

دور بطاقة الأداء المتوازن المستخدم في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية الإلكترونية

يمنى جمال الدين مصطفى أحمد العفيفي
أ.د/ محمد بكر عربى د/ عيبر محمد رياض

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستخدم على الخدمات الحكومية الإلكترونية ، ولتحقيق هذا الهدف سعت الدراسة لتوضيح ماهية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم. توضيح طبيعة الخدمات الحكومية الإلكترونية، تسليط الدور على استخدامات بطاقة الأداء المتوازن المستخدم فى الخدمات الحكومية الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى أن إصلاح العمليات الإدارية يمثل الخطوة الأولى في إطار عملية التحول الناجح نحو إقامة الخدمات الحكومية الإلكترونية. وعلى الرغم من إصلاح العمليات يعتبر أساساً مرغوباً ومتطلباً، إلا أنه من المهم تكوين أو خلق عمليات وإجراءات جديدة تؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل الإداري وخاصة في علاقاتها بالمواطنين ومنشآت الأعمال. **الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن المستخدم ، الخدمات الحكومية الإلكترونية

Summary

This study aimed to measure the impact of using the sustainable balanced scorecard on electronic government services. To achieve this goal, the study sought to clarify what the sustainable balanced scorecard method is. Clarifying the nature of electronic government services, highlighting the role of using the sustainable balanced scorecard in electronic government services, and the study concluded that reforming administrative processes represents the first step in the process of successful transformation towards establishing electronic

government services. Although process reform is considered a desirable and required basis, it is important to form or create new processes and procedures that lead to radical changes in the methods and methods of administrative work, especially in their relations with citizens and businesses.

Keywords: the sustainable balanced scorecard، electronic government services

الفصل الأول الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة : أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات في القطاع الحكومي سواء الخدمية أو الانتاجية العديد من التحديات في ظل التوجه نحو الحكومة الإلكترونية، هذا التحدي مزدوج الاتجاه يجعل تلك المؤسسات رهينة لعملية خلق التوازن بين تلك الضغوط، وهذا الأداء لا يأتي إلا من خلال وضع الأدوات والنظم الكفيلة بذلك وفي مقدمتها أدوات القياس، وتعتبر عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى، فالمؤسسات تبحث في ظل التوجه الإلكتروني إلى قياس وتقييم أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وتبحث باستمرار عن نموذج الأداء الملائم والذي يتماشى مع التنفيذ المثالي لاستراتيجيتها في ظل توجيهات المؤشرات المختلفة التي يحدد على أساسها المسار والقرار السليم.

ويعتبر التوجه نحو الخدمات الإلكترونية هو بمثابة الوصول لأهداف أو معدلات التنمية المستدامة في مصر، ويكتنف هذا التوجه العديد من المعوقات والتحديات والتي تحاول المؤسسات الحكومية واجهته بالبحث عن العديد من اساليب قياس الأداء والتي تتناسب مع تحقيق الهدف المطلوب الوصول إليه، وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة في البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما هي أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستخدم في الوحدات الحكومية؟
- ٢- ما هي التحديات التي تواجه التحول إلى الحكومة الإلكترونية؟

٣- ما مدى مساهمة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم في مواجهة تحديات الحكومة الإلكترونية؟

ثانياً: أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستخدم على الخدمات الحكومية الإلكترونية ، ويتفرع من هذا الهدف العديد من الأهداف الفرعية يمكن توضيحها فيما يلي:

- ١- توضيح ماهية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم.
- ٢- توضيح طبيعة الخدمات الحكومية الإلكترونية.
- ٣- تسليط الدور على استخدامات بطاقة الأداء المتوازن المستخدم في الخدمات الحكومية الإلكترونية.

ثالثاً: أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من منطلق تناولها لموضوع بطاقة الأداء المتوازن المستخدم واستخداماتها في القطاع الحكومي ، ويمكن توضيح الأهمية العلمية للدراسة من خلال النقاط التالية :

- أ- قلة الدراسات والكتابات العربية الحديثة التي تناولت استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم في القطاع الحكومي.
- ب- محاولة توجيه البحث العلمي نحو الوقوف على أهم التحديات والصعوبات التي تؤثر على التحول للخدمات الحكومية الإلكترونية.
- ج- تزايد الاهتمام من قبل الباحثين والأكاديمين بالاستفادة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستخدم في طرق قياس أداء المنظمات، وذلك من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقاً للمناظير التي تتضمنها هذه البطاقة.

كما يمكن توضيح الأهمية العملية للدراسة :

- أ- ترجع الأهمية العملية للدراسة من الهدف الذي تسعى إليه وهو دراسة آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وبيان مدى مساهمتها في تنفيذ استراتيجية المؤسسات بالقطاع الحكومي.

ب- العمل على تطوير المؤسسات الحكومية.

رابعاً : عرض الدراسات السابقة

• دراسة (بركة، ٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الخدمات الحكومية الإلكترونية كمدخل حديث في تقديم الخدمات العمومية في ظل التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى أن الحكومة لم تصل إلى المستوى المطلوب في تقديم الخدمات الحكومية بالطريقة الإلكترونية.

• دراسة (Fathi, 2019)

هدفت الدراسة إلى تقديم بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة كأداة قياس شاملة لمساعدة الشركات على قياس الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، وذلك باستخدام بيانات من شركة تصنيع الأسمدة ، حيث دفعت هذه الدراسة بأن بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة هي أداة فعالة تساعد في ترجمة الاستدامة إلى أفعال، وتوصلت الدراسة إلى ان بطاقة الأداء المتوازن هي أداة شاملة لقياس جميع جوانب الاستدامة. وتقدم هذه الأداة نظرة شاملة لجميع القطاعات داخل الشركة. كما إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يحفز المديرين على معالجة جميع القضايا التي تؤثر على أداء الشركة بما في ذلك القضايا المالية وغير المالية. لذلك. كما توصلت الدراسة إلى انه تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي وغير المالي بما في ذلك الأداء البيئي والاجتماعي.

• دراسة (العايد، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية بأبعادها المختلفة (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستفيدين منها، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم تطبيق الحكومة الإلكترونية وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع، وتحليل أبعاد تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية، ويتضح أن بُعد التبادل المالي احتل الرتبة الأولى، يليه بُعد الظهور وبُعد التكامل في الخدمة، وفي الرتبة الأخيرة جاء بُعد التفاعل.

• دراسة (طحان، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة التعرف على مدى رضا المستخدمين في لبنان عن الخدمات المقدمة إلكترونياً في الإدارات العامة، بعد بناء تأطير شامل عن الحكومة الإلكترونية، ويكون هذا التأطير نقطة الانطلاق نحو بحث مدى تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العامة، وعلاقتها برضا المستخدمين، وتوصلت الدراسة إلى وجود بين الحصول على الوسائل التكنولوجية ورضا المستخدمين عن الخدمات في المصالح الإلكترونية اللبنانية، ووجود علاقة بين استخدام البرمجيات والشبكات ورضا المستخدمين عن الخدمات في المصالح الإلكترونية اللبنانية، وكذلك وجود علاقة بين جودة المعلومات ورضا المستخدمين عن الخدمات في المصالح الإلكترونية.

• دراسة (Jassem, 2021)

هدفت الدراسة إلى تقييم الحالة الراهنة للبحوث حول استخدام بطاقات الأداء المتوازن للاستدامة (SBSCs)، من حيث صلتها بالنتائج المتعلقة بالأداء البيئي. كما يسعى إلى تقديم إطار عمل مفاهيمي يقترح العلاقات بين SBSC والأداء البيئي، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوفر الإطار المفاهيمي المقترح للعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار من قبل صانعي القرار، لتحقيق نتائج فعالة.

