



معهد التخطيط القومي

سلسلة قضايا

التخطيط والتنمية

رقم (258)

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإعادة
هندسة القطاع الحكومي في مصر
دراسة حالة "معهد التخطيط القومي"

الباحث الرئيسي
أ.د. إيمان الشربيني

مايو 2015

جمهورية مصر العربية - طريق صلاح سالم - مدينة نصر - القاهرة - مكتب بريد رقم 11765

A.R.E Salah Salem St. Nasr City , Cairo P.O.Box : 11765

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإعادة هندسة
القطاع الحكومي في مصر
" دراسة حالة "
" معهد التخطيط القومي "

الباحث الرئيسي

أ.د. إيمان أحمد الشربيني

مستخلص

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن وأسلوب إعادة هندسة الأعمال إمتداداً لتطور الفكر الإدارى من حيث التقنيات المستحدثة المستندة على التغيير الإستراتيجى وإعادة تقييم الأهداف الإستراتيجية بدعم عمليات التغيير البناء ووضع أسس للأعمال الإبداعية الخلاقة معتمدة في ذلك على توافر أنظمة وشبكات معلومات متطورة، وذلك لتحقيق مستويات أداء متميزة تستهدف ترشيد التكاليف التشغيلية وتحسين الجودة وزيادة السرعة في أداء العمل إلى جانب المرونة والتي تتحقق بنضيق الفجوة بين الإنجاز الفعلى والإنجاز المستهدف لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً بكفاءة وفاعلية.

ونظراً لأهمية معهد التخطيط القومى كمؤسسة بحثية عاملة على تحقيق الأهداف التخطيطية والتنموية للمجتمع المصرى، وأن المعهد كجهاز حكومى يحتاج إلى إعادة بناء ليتخطى المرحلة الحالية التى يمر بها المجتمع المصرى ككل وهى مرحلة التغيير الشمولى لتحقيق أهداف ثورتى الخامس والعشرين من يناير عام 2011 وثورة الثلاثين من يونيو عام 2013، وأن المعهد يحتاج هو الآخر إلى ثورة إدارية على الأوضاع الرتيبة والروتينية التى تتسم بالبيروقراطية والمركزية وذلك ليظل للمعهد الريادة فى العمل التخطيطى والتنموى على المستوى المحلى والإقليمى، ونظراً لتواكب ما تقدم مع تطوير البنية التحتية بالمعهد والتي تطلبت حتمية تطوير المناهج الفكرية للعاملين به لتخرج في صورة جديدة متمشية مع روح العصر.

مما تقدم نشأت فكرة هذا البحث والتي تدعو إلى تطبيق أسلوب إعادة هندسة الأعمال الإدارية وأسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن، وفي سبيل تحقيق التوافق على تطبيق هذين الأسلوبين من قبل العاملين بالمعهد سواء الهيئة العلمية أو الجهاز الإدارى تم تصميم إستمارة لإستطلاع رأى أعضاء الهيئة العلمية بخصوص هذا الشأن لمعرفة مدى قبولهم لإستخدام وتطبيق هذه الأساليب الإدارية المستحدثة، كما تم إلى جانب ذلك إجراء مقابلات مع مديرى المراكز الفنية بالمعهد لمعرفة آرائهم بخصوص مدى رضاء المستفيدين من خدمات المعهد عن هذه الخدمات.

ومن خلال الدراسة المستفيضة ومن خلال تجميع الآراء المختلفة وضح بصورة لا تدع مجالاً للشك أن هناك عدم قناعة بأهمية التغيير التنظيمى بالمعهد وأنه لا بد أن يتم أفراد مساحة كافية من الوقت لإقناع الجهاز العلمى والإدارى بأهمية بل بحتمية التغيير قبل أن يحدث تدهور بالمعهد والذى بدأ يظهر صورته بشكل واضح في عدم رضاء المستفيدين عن الخدمات المقدمة بل وبداية فقد هؤلاء المستفيدين وضعف القدرة على الاحتفاظ بهم.

