة ونظماً (BSC) الوحدات الحكومية**، وتعد بطاقة الأداء المترافق إحدى هذه الأدوات، وتعد بطاقة الأداء المترافق مكملاً للإدارة الاستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقدير 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. وقد ظهرت مفهوم بطاقة الأداء المترافق في عام ١٩٩٢ على يد روبرت كابلان وديفيد بطل العديد من الشركات، وتعتمد هذه البطاقة على مبدأ المعايير بين المؤشرات المالية وغير المالية، والبيانات الكمية والوصفية. وهي تعتبر نظام شامل لقياس وتقدير الأداء بشكل منهجي والذي من خلاله يتم ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقدير 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 تساعده على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة لل استراتيجيات. 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 موائمة الأهداف قصيرة الأجل بالاستراتيجيات طويلة الأجل، وموائمة الاستراتيجيات العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية، وأيجاد التركيز الاستراتيجي على أوجه الأداء السابقة.

وتشتمل بطاقة الأداء المترافق على أربعة محاور أساسية، المحور الأول: **البعد المالي** حيث يركز البعد المالي في الإجابة على تساؤل هو: **كيف ينبغي أن تظهر المنظمة لماليتها 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 العمالء إلى الشركة؟** حيث يتناول جميع الأنشطة التي تقابل حاجات ورغبات العمالء، أي يتركز هذا البعد حول رضا العميل والمحافظة على العمالء 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 متلماً تفهم وتقاس من قبل العمالء. 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 العمالء للسعر كأحد مكونات التكلفة التي يدفعونها. والمنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عمالئها لأن هؤلاء العمالء هم الذين يدفعون للمنظمة لغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا الجانب توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العمالء، 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، ويُقيّم هذا الجانب درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء. إذ يقيّس 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 أن 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 دوائر 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 ومهارات جديدة ومن المؤشرات المستخدمة في هذا البعد رضا الاحتفاظ بالموظفيين، انتاجية 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 بالكافأة والاستثمار في الانظمة، واداء المنتجات والخدمات الجديدة . ١- رضا العاملين: عن طريق مقاييس استطلاع مصادر رضاهن 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 تمثل بنسبة الإبرادات إلى عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين. وتتنسم عملية تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من السمات منها ما يلي: • تعد بمثابة حجر الزاوية في عملية تقييم الأداء الحالي والمستقبلية دون الاهتمام بالأداء في الفترات الماضية فقط كالمقاييس التقليدية للأداء. • تُمكن من تشخيص وتحديد الجوانب التي يمكن للشركة أن تتنافس فيها. • تركز بطاقة الأداء المتوازن على المقاييس غير المالية دون التركيز فقط على الجوانب المالية. • يقوم مقاييس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميًّا ومالياً. • يعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال: التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل. التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية. التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي. التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي وتحتضم بطاقة الأداء المتوازن أربعة عمليات رئيسية هي: ١- ترجمة الرؤية Translating The Vision حيث الرؤية هي أساس تحديد ووضع الاستراتيجية، ومن الأمور الهامة في تطبيق بطاقة الأداء 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 حيث بعد أن يتم : Communication and Linking حيث وقت نفسه مؤشرات قياس في بطاقة الأداء المتوازن. ٢- التوصيل والربط وضع بطاقة الأداء 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 الأداء المتوازن عن طريق توصيل استراتيجية المنظمة لجميع الأقسام الإدارية وربط الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجيتها مع استراتيجية وأهداف تلك الأقسام. ٣- تخطيط العمل Business Planning حيث تتسم موارد المنظمة بأنها محدودة كما يوجد تنافس شديد بين برامج التغيير المتعلقة بهذه الموارد، وتساعد بطاقة الأداء المتوازن على توفير أساس لتوزيع هذه الموارد من خلال وضع الأهداف والموازنات الخاصة بأقسام حيث يتلقى المديرين معلومات حول استراتيجيات أقسامهم : Feedback and learning ٤- التغذية العكسية والتعلم واستراتيجيات المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء وفقاً لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن ويساعد ذلك على تركيز انتباه الإدارة على النتائج من خلال أربعة محاور مما يساعد على التغيير المستمر للاستراتيجية حسب الظروف المتغيرة. ومما لا شك فيه أن الوحدات الحكومية في الأونة الأخيرة تواجه الكثير من التحديات في احتياجات المجتمع والضغوطات المتزايدة الناتجة عن التغيرات العالمية والمحلية، والضغط من المؤسسات التشريعية والأجهزة الرقابية بهدف ترشيد النفقات وتحسين الجودة الأمر الذي يستوجب الأخذ في الحسبان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدعم القدرات التنافسية لهذه الوحدات.