• دراسة (Almasoodi, 2021)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مؤشرات الأداء المستدام (الاقتصادي والبيئي والاجتماعي) وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)، وإبراز أهميتها في تحقيق أهداف ومتطلبات أصحاب المصلحة، كما افترض البحث أن (تقييم الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية حسب بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) تفي بمتطلبات أصحاب المصلحة)، وتوصلت الدراسة إلى تقديم تقارير عن الأداء الاستراتيجي المستدام مع حزمة واحدة يحقق (التقارير المالية وغير المالية) فائدة كبيرة لأصحاب المصلحة لأنهم يحصلون على البيانات المالية وغير المالية بطريقة شفافة تمثل قيمة الوحدة الاقتصادية.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- هذه الدراسة هي محاولة لبذل كل جهد ممكن لاستقصاء واقع بطاقة الأداء المتوازن المستخدم كأحد أساليب المحاسبة في تحقيق التنمية المستدامة ، وأفضل الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة التي تسعى للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة بما يحقق متطلبات واحتياجات العملاء .
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها تقدم دليلاً تطبيقياً حول طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن المستخدم والخدمات الحكومية الإلكترونية.
- إن البيئة المصرية لها طبيعة خاصة وليس بالضرورة أن تعمم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في الدول الأخرى على مصر فيما يخص استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستخدم والخدمات الحكومية الإلكترونية .

خامساً : تقسيمات البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث سألفة الذكر فقد تم تقسيم محتويات البحث إلى الأجزاء التالية:

الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة :

الفصل الثاني.... الأطار الفكرى والمفاهيمى لمتغيرات الدراسة:

المبحث الأول : التأسيس العلمى لبطاقة الأداء المتوازن المستخدم.

المبحث الثاني : طبيعة الخدمات الحكومية الإلكترونية وآليات التحول إليها.

المبحث الثالث : العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن المستخدم والخدمات الحكومية الإلكترونية.

خلاصة الدراسة والنتائج والتوصيات المقترحة.

الفصل الثانى : الأطار الفكرى والمفاهيمى لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول : التأسيس العلمى لبطاقة الأداء المتوازن المستخدم.

أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ، وهو يسعى إلى تحقيق أهداف المنشأة من خلال الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية؛ فهو يقيس الأداء من خلال أربعة أبعاد البُعد المالي، وبعُد العملاء، وبعُد العمليات الداخلية، وبعُد التعلم والنمو (علي، 2018)

وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تطوير المجال الإداري وليس فقط عن طريق القياس، ولكن عن طريق ترجمة رؤية المنشأة وانعكاسها على كافة أنشطتها، فهي عبارة عن مجموعة من المعلومات تترابط مع بعضها البعض لتغطي كافة الأنشطة التشغيلية الداخلية للشركة والوصول إلى نتائج حتى تتمكن المنشأة من تطوير أدائها وتحسينه على المدى قصير وطويل الأجل، وينظر إلى أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بوصفه أحد أساليب تقييم الأداء فهي تعطي صورة واضحة عن أداء المنشآت عن طريق مقاييس مالية وغير مالية. (السويد ، ٢٠١٩ ، ص ٤٢١)

فقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها " مقياس أداء معروف يوازن بين المقاييس النوعية والكمية ، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف الإستراتيجية والقيم غير الملموسة ، كما أنه يتكيف مع احتياجات كل منظمة." (Jassem,2020,p16)

ومما سبق ترى الباحثة أنه يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة."

وترى الباحثة بطاقة الأداء المتوازن تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، على عكس المقاييس الأخرى التي تركز على الفترة الماضية دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها مستقبلاً، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعالج عجز الأنظمة عن ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى. وتساعد على تشخيص مجالات تميز المنظمة لتحقيق أهداف العمل والمنظمة.

• العوامل التي ساعدت على ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستخدم.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات المراقبة والتسيير في المؤسسة، باعتبارها وسيلة لسد النقص المتواجد في الأدوات التقليدية في تقييم أداء المؤسسات وتوجيهها نحو المسار الصحيح من أجل تحقيق المنشأة لأهدافها، حيث يتم تقييم الأداء البيئي من خلال بطاقة الأداء المتوازن وهذا يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف المالية وغير المالية للمنشأة، وعلى وجه الخصوص فإن تطوير واستخدام المقاييس البيئية لجانب العملاء يدفع بالعمليات الداخلية وجانب التعلم

والنمو لتوجيه أنشطة وعمليات المنشأة، وهذا يعتبر أمر بالغ الأهمية للمنشآت التي تركز على كل من بطاقة الأداء المتوازن وتلبية احتياجات العملاء لتحسين الأداء البيئي للمنشأة. (Nicoletti,2018,p190)

أما بالنسبة إلى دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن يعد أفضل، حيث تم تفرق بين المقاييس المالية وغير المالية، بل تحدد بشكل تفصيلي المؤشرات البيئية الخاصة بكل من العملاء وعمليات التشغيل الداخلي، النمو والتعلم بالإضافة إلى المؤشرات المالية وهذا التفصيل يساعد المنشأة على التقييم المتوازن لأنشطتها البيئية مما يعكس بالإيجاب على قدرتها التنافسية. (صالح؛ ٢٠١٩ - ص ١٣١-١٥٦)

ويمكن تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوى العلاقة بالمنظمة يهتمون بالأمر البيئية وهم: الإدارة والموظفين والحكومة المجتمع المحيط بالمنظمة، وكلا منهم يركز على أنواع مختلفة من الأداء البيئي فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي، ويهتم الموظفون بالأحوال البيئية داخل المنظمة، أما الحكومة فتهتم بالتأكد من مراعاة المنظمة للقوانين، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الالتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المحيطة بالمنظمة رغم عدم تعديها على أي قانون .

• مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار قوى لإدارة وتقييم كلاً من الأمور البيئية والاجتماعية بالإضافة للاقتصادية، ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الإستراتيجية للمنظمة وبالمقارنة ببطاقة الأداء المتوازن التقليدية نلاحظ أن التفاعل بين الأجزاء في النظم التقليدية تقود الدورة المغلقة تقود الدورة المغلقة ولا تقدم جديد في نموذج عمل المنظمة، بينما توصل نظم بطاقة الأداء المتوازن البيئية إلى علاقات خطية بين الأجزاء مما يؤدي إلى نموذج عمل جيد. (جعدى، ٢٠٢١، ص ٢٧٦)

ويرتبط البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد الخام ومخلفاتها وانبعاثات الملوثات ..الخ؛ ويتحدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي وفقاً لمفاهيم البيئة الحيوية الصناعية

ويرتبط بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الإدارة البيئية ونظم المحاسبة الإدارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتجات؛ ويرى أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية والاجتماعية في العمليات التشغيلية الأساسية لمنظمات الأعمال ويعتمد إظهار ودمج البعد البيئي على الرأي الذي ينأى بتخطيط وتقييم السلوك الأخضر على مستوى الإستراتيجية التشغيلية، ومن ثم فإن نظام قياس الأداء المتكامل يجب أن يؤسس عند هذا المستوى. (سليمة، ٢٠١٩، ص ٢٨٨)

وتهتم الإدارة بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي، ويهتم الموظفون بالأحوال البيئية داخل المنظمة، أما الحكومة فتهتم بالتأكد من مراعاة المنظمة للوائح والقوانين، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الالتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمنظمة رغم عدم تعديها على أي قانون، حيث ظهرت دراسات حديثة توضح أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار وتطوير مؤشرات الأداء البيئي بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مع إمكانية ربط الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لنموذج بطاقة الأداء المتوازن

ويوجد أيضاً ثلاثة خيارات لدمج الجوانب البيئية في أسلوب بطاقة الأداء المتوازن. (عريوة، ٢٠١٩، ص ٥٥)

أ- دمج الجوانب البيئية في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة:

يمكن تصنيف الجوانب البيئية ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة الحالية من خلال العناصر الاستراتيجية والأهداف والمؤشرات. وباستخدام هذا النهج، تصبح الجوانب البيئية جزءاً لا يتجزأ من التقليدية ومتكاملة ضمن سلسلة السبب والنتيجة. ويجب دمج هذه الجوانب في نظام السوق. لذلك، يعتبر هذا النهج وثيق الصلة بالجوانب البيئية الاستراتيجية المدمجة بالفعل في هذا النظام.