وفي سبيل تحقيق أهداف هذا البحث خلصت مجموعة الدراسة إلى أن معهد التخطيط القومى بحاجة ماسة إلى تطوير خطته والأخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجى وجعل هذا المفهوم أسلوب ومنهج للعمل فى الحاضر والمستقبل واعتماده كأداة للتخطيط للمستقبل، هذا وقد تم بناء خطة إستراتيجية مطورة لمدة خمسة أعوام (2015-2020) على أساس الغايات والأهداف المحددة في هذه المرحلة من حياة المعهد والتي تم وضعها بعد دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التى تواجهها إدارة المعهد فى الآونة الأخيرة. ثم تم البناء على هذه الخطة الإستراتيجية لتصوير بطاقة قياس الأداء المتوازن بمنابرها الخمسة والمتمثلة فى المنظور المالى ومنظور العمليات الداخلية ومنظور المستفيدين ومنظور التعلم والنمو ثم منظور المجتمع، والذى بناء عليه تحددت مدى إمكانيات تطبيق أسلوب إعادة هندسة الأعمال الإدارية من خلال المناظير السابقة. هذا ولقد بدأت إدارة معهد التخطيط القومى بوضع موضع التنسيق الفعلى وأخذت تعمل خطة إستراتيجية لمدة خمسة سنوات وخطة تنفيذية لمدة سنة أشترك فيها كل أعضاء الهيئة العلمية من خلال مراكز المعهد.

وتوصلت مجموعة العمل بالدراسة من خلال تحليل إستمارة استطلاع رأى أعضاء الهيئة العلمية بالمعهد إلى جملة من الاستنتاجات الهامة والذى يعد أبرزها انخفاض مؤشرات الأداء بالمعهد وأن هناك ضرورة لإعادة بناء وتشكيل مجموعة من مؤشرات الأداء لتعبر بصورة واقعية عن واقع الأداء بالمعهد وأن تتكامل هذه المؤشرات بعضها مع البعض الآخر لتعطينا صورة كلية عن الأداء ، إلى جانب مجموعة أخرى من الاستنتاجات التى سيتم طرحها فى الدراسة بالتفصيل.

وإختتم البحث بمجموعة من التوصيات العامة والخاصة بمعهد التخطيط القومى كان من أهمها ضرورة بل حتمية إستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة لرفع كفاءة أداء العمل بالمعهد ومنها مدخلى بطاقة قياس الأداء المتوازن وإعادة هندسة الأعمال الإدارية، وزيادة دعم وتدعيم الإدارة العليا لتقديم إطار واضح لإحداث التغيير التنظيمى بالمعهد مع وجوب إعادة التقييم الدورى لإتجاهات المعهد الإستراتيجية ومواكبتها للتغيرات المجتمعية.

Balanced Score Card (BSC) as a Tool for Reengineering the Governmental Sector in Egypt”

(Case Study: Institute of National Planning (INP))

Abstract

Both Balanced Score Card (PSC) and Business Reengineering Technique (BRT) are considered as an extension of the development of administrative thinking, as modern techniques depending on strategic change and reevaluation of strategic objectives, in order to support constructive change process and lay basis for creative and innovative works, depending on the availability of developed information systems and networks. This might be attained in order to achieve distinguished performance levels, to rationalize operational costs, improve quality, accelerate work performance and flexibility. In turn, that can be achieved by narrowing the gap between actual and targeted performance to achieve already targeted objectives effectively and efficiently.

In the light of the importance of Institute of National planning (INP) as a research institution working in the field of achieving development and planning objectives of the Egyptian society, and as INP is a governmental agency in need of restructuring to pass through the current situation of comprehensive change to achieve the objectives of the two revolutions of 25Th of January and 30th of June, INP is in great need of an administrative revolution on the routine conditions of bureaucracy and centralization, in order to sustain the leadership of development and planning work at the local and regional levels.

The subject of the research stemmed from the aforementioned introduction to call for application of the method of reengineering administrative works and the method of BPC. In order to attain consensus on application of these two methods by employees at INP - both staff members and administrative employees – a questionnaire has been designed to investigate the opinions of the staff members as for the extent of their acceptance to use and apply such modern administrative methods. In addition, heads of technical centers at INP have been interviewed to investigate their opinions as for the satisfaction of users of services offered by INP.

Through the extensive study and collection of different opinions, it became clear that there is strong avoidance - that amounts to rejection – of the process of organizational change at INP; and that there must be sufficient room to convince administrative and staff members of the importance of the change before deterioration that began to be clearly manifested in dissatisfaction of users as for the services provided and losing such users and inability to keep them.

In order to achieve the objectives of the research, the study group concluded that INP is in great need to develop its strategic plan and make such plan as a methodology and technique for work at present and in the future, and depend on it as a planning tool for the future. A developed strategic plan for the five years (2015 - 2020) has been constructed on the basis of the objectives and targets stated at this stage in the life of the INP. The plan has been constructed after studying the strength and weakness aspects; opportunities and threats facing INP administration at present. This strategic plan has been used to prepare the Balanced Score Card (BSC) with its five perspectives (financial; internal operations; the users; education and growth; and the community perspective). Accordingly, the possibilities of applying the method of reengineering of administrative works through the aforementioned perspectives have been determined.

The study group concluded some important conclusions as follows:

- performance indicators at INP are considered low,
- there are no performance indicators for some activities at INP,
- there is a great need for reconstructing a group of performance indicators to express the current performance at INP, and
- performance indicators must be integrated to give an overall picture of performance at INP.

The study concluded with some general and specific recommendations for INP, the most important of which are:

- INP must use modern administrative techniques to raise the level of performance, especially the two approaches of Balanced Score Card and Reengineering of Administrative Work,
- INP has to support high level administration to provide a clear framework to achieve administrative change at INP, and
- INP has to periodically reevaluate its strategic approaches to match the societal change

محتوى البحث

رقم الصفحة	المحتويات
1	مقدمة
2	أولاً: مشكلة البحث
3	ثانياً: أهمية البحث
4	ثالثاً: أهداف البحث
4	رابعاً: المستفيدون من البحث
5	خامساً: منهجية البحث
6	سادساً: تساؤلات البحث
6	سابعاً: صعوبات البحث
6	ثامناً: مصطلحات البحث
10	تاسعاً: الدراسات السابقة
34	عاشراً: خطة البحث
36	المبحث الأول: التعريف بماهية التغيير وأهمية الإستعداد التنظيمي للتغيير الإستراتيجي في المنظمات الحكومية.
56	المبحث الثاني: تجارب عربية وأجنبية في مجال استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.
68	المبحث الثالث: إدارة الأداء في القطاع الحكومي.
85	المبحث الرابع: التعريف بماهية إعادة هندسة الأعمال بالقطاع الحكومي.
103	المبحث الخامس: التعريف بماهية بطاقة قياس الأداء المتوازن.
135	المبحث السادس: أشكال العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وكلاً من إدارة الجودة الشاملة والأيزو والستة سيجما في المنظمات الحكومية.
158	المبحث السابع: متطلبات التنفيذ الفعال لبطاقة قياس الأداء المتوازن بمعهد التخطيط القومي
188	المبحث الثامن: تحقيق القيمة المستدامة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية.

تابع محتوى البحث

رقم الصفحة	المحتويات
200	المبحث التاسع: الخطة الاستراتيجية لمعهد التخطيط القومي 2015-2010
222	المبحث العاشر: صياغة العلاقة التفاعلية بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإعادة هندسة الأعمال الإدارية لتعزيز قيمة معهد التخطيط القومي كمنظمة بحثية حكومية.
246	النتائج والتوصيات
250	الخاتمة
257	المراجع
	استمارة استقصاء