ب- إضافة بعد خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن:

أشار كابلان ونورتون إلى أن إنشاء بطاقة الأداء المتوازن الخاص بالشركة قد يتضمن إضافة أو إعادة تسمية بعد، ولا يتم دمج العديد من الجوانب البيئية في نظام

السوق نظرًا لأن بعد بطاقة الأداء المتوازن القياسي يعكس فقط نظام السوق. لذلك ، فإن إضافة بعد خامس (بعد بيئي) إلى بطاقة الأداء المتوازن له ما يبرره عند الجوانب البيئية من خارج نظام السوق ، والنظر في الجوانب الأساسية الاستراتيجية لاستراتيجية المنظمة.

ج- تطوير بطاقة أداء بيئية متوازنة منفصلة:

النهج الثالث لتضمين الجوانب البيئية في بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على إنشاء بطاقة الأداء المتوازن المستدامة منفصلة لاستخدامها من قبل قسم البيئة داخليًا. يجب أن يكون تصميم وتنفيذ EBSC خاصًا متصلًا بـ BSC قياسي. وبعبارة أخرى ، فإن EBSC ليست مستقلة عن BSC التقليدية. من خلال الارتباط المناسب مع بطاقة الأداء المتوازن ، ويمكن للمؤسسة تحقيق نتائج جيدة فيما يتعلق بنظام الإدارة البيئية. علاوة على ذلك ، فإن توضيح الاستراتيجية البيئية عبر جميع المناظير الأربعة يمكن أن يساعد في تحسين هذا النظام ، يعتبر نظام EBSC المنفصل مفيدًا لأنه يوضح الروابط بين أنواع معينة من الأداء البيئي والأهداف الاستراتيجية والمالية للمؤسسة . ومما سبق يتضح أن عمل بطاقة الأداء المتوازن المستدام هو المساعدة الفعالة للمنظمة للتركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء ليس المالي والإداري ولكن التركيز على الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمة ، كما أنها من خلال التركيز على الأداء البيئي والاجتماعي تعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج مثل الجودة، وإعادة التصميم، وخدمة الزبون، وتساعد على التدخل العالي لأصحاب المصالح في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المنظمة، وتستطيع أن توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء، وفيما يلي تعرض الباحثة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

● أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام :

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أبعاد أساسية تسهم وبشكل متكامل في تحقيق رؤية المؤسسات واستراتيجيتها، والتي تعد في مجموعها أدلة عمل فيما يتعلق بمؤشرات قياس

الأداء التي تسهم في تقييم مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات، وأن هذه البطاقة تحتوى على المقاييس المالية وما قد يرتبط بها من أهداف مالية، فضلاً عن المقاييس المتعددة الأخرى غير مالية والتي يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتلك الأهداف، وتعمل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل لتسليط الضوء على أداء المؤسسات ككل، من خلال حركتها التي تتوازن مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة وكذلك دورها إتجاه البيئة والمجتمع. (العزازی، ٢٠٢٢، ص ٥٢)

١- البُعد المالي :

يعد البُعد المالي أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويمثل نتاج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف مقارنة الوحدات الاقتصادية المنافسة ويركز أيضاً على مستوى الدخل التشغيل والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية والعائد على حقوق المساهمين والعائد على إجمالي الموجودات والقيمة المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

ويركز هذا البعد على الجوانب المالية أي كيف ننظر إلى مساهمينا إذا أن الهدف المالي يختلف بين القطاع العام والخاص فالأهداف المالية في القطاع الخاص عامة في المدى البعيد هي تعظيم الأرباح بينما النجاح في القطاع العام هو مقياس مدى فاعلية وكفاءة المنظمات في مقابلة احتياجات عملاءها بأقل كلفة ممكنة وبأقصر وقت.

ومن أهم مقاييس الأداء المالي التي يمكن أن تستخدم في البعد المالي تتمثل في (العائد على الاستثمار، زيادة الإيرادات، القيمة الاقتصادية المضافة، تكلفة المنتجات، الربحية، والتدفق النقدي) ، ويتم تقويم الأداء حسب هذه المقاييس من خلال مقارنة نتائج هذه النسب مع نتائج الأداء المالي للمؤسسة الأخرى ومع معايير تاريخية للمؤسسة نفسها.

يمكن تلخيص المؤشرات المالية التي يتم استخدامها في البعد المالي في النقاط التالية :

أ- مقاييس الربحية : حسب هذه المقاييس يمكن قياس الربحية من خلال الدخل التشغيلي أو معدل العائد على الاستثمار أو بالقيمة المضافة .

- ب- مقاييس الانتاجية : تقيس هذه المقاييس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات المستهدفة من أحد عناصر المدخلات والتي يكون الهدف منها تقييم كفاءة استخدام عوامل الانتاج.
- ج- نمو المبيعات : الهدف من هذا المؤشر هو تقييم قسم المبيعات ومدة فاعلية أداءه وسلوك المبيعات خلال السنوات المتعاقبة .
- د- التدفقات النقدية : تستخدم هذه المقاييس لتقييم أداء المؤسسة في تحديد مدى قدرتها على توليد التدفقات النقدية المستقبلية وتوزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات.
- ٢- بُعد العملاء :

يبين هذا البُعد مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء من السلع والخدمات وأن ما تمثله من قيمة مضافة من وجهة نظرهم هي العامل الرئيسي والمؤثر الذي يجب على الوحدة الاقتصادية أن تسعى إلى تحقيقه. (صالح ، ٢٠١٩)

ويرى البعض أن التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال والتي أهمها المنافسة الشديدة قد جعلت من محور العميل الأساس في توليفة الإيرادات المتعلقة بالأهداف المالية للمنظمة وبالتالي نجاحها كما أن كثير من الوحدات الاقتصادية الناجحة تجد أن أهم سبب لنجاحها وبقائها في بيئة الأعمال التنافسية هو التركيز على العميل وتلبية احتياجاته وهو مطلب له من الأهمية في الأمد البعيد. ويقس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للشركة أو المؤسسة في نظر الزبائن والعملاء من خلال اهتمام الشركات والمؤسسات في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم لتتال رضا العملاء واكتساب عملاء جدد. (الموسوي ، ٢٠٢٠)

ويركز هذا البعد على أهداف معينة مثل رضا العميل والاحتفاظ به والحصة السوقية وربحية العميل وعلى المنظمة تحديد مجموعة من المقاييس مثل وقت التسليم ونسب العيوب وتقديرات رضا العميل لمتابعي أهداف البعد.

٣- بُعد العمليات الداخلية :

حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد(البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج(جودة المنتجات، كمية الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، حل المشكلات...) . (صالح، ٢٠١٩) إن العمليات الداخلية تمثل قابلية الشركة على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل التكاليف من خلال تحديد العمليات والأنشطة غير المضيفة للقيمة وعمل التحسينات التي تلبي حاجات العميل فهذا المنظور يساعد الشركة على تحديد العمليات التي يجب اتقانها لتحقيق القيمة للعميل والهدف من هذا المنظور هو تحديد رأس المال البشري ونظم المعلومات والمناخ المنظمي اللازم لدعم خلق القيمة في العمليات الداخلية . (بن راشد، ٢٠٢٠)

ومن أهم الأهداف والمقاييس لمحور العمليات الداخلية يتمثل في زيادة الشركة أو المؤسسة لعدد منتجاتها الجديدة، تقليص الشركة أو المؤسسة لوقت عملية تطوير منتجاتها، زيادة عدد المنتجات الجديدة والمخططة، زيادة مستوى جودة وكفاءة وفعالية العمليات، تخفيض وقت الخدمة، مقارنة الطاقة التصميمية للمنتجات مع كمية الإنتاج. (عثمان، ٢٠١٩)

١- بُعد التعلم والنمو

الهدف من هذا البُعد هو تحديد رأس المال البشري ونظام المعلومات والمناخ المنظمي اللازم لدعم خلق القيمة في العمليات الداخلية يمثل التعلم والنمو البنى التحتية التي يجب أن تعتمد عليها الشركة أو المؤسسة لخلق القيمة لها والتطور والنمو المستقبلي حيث أن المنافسة العالمية الشديدة تتطلب من الشركة أو المؤسسة القيام بتحسينات مستمرة لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الحالية ولديها القابلية على إنتاج وترويج منتجات جديدة وزيادة القيمة للعميل من خلال اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات والأرباح وبالتالي تنمية وزيادة قيمة حملة الأسهم. (رامى ، ٢٠٢٠)

٥- البعد البيئي والاجتماعي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام :

على الرغم من وجود أربعة مؤشرات لقياس وتقييم الأداء والتي تدور حول المؤشر المالي، ومؤشر العملاء، ومؤشر العمليات الداخلية للمؤسسة، ومؤشر التعلم والنمو والابتكار، إلا أنه ما زالت هناك حاجة ماسة إلى إضافة حزمة من المؤشرات البيئية والتي يمكن أن تواجهها المؤسسة في المستقبل، لما لها من تأثير على قياس الأداء، ومن أجل التغلب على ذلك، يجب تصميم نظم لقياس وتقييم أداء المؤسسات بما تشمله من مؤشرات مالية وغير مالية تقوم على تقييم وتقويم الأداء الماضي والحالي وتوقع المستقبل، بما يتيح قياس الأداء المؤسسي، وتقديم التقارير والتحليلات والتفسيرات الداعمة لأداء المؤسسات. (محمادي، ٢٠٢١)

بناء على ذلك، أصبح هناك حاجة ملحة لإدخال تعديلات جوهرية على منهجية وتصميم قياس وتقييم الأداء والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، حيث لم تعد المؤشرات المالية كافية لتقييم حقيقة الأداء المؤسسي خاصة مع إدراك المستهلكين والمجتمع بشكل عام لمتطلبات الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : طبيعة الخدمات الحكومية الإلكترونية وآليات التحول إليها.

• نشأة ومفهوم الخدمات الحكومية الإلكترونية.

لم يعد كافيًا أن ترتقي الحكومات بأساليبها فقط لمواجهة التغيير بل أصبح من الضروري إعادة النظر جذريًا في نموذجها وابتكار نموذج آخر جديد تمامًا، حيث كانت كافة السجلات الحكومية المالية قديمًا يتم إعدادها داخل جهاز واحد بشكل مركزي وكان من مصاف الأجهزة الضخمة والتي كانت تقوم بتلك العملية الحسابية ولكن كانت تأخذ وقت وجهد أكبر، ولكن مع تطبيق سياسة الحكومة الإلكترونية لن تكون هناك مركزية في التنفيذ بل سوف يكون هناك أجهزة أصغر حجمًا وأكثر تطورًا وتنفيذًا ولكن تلك المهام داخل كافة الدوائر الحكومية تقوم بكافة العمليات الخاصة بها ثم يتم تحويل نسخة منها تلقائيًا في ثوان معدودة إلى المحاسب المركزي . (عثمان، ٢٠١٦)

تعددت تعريفات الخدمات الحكومية الإلكترونية فمنهم من وصفها على أنها الخدمات الحكومية عبر الإنترنت ومنهم من قصد بها الإدارة العامة الإلكترونية، ومن

أجل إضفاء صفة شمولية يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية على أنها "النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية الكلاسيكية مع فارق أن الأولى تعيش في الشبكات وأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيا وتحاكي وظائف الثانية التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة" (خليل، ٢٠٢١)

كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها "تقديم الخدمات الحكومية على إختلافها عبر الوسائط الإلكترونية وأدوات التكنولوجيا وأهمها الإنترنت والاتصالات" (الأعرجي، ٢٠٢١) وترى الباحثة بأنه يمكن تعريف الخدمات الحكومية الإلكترونية على أنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير أسلوب العمل وأداء الخدمات سواء داخل المؤسسات الحكومية ذاتها أو في تعاملاتها مع المواطنين بما يمكن من تيسير اجراءات تقديم الخدمة بحيث تصبح أكثر كفاءة، بالإضافة الى تقديم كافة الاحتياجات من المعلومات للمواطنين عن الخدمات والقوانين واللوائح والتشريعات عبر شبكة الانترنت."

• أهداف وفوائد الخدمات الحكومية الإلكترونية

- ١- في مجال علاقة الحكومة بمواطنيها، سوف تقع معظم أهداف الحكومة الإلكترونية في خانة رفاهية المواطن ومشاركته في الحكم، ففي الهدف الإستراتيجي الأول تستطيع الحكومة توصيل الخدمة إلى المواطن بدلاً من أن يصل هو إليها وذلك باستخدام تكنولوجيا الإنترنت والاتصالات، بينما تساعد أنظمة الحكومة الإلكترونية في مجال التصويت الإلكتروني والانتخابات الإلكترونية على توسيع دائرة المشاركة الشعبية في العملية الديمقراطية. (حسين، ٢٠١٩)
- ٢- تهدف الحكومة الإلكترونية إلى تنشيط الدورة الإقتصادية عبر تسهيل معاملات المؤسسات التجارية سواء كانت مؤسسات محلية، إقليمية أو عالمية. (دوباخ، ٢٠٢١)
- ٣- على المستوى الحكومي الداخلي سوف يكون في صميم أهداف الحكومة الإلكترونية، إلغاء الفجوة البيانية والإجرائية بين مختلف الوزارات والإدارات العامة، بالإضافة إلى رفع مستويات الكفاءة والفعالية والأداء في الإجراءات والأنظمة الحكومية الداخلية من قبيل مكننة جميع الادارات العامة. (علام، ٢٠٢٢)

- ٤- من أهم أهداف الحكومة الإلكترونية في هذا المجال هو عملية دمج الحكومة بطريقة انسيابية وذات جدوى إقتصادية مع محيطها الخارجي. (الشبيدي، ٢٠٢١)
- ٥- تشجيع السياحة عبر تقديم خدمات ومعلومات سياحية عن البلد للمؤسسات السياحية الخارجية أو للمواطنين الأجانب. (شعباني، ٢٠٢٢)