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
145	محاور بطاقة الأداء المتوازن ومقاييس ونشاطات إدارة الجودة الشاملة.	1
148	الأختلافات بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.	2
150	العلاقة بين المناظير الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومقاييس الإيزو.	3
174	برامج العمل المطلوبة.	4
197	مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن المرتبطة بالبعد البيئي والاجتماعي للمنظمات الحكومية.	5
205	المكونات الأساسية لتحقيق رؤية ورسالة المعهد	6
236-234	بطاقة قياس الأداء المتوازن لمعهد التخطيط القومي عام 2014.	7

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
42	أنواع التغيير	(1)
62	استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الرسالة في مكتب المراجعة بولاية تكساس.	(2)
92	عناصر برنامج إعادة هندسة العمليات	(3)
93	عناصر برنامج إعادة هندسة الأعمال	(4)
108	بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع الحكومي.	(5)
111	بطاقة قياس الأداء المتوازن كإطار إستراتيجي للعمل بالمنظمة.	(6)
124	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	(7)
128	التكامل بين منهجية البطاقة وبناء التكامل الإنساني المؤسسي.	(8)
129	نموذج الأعمال لبيئة العمل بالمعاهد الحكومية.	(9)
144	نموذج تكامل إدارة الجودة الشاملة وبطاقة قياس الأداء المتوازن.	(10)
146	العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ومقاييس الأداء المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.	(11)
165	إطار العمل الإستراتيجي لمعهد التخطيط القومي.	(12)
175	خطوات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية للمنظمات.	(13)
180	إدارة التغيير بالتحويل القيادي بالقياس إلى التحويل الإستراتيجي بالقياس المتوازن.	(14)
211	الوضع الراهن والمستقبل المنشود بناء على تحليل البيئة الخارجية والداخلية.	(15)
212	إستراتيجيات عبور الفجوة للوصول للمستقبل المنشود.	(16)
219-218	الخطة الإستراتيجية	(17)
227	نموذج استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لايجاد المعلومات الأساسية عن المنظمة.	(18)
228	بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمنظمات الحكومية.	(19)
242	العلاقة التفاعلية بين بطاقة قياس الأداء المتوازن والخطة الإستراتيجية وهندسة الأعمال الإدارية بمعهد التخطيط القومي.	(20)
243	العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإعادة هندسة العمليات والجودة الشاملة.	(21)

مقدمة :

يعتبر التغيير السمة الوحيدة الثابتة في المجتمعات الحديثة، ويترتب على كافة المنظمات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين لتمكين من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام. فالمنظمات الحكومية عناصر مهمة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فهي نظم مفتوحة تعيش التغيير وتنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات البيئة المحيطة بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضى تحول المنظمات الحكومية من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة .

وفي إطار مواجهة المنظمات الحكومية للتحديات المحلية والإقليمية والعالمية، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يخفت ضوئها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي داعم للإبداع والتطور والتحسين المستمر. هذا ويؤدى التدريب والتعليم والعمل البحثى دوراً خطيراً في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة. وتعد المعاهد البحثية من أهم المؤسسات التي يناط بها تحقيق مجموعة من الأهداف تندرج تحت وظائف ثلاث رئيسية هي التعليم وإعداد القوى البشرية والبحث العلمى إضافة إلى خدمة المجتمع . وتعد المعاهد البحثية من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعى المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أدواته فى صنع قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية والتنموية والتخطيطية، ومن هنا كان لكل معهد بحثى رسالته الذى يتولى تحقيقها، ولتحقيق هذه الرسالة ومواكبة التطور بكفاءة وفعالية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء هذه المعاهد وذلك لتحديد الجوانب التى تحتاج إلى التغيير والتطوير المستمر.

ولعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم أداء المنظمات الحكومية يقتصر على تلبية متطلبات الموازنة، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرويتها ورسالتها، مما دفع بالعديد من المنظمات الحكومية إلى اللجوء إلى أساس منهجى واضح لقياس الأداء الخاص بالجوانب الغير مالية.

ولقد اقترح كل من Kaplan and Norton عام 1992 منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء للمنظمات الخاصة يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تحت مسمى "بطاقة قياس