• فوائد الخدمات الحكومية الإلكترونية

- ١- تعزيز الحوكمة الشاملة حيث تُساهم الحكومة الإلكترونية في بناء الثقة بين الحكومات والمواطنين، وذلك عن طريق استخدام الاستراتيجيات المتعلقة بالإنترنت لإشراك المواطنين في العملية السياسيّة، ممّا يوضح مدى شفافية الحكومة. (خليل، ٢٠٢١)
- ٢- زيادة سهولة وسرعة التنفيذ وسهولة التقليل من الأوراق، واستخدام وسائل التكنولوجيا عمليّة تبادل المعلومات والأفكار بين الوكالات الحكوميّة، كما سهّل الوصول إلى قرارات وسياسات حكوميّة، حيث إنّ الحكومة الإلكترونيّة تمنح جميع المواطنين حقّ الوصول إلى المعلومات. (الشمري، ٢٠٢٢)
- ٣- رفع مستوى الكفاءة التشغيلية يهتم المواطنون بكفاءة الخدمات المقدمة، حيث تُقاس فعاليّة الحكومات بجودة تعاملاتها مع المواطنين، وأصبح تحقيق هذا الأمر ممكناً مع ظهور الحكومة الإلكترونية. (الحنيطي، ٢٠٢٢)
- ٤- التقليل من التكاليف الإدارية للحكومة تُعتبر الحكومة الإلكترونيّة فعّالة جدّاً من حيث تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى جمع البيانات وغيرها من المهام الحكومية دون وجود مصاريف زائدة. (خليل، ٢٠٢١)

ثالثاً: مبررات التحول نحو الخدمات الحكومية الإلكترونية:

هناك عدد من المبررات التي تدفع بالحكومات إلى السعي نحو تطبيقات الخدمات الحكومية الإلكترونية، وتسببت مجموعة من التطورات والعوامل على مستوى العالم- وبخاصة مع بداية الألفية الثالثة- في ظهور ما يعرف اليوم بالخدمات الحكومية الإلكترونية، والتي ينظر إليها الكثير من المتخصصين بأنها فلسفة إدارية

حديثة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية وأهم تلك المبررات: (علام، ٢٠٢٢) ، (Suri, 2022)

- تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.
- ساهمت التوجهات العالمية (العولمة) نحو الانفتاح والترابط والتكامل في مختلف المجالات والأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وكانت الوسيلة الأساسية لهذا التوجه وتطوره ونمائه، حيث وفرت الأدوات اللازمة لربط المجتمعات الإنسانية عبر شبكات الاتصالات المختلفة، وعلى وجه الخصوص شبكة الإنترنت العالمية، مما أدى إلى تطوير مختلف الأساليب من أجل رفاهة الإنسان.
- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، مما يستلزم مواكبة ذلك التقدم والاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية.
- ساهمت حركات التحرر العالمية والتي تطالب بمزيد من الحرية والمشاركة والانفتاح واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي، ورافق ذلك ارتفاع في مستوى الوعي، والتوقعات الاجتماعية، وظهور رؤى جديدة للقطاع العام فيما يتعلق بتحسين مستوى أدائه في تقديم خدماته العامة.
- الاستجابة والتفاعل مع متطلبات البيئة الحديثة للحاق بركب التطور وتجنب العزلة ومواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.
- ندرة الموارد والحاجة الماسة إلى سياسات تسهم في الاستغلال الأمثل للموارد الحكومية.

● مجالات تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية :

١- تقديم الخدمات الحكومية إلى المواطنين إلكترونياً:

تسعى الحكومة الإلكترونية إلى تقديم جميع الخدمات العامة التي يحتاجها المواطنين من خلال منفذ واحد يسهل الدخول على موقع أي قطاع حكومي وطلب الخدمة، وكل هذا يحتاج إلى توفر بيئة تحتية للاتصالات تكون قادرة على إيصال تلك الخدمات، سواء من المنازل، أو عن طريق نقاط اتصال عامة، وتوفير التشريعات الملئمة وضمان حماية البيانات والمعلومات لزيادة الثقة المتبادلة ورفع مستوى ثقافة المواطن، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحويل المجتمع إلى مجتمع إلكتروني، والعمل على توفير الحد الأدنى من المهارات لدى المواطنين للتعامل مع أدوات تقنية المعلومات. (خليل، ٢٠٢١)

٢- تبادل الخدمات والمعلومات بين القطاعات الحكومية إلكترونياً:

تحتاج القطاعات الحكومية إلى تبادل الخدمات والمعلومات - بشكل، أو بآخر - وفقاً لنوعية العلاقة أو الارتباط ونوع النشاط من حيث التشابه أو التكامل، مما يستلزم ضرورة توحيد المعايير التي تشما توحيد نماذج الطلبات والبرمجيات ووسائل الاتصال. (دوباخ، ٢٠٢١)

٣- تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بين القطاع العام والقطاع الخاص إلكترونياً:

تقوم الحكومة بحماية ودعم القطاع الخاص، ويقوم قطاع الأعمال بتقديم العديد من الخدمات لصالح القطاع العام في نشاطاته الإدارية والتجارية.

إن مجالات تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية تنسم بشمولية علاقة القطاع العام بكافة الأطراف ذات العلاقة بالحكومة، وبخاصة علاقته بالمواطن الذي أسس القطاع العام من أجل تقديم خدماته العامة، بالكم، والكيف المطلوبين. (داود، ٢٠٢١)

ويحتاج تطبيق الحكومة الإلكترونية الى متطلبات لا بد من توافرها، لذلك فإن ضعف هذه المتطلبات او عدم القدرة على توفير هذه المتطلبات سوف يؤدي الى ظهور معوقات تعرقل تطبيق الحكومة الإلكترونية ، ويمكن عرض معوقات الخدمات الحكومية الإلكترونية تفصيلاً فيما يلي :

١- المعوقات المالية : (حسين، ٢٠١٩)

يعتبر نقص التمويل لمبادرات الخدمات الحكومية الإلكترونية مشكلة كبيرة، حيث أن الدعم المالي من قبل الحكومة تعد جوهر نجاح الخدمات الحكومية الإلكترونية، حيث مشروع الخدمات الحكومية الإلكترونية حالة حال أى مشروع حكومي يحتاج إلى تمويل وتعتمد كلفة أقامتها على متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكلما كانت الخدمات المقدمة أكثر تعقيداً وصعوبة في تقديمه يكون تكلفتها أعلى.

٢- المعوقات الإدارية : (كمال، ٢٠٢١)

تعد المعوقات الإدارية من المعوقات المهمة لمنظومة الخدمات الحكومية، لأن نجاح أى منظومة يعتمد على إدارتها، وبما إن منظومة الخدمات الحكومية الإلكترونية تحتاج إلى إدارة غير تقليدية، فإن معظم المنظمات التي تحاول تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية تواجه مجموعة من الصعوبات والمعوقات الإدارية، والمتمثلة بعدم وضوح رؤية الحكومة الإلكترونية لدى الكثير من القيادات، وغياب للإدارة التغييرات الحاصلة نتيجة التحول نحو الخدمات الحكومية الإلكترونية، مما يتوجب إعادة تصميم العملية الإدارية وإعادة توزيع المهام والصلاحيات من أجل مقاومة التغيير الحاصل نتيجة التحول إلى نظام حكومي جديد.

٢- المعوقات القانونية: (عبدالمحسن، ٢٠٢١)

إن الدول التي ترغب في تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية يجب أن يتناسب مع طبيعة تشريع قوانين تتلاءم مع استخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية، وإلا فإنها قد تواجه عقبات قانونية وسياسية، وهذا يتطلب تحديث القوانين بحيث يتلائم مع استخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية.

ولهذا ترى الباحثة بأن تأمين هذه المعلومات مهمة خطيرة وصعبة، ويجب ان تستخدم الحكومة تشفير عالي او جدران نارية لحماية هذه البيانات، وكذلك تفعيل سياسات الحماية الامنية للمستخدمين الداخليين، ويعتبر رقم الهوية او البصمة او الرقم السري على مواقع التواصل معلومة هامة تعرفها الحكومة عن كل مواطن، وهذه

المعلومات تعتبر معلومات سرية للغاية يجب الحفاظ على سريتها، ويعتبر تأمين هذه المعلومات الشخصية خاص بكل فرد في المجتمع.

٣- معوقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : (حسين، ٢٠١٩)

تدخل تلك المعوقات في إطار مهمة تكوين البنية التحتية المعلوماتية، وتبرز هذه العقبات أو الصعوبات في الدول التي لا تملك صناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتتمثل في الحاجة إلى استثمارات مالية ضخمة لإيجاد التكنولوجيا اللازمة لبناء البنية التحتية المعلوماتية، كذلك الافتقار إلى الخبرة اللازمة في التكنولوجيا الدقيقة، وفي وجود معضلة الفجوة الرقمية نتيجة العوائق التعليمية والاقتصادية والتنظيمية التي تجعل دخول العالم الرقمي عملية صعبة، مما يؤدي إلى ظهور ما يعرف بـ (الفجوة الرقمية)، وهي مصطلح يشير إلى حرمان شريحة من المجتمع من الوصول والتفاعل مع التكنولوجيا، وهذا يمكن أن يتسبب في نتائج عكسية، إذ أن هذه الشريحة من المجتمع لا تبدي اهتماماً بهذه التكنولوجيا، إما بسبب الفقر أو بسبب نقص المعرفة في هذا المجال لدى فئة معينة .

٤- المعوقات الامنية : (كمال، ٢٠٢١)

وتشمل معوقات أمن المعلومات نطاقاً واسعاً من العناصر بعضها يرتبط بالأنظمة التكنولوجية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها يتعلق بالإدارات الحكومية، إذ تتمثل هذه المعوقات في عدة أوجه، منها التطور التكنولوجي المتسارع وظهور ثغرات أمنية عديدة، وتنامي التهديدات بالتعامل مع تلك التكنولوجيا سواء بطول فترة الاستخدام أم باختراع تكنولوجيا جديدة، ومن هذه التهديدات (تهديدات الاختراقات، والتهديدات المالية كالسطو والتزوير، وتهديدات الجريمة المنظمة كتهديدات المواقع المعادية) وغير ذلك من المعوقات والتحديات متعددة المصادر .

المبحث الثالث : العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن المستخدم والخدمات الحكومية الإلكترونية.

تهدف الحكومة الإلكترونية إلى إحداث تحول في طريقة تفاعل الحكومة مع المواطنين والأعمال. ويتطلب ذلك، ضرورة إعداد استراتيجية متماسكة تبدأ بدراسة

تنمية الإدارة الحكومية وترشيد مواردها وتهيئة بيئتها القانونية والاقتصادية والنظام الاجتماعي لها، وتعزيز قدرات المواطنين علي استخدام المعلوماتية والتكنولوجيا المتطورة والانتفاع منها. ويتطلب نجاح الحكومة الإلكترونية قدرا كبيرا من التغيير في أساليب عمل الحكومة وفي نظرة المواطنين إلي الأساليب والطرق التي تتبعها الحكومة في تقديم العون والدعم لهم.

• مقومات التحول الناجح للخدمات الحكومية الإلكترونية

١- إصلاح العملية الإدارية:

الحكومة الإلكترونية ليست مجرد عملية آلية العمليات أو معالجة التصرفات والأفعال القائمة في الأعمال الحكومية بالمصالح والأجهزة المختصة، بل تختص الحكومة الإلكترونية بتكوين عمليات وعلاقات جديدة بين الحكومة والمواطنين والأعمال، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليست مجرد أداة لتحقيق عوائد وتوفير التكلفة المترتبة علي تشغيل وتعيين القوى العاملة أو في استثمار الوقت، كما أنه لا يتحقق بقيام العاملين بإعداد السجلات والوثائق الإلكترونية، بل إن الحكومة الإلكترونية تعتبر من الحلول الجوهرية لو استحسن استخدامها بشكل صحيح، علي إصلاح العمليات والإجراءات القائمة التي تقوم بأدائها. (AI Mamun,2022)

لذلك يجب عند تطوير الحكومة الإلكترونية البدء في التخطيط السليم لمشروعاتها ودراسة المجال الذي تطبق فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يجب أن توظف لتكوين عمليات جديدة تتسم بالشفافية في حل المشكلات. وتمثل الشفافية أسلوبا جديدا للتعامل في حل المشكلات التي تواجه مسار إمداد المعلومات والخدمات الحكومية لجمهور المستفيدين.

٢- القيادة الإدارية:

حتى يمكن تحقيق عملية التحول للحكومة الإلكترونية بنجاح، يصبح من الضروري توافر عددا من القوى العاملة القادرة علي التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة والتي سبق استعراض مجموعات المهارات اللازمة لها. وبدون هذه الكفاءات

المؤهلة للتعامل مع متطلبات الحكومة الإلكترونية، يصعب بل ويستحيل تحقيق أهداف إقامة مشروعات الحكومة الإلكترونية حتى لو توافرت الإمكانيات والموارد المادية والمعنوية. (Malek,2019)

٣- **وضوح الاستراتيجية:**

التحول نحو حكومة إلكترونية فعالة وكفاء وناجحة يتطلب وجود رؤية ورسالة واضحة المعالم وأوليات محددة ودقيقة في ضوء معايير ومواصفات واضحة المعالم تتمشى وتتطابق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتطلب الاستثمار الاستراتيجي توافر خطط استثمار واضحة وأهداف محددة ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة في الوقت المحدد لها. وعلي ذلك تختار مشروعات الحكومة الإلكترونية علي أساس تحقيقها أقصى عائد ممكن يختص بعائد الاستثمار أو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية. من هذا المنطلق، تنبثق ضرورة توافر معايير كيفية وكمية لقياس الإنتاجية والأداء الجيد المقبول. (Suri,2022)

٤- **التعاون مع المجتمع:**

حيث أن الحكومة الإلكترونية تقام في الأساس لخدمة المواطنين ومنشآت الأعمال وغيرها من منظمات المجتمع ووحداته، لذلك يجب التعاون معها ومشاركتها في بناء وإرساء علاقات متبادلة وتحالفات تعود بالنفع علي المجتمع ككل. ولا يقتصر التعاون علي العلاقة مع المواطنين ومنشآت الأعمال ومنظمات المجتمع فحسب، وإنما يشمل أيضا علاقة المصلحة الحكومية بإداراتها ووحدها وتنظيماتها المتعددة وعلاقة كل ذلك بمصالح والأجهزة الحكومية الأخرى علي كافة المستويات المركزية والمحلية. كما يجب أن تتعاون منشآت القطاع الخاص مع الحكومة الإلكترونية بحيث لا يقتصر هذا التعاون علي المعاملات الإلكترونية فحسب، بل يجب أن يتضمن أيضا تبادل الرؤى والأفكار والاستثمارات. (Al Mamun,2022)

٥- **المشاركة المدنية:**

المشاركة والتضمين المدني في أعمال الحكومة الإلكترونية يعتبر عاملا مهما وضروريا لتأكيد فعاليتها ونجاحها، حيث تتجه نحو تحسين مقدرات المجتمع وفعاليتها

الحياتية. لذلك يجب مشاركة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدنية من نقابات وجمعيات غير حكومية في اتخاذ القرارات الخاصة بالحكومة الإلكترونية من خلال التشاور والمشاركة الإيجابية للتعرف علي وجهات النظر والآراء المختلفة نحو مشروعات الحكومة الإلكترونية.(Al Mamun,2019)

• دور بطاقة الأداء المتوازن المستخدم في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية الإلكترونية:

تعزز الخدمات الحكومية الإلكترونية بشكل كبير التنمية الاقتصادية الوطنية والاستقرار الاجتماعي، فيما يتعلق بالمعلومات السرية للدولة والشئون العامة الأساسية شديدة الحساسية، وتتضمن الخدمات الحكومية الإلكترونية أيضًا تنفيذ السياسة العامة الوطنية، وتوفير خدمات شفافة وعادلة وعامة. (Agarwal,2022) وفي الحكومة تعتبر تكنولوجيا المعلومات والمعلومات ملكية عامة، وليست موردًا خاضعًا للملكية يجب حمايته واستغلاله لتحقيق ميزة تنافسية، لذلك فإن قياس الأداء مهم لتقييم جهود الحكومة الإلكترونية. وتحتاج الحكومة إلى تتبع ما ينجح وما هو غير ناجح وأن تؤكد للمواطنين أن وقت الحكومة وأموالها تستخدم جيدًا لخدمة المواطنين، قد تكون بعض مقاييس الأداء التقليدية مناسبة للحكومة الإلكترونية، لكن خدمة الحكومة الإلكترونية تختلف في طرق تقديمها وتوقعاتها. (Almasoodi,2021) وتقوم بطاقة القياس المتوازن المستخدم بترجمة الاستراتيجيات التي تهدف إليها المؤسسات إلى أحداث وتصرفات وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية، ومن ثم بطاقة القياس المتوازن المستخدم نظام يذهب إلى أكثر من مجرد القياس المحاسبي التقليدي من خلال قياس العلاقات المختلفة لتعزيز الوضع التنافسي للمنظمة في عصر الخدمات الإلكترونية والتركيز على العملاء وكفاءة العمليات الداخلية والقدرة على التعلم والنمو وتحسين والمحافظة على البيئة، ولذا فإن تطبيق واستخدام بطاقة القياس المتوازن المستخدم لتقويم الأداء تمكن المنظمة من الحصول على معلومات هامة وصورة متكاملة عن أداء المنظمة.

• بُعد المساهمة للمشروع:-

يوضح هذا البعد كيف يجب أن تبدو الخدمات الحكومية الإلكترونية ذات مساهمة جوهرية في نجاح استراتيجية المؤسسة، عن طريق التأكيد على تطبيق محاور حوكمة تكنولوجيا المعلومات للتأكد من مدى تناسق وتكامل أهداف تكنولوجيا المعلومات مع أهداف المؤسسة لتحقيق استراتيجية المنظمة ومدى تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة من الخدمات الحكومية، وتحسين الخدمات المقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومراقبة نفقات تكنولوجيا المعلومات.

• بُعد توجيه المستخدم للخدمات الإلكترونية:

يوضح هذا البعد كيف يقيم المستخدم الخدمات الحكومية الإلكترونية في المؤسسة، من حيث الخدمة الإلكترونية المقدمة ومدى جودتها والتكاليف التي أنفقت في سبيل الحصول عليها وتوقيتها، وقدرة الخدمات الإلكترونية على إضافة قيمة للعميل ومدى تحقيق أثر إيجابي لها في عمليات التشغيل الداخلية للمؤسسة، وتأثيرها على قرارات المستخدمين، وكذلك مدى قدرة الخدمات الإلكترونية على إنجاز استراتيجيات المؤسسة ونجاحها في الحصول على عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين من خلال مشروعات تكنولوجيا المعلومات.

• بُعد تمييز العمليات التشغيلية الداخلية:

يوضح هذا البعد مدى كفاءة وفعالية عمليات الخدمات الإلكترونية المقدمة بالمؤسسة، وذلك من خلال تقديم خدمات وتطبيقات تكنولوجيا معلومات فعالة، واستخدام أحدث التقنيات التي تؤدي إلى إرضاء مستخدمي المعلومات والإدارة العليا والمساهمين، ويكون ذلك من خلال التميز في عمليات تشغيل الخدمات الإلكترونية، وتقديم مشروعات ناجحة لتكنولوجيا المعلومات، ومساندة وتدعيم مستخدمي التكنولوجيا وفهم استراتيجية المنظمة.

• بُعد التوجيه المستقبلي:

يوضح هذا البعد الموارد البشرية والتكنولوجية التي تحتاجها الخدمات الإلكترونية المقدمة لتوصيل خدماتها، إذ إن مقابلة الأهداف طويلة الأجل تستلزم تطوير الأداء

والمهارات للموظفين بصورة دائمة، ويأتي النمو والتطوير من خلال تنمية مهارات العاملين بتكنولوجيا المعلومات وتدريبهم للحصول على المعرفة اللازمة لتحسين الأداء، وتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، وجذب والاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات والقدرات الأساسية من خلال تنفيذ مجموعة من الحوافز والبرامج لضمان رضا العاملين وتحفيزهم على العمل والابتكار.

• بُعد تحسين البيئة:-

يوضح هذا البعد ما هي قدرة الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة على تحسين والمحافظة على البيئة، حيث أن هذا البعد يعكس قدرة المؤسسة على الحفاظ على البيئة المحيطة والتي يعتبر أحد المؤشرات الهامة التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند تقييم المؤسسة بالتكامل مع حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

ومما سبق ترى الباحثة أن الخدمات الحكومية الإلكترونية تمثل أسلوباً جديداً لتقديم الخدمات للمواطن بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وخفض الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة، ويتطلب تطبيق نظام الخدمات الحكومية الإلكترونية توافر العديد من الإمكانيات بهدف تقديم خدمة متميزة للمواطن، وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة (الحكومية) في نفس الوقت، لكن لو نظرنا إلى موضوع الخدمات الحكومية الإلكترونية من جهة أخرى نجد هناك بعض العقبات التي تواجه تطبيقات الخدمات الحكومية الإلكترونية من أبرزها الأمية الإلكترونية وضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات وضعف الوعي العام بأهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات، لذلك يجب وضع رؤية وإستراتيجية واقعية للحكومة الإلكترونية على مستوى الدولة و خطة عمل يقوم بها فريق عمل من جميع التخصصات، ولذلك ترى الباحثة أنه يجب أن يتم :

- تكثيف الدورات التكوينية للعاملين تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وهو ما يزيد ثقة العامل بنفسه بأنه بمستوى التحديات الجديدة، مما ينعكس إيجاباً على رفع الروح المعنوية وكفاءة أداء العمل.

- نشر الوعي الإلكتروني للعاملين وللمواطنين وتزويدهم بمعارف حديثة تسمح بتجسيد مفهوم الخدمات الحكومية الإلكترونية.
- دعوة الحكومات لمحاولة وضع سبل لعلاج المقاومة والاستفادة من نتائجها وإن كانت سلبية، قصد إعادة تحسين برامج التطوير وتفايدها مستقبلاً.
- العمل على ترسيخ مفهوم التطوير وتفعيله ضمن ثقافة المجتمع، لأن نجاح تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة مختلف الأطراف الفاعلة له.

النتائج والتوصيات :

- **النتائج:**
- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم يقوم بقياس الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة وكذلك قياس الأداء البيئي والأداء الاجتماعي وذلك من خلال التفاعل بين الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن مع إضافة بعدي الأداء البيئي والأداء الاجتماعي.
- فكرة خدمات الحكومات الإلكترونية انتشرت حول العالم بفضل الثورة التكنولوجية الهائلة والعمل على تذليل كافة العقبات من أجل إنجاز أعمالها وأيضاً التسهيل على المواطنين للقيام بإنهاء معاملتهم إلى أن أصبحت كافة المعاملات الحكومية تتم إلكترونياً.
- الهدف النهائي للخدمات الحكومية الإلكترونية هو تقديم مجموعة محسنة من الخدمات العامة بطريقة فعالة وفعالة من حيث التكلفة للمواطنين، كما توفر الخدمات الحكومية الإلكترونية أيضاً مزيداً من الشفافية للحكومة لأنها تمكن الجمهور من إطلاعهم على ما تعمل عليه الحكومة والسياسات التي يتم تنفيذها.
- أن خدمات الحكومة الإلكترونية سوف تلامس حاجات المواطنين تماماً كما فعلت وتعمل الحكومات الكلاسيكية وهي لن تكون بديلاً عنها بل الوجه الآخر لها.
- الخدمات الحكومية الإلكترونية توفر مجموعة متنوعة من الفوائد تشمل المزيد من الكفاءة والإدخار للحكومات والشركات ، وزيادة الشفافية ، وزيادة مشاركة

- المواطنين في الحياة السياسية ، حيث يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بالفعل على نطاق واسع من قبل الهيئات الحكومية.
- إصلاح العمليات الإدارية يمثل الخطوة الأولى في إطار عملية التحول الناجح نحو إقامة الخدمات الحكومية الإلكترونية. وعلى الرغم من إصلاح العمليات يعتبر أساساً مرغوباً ومتطلباً، إلا أنه من المهم تكوين أو خلق عمليات وإجراءات جديدة تؤدي إلي إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل الإداري وخاصة في علاقاتها بالمواطنين ومنشآت الأعمال.
 - الحكومة الإلكترونية تتطلب قيادة سياسية وإدارية قوية تلتزم علناً بدعم الجهود التي تؤدي للتحول نحو الحكومة الإلكترونية من خلال توفير الوقت والجهد والمال والموارد والمناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي الذي يسهم في إطلاق قدرات القوي العاملة الإبداعية والخلقة.
 - الحكومة الإلكترونية تمثل أسلوباً جديداً لتقديم الخدمات للمواطن بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وخفض الإجراءات الروتينية التي يعانى منها المواطنون وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة، و يتطلب تطبيق نظام الخدمات الحكومية الإلكترونية توافر العديد من الإمكانيات بهدف تقديم خدمة متميزة للمواطن، وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة (الحكومية) في نفس الوقت

التوصيات :

- تكثيف الدورات التكوينية للعاملين تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وهو ما يزيد ثقة العامل بنفسه بأنه بمستوى التحديات الجديدة، مما ينعكس إيجاباً على رفع الروح المعنوية وكفاءة أداء العمل.
- نشر الوعي الإلكتروني للعاملين وللمواطنين وتزويدهم بمعارف حديثة تسمح بتجسيد مفهوم الخدمات الحكومية الإلكترونية.
- دعوة الحكومات لمحاولة وضع سبل لعلاج المقاومة والاستفادة من نتائجها وإن كانت سلبية، قصد إعادة تحسين برامج التطوير ونفادها مستقبلاً.

- العمل على ترسيخ مفهوم التطوير وتفعيله ضمن ثقافة المجتمع، لأن نجاح تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة مختلف الأطراف الفاعلة له.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

أ- الدوريات والمجلات العلمية :

- ١- الأعرجي، عبدالله هاشم محمد. ٢٠٢١. دور جاهزية الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي. مجلة تنمية الرافيدين. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل. مجلد ٤٠. ص.ص. ٣٦-٩.
- ٢- خليل، ايناس. ٢٠٢١. بحث عن خدمات الحكومة الإلكترونية. موقع ملزمتي.
- ٣- داود، ياسر إبراهيم محمد. ٢٠٢١. دراسة تحليلية لتطوير النظام المحاسبي الحكومي في ظل تطبيق منظومة الحكومة الإلكترونية لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. كلية التجارة. جامعة مدينة السادات. مجلد ١٠. ص.ص. ٢٤-١.
- ٤- دوباخ، سعيدة. ٢٠٢١. الحكومة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمات العامة. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. عدد ٢. ص.ص. ٣٣٤-٣٥٦.
- ٥- سليلة، مالية. ٢٠١٩. دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة. مجلة دراسات اقتصادية. مجلد ١٢. ص.ص. ٢٨٧-٢٩٦.
- ٦- السويد، محمد ناصر. (٢٠١٩) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة المجمعة نموذجاً للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية ، بدون رقم مجلد ١٧.
- ٧- شعباني، لطفي علي. ٢٠٢٢. أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التنمية المستدامة بالدول النامية. المجلة الدولية لأبحاث في العلوم التربوية والانسانية والآداب واللغات. جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية. مجلد ٣. ص.ص. ٢٢٣-٢٤٦.
- ٨- الشمري، عامر إبراهيم أحمد. ٢٠٢٢. أثر الحكومة الإلكترونية المحلية في تطوير اللامركزية الإدارية. مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية. مركز بابل للدراسات الحضارية والتاريخية. جامعة بابل. مجلد ١٢. ص.ص. ٦٢٩-٦٥٢.

٩- الشيدي، النعمان بن محمد. ٢٠٢١. تقييم قبول المستخدم لخدمات الحكومة الإلكترونية: تأثير إطار النهج الموحد على السحابة الحكومية. مجلة الإداري. معهد الإدارة العامة. عدد ١٦٤. ص.ص. ٢٥٩-٢٨١.

١٠- طحان، اليسار علي. ٢٠٢٠. مدى رضا المستخدمين عن الخدمات الحكومية الإلكترونية. المجلة الدولية لضمان الجودة. عمادة البحث العلمي. جامعة الزرقاء. مجلد ٣. ص.ص. ١٢٧-١٤٨.

١١- عبدالمحسن، دجلة. ٢٠٢١. دور استراتيجيات الحكومة الإلكترونية في تطوير أداء الأجهزة الرقابية للحد من الفساد المالي والإداري. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية. مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية. الجامعة المستنصرية. عدد ٧٤. ص.ص. ٢٩٢-٣٠٩.

١٢- العزاز، عبير محمد وبوهيا، محمد إبراهيم. (٢٠٢٢) بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المنشآت: السياق السعودي. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية.

١٣- علام، ناهد محمد. ٢٠٢٢. واقع التحول الرقمي للأرشيف ودوره في تطبيق الحكومة الإلكترونية في مصر. كلية الآداب. جامعة القاهرة. عدد ٢٨٥. ص.ص. ٣٥٥-٤٢٠.

١٤- كمال، بابزید. الحكومة الإلكترونية في ظل جائحة كورونا. مجلة الميادين الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر ٣. ص.ص. ٣٠٥-٣٢٢.

ب- الرسائل العلمية :

١٥- عثمان، مازن سيف الدين فتوح. ٢٠١٦. تطبيق الحكومة الإلكترونية وحوكمة الموبايل في تحسين الخدمات الحكومية. رسالة ماجستير. كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات. جامعة النيلين. السودان.

١٦- بن راشد، سوسن بنت سعود. ٢٠٢٠. التخطيط لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدعم الأداء الإداري. رسالة ماجستير. عمان.

١٧- الحنيطي، أنس باسل ضيف الله. ٢٠٢٢. دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر موظفيها. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة مؤتة. الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Al Mamun, A., Islam, S., Arifuzzaman, M., & Suhaimi, M. A. B. (2022). **E-Government Services for Sustainable Development: The Challenges and Strategies of Implementing E-Government in Bangladesh.**
- 2- Jassem, Suaad , Zakaria, Zarina, (2021)” **Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review**“,Article *in* International Journal of Productivity and Performance Management · DOI: 10.1108/IJPPM-12-2019-0582.
- 3- Malek, I. A., Pandey, J., & Dattana, V. (2019). **E-Government Service Quality And Its Effectiveness.** Journal of Student Research.
- 4- Nicoletti, Alaercio. Et al. 2018. **Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between Triple Bottom Line dimensions and Balanced Scorecard perspectives.** Journal of cleaner production. Vol. 190
- 5- Suri, Pradeep. 2022. **Effectiveness of Strategy Implementation and E-governance Performance.** Journal of evaluation and program planning. Vol.92. P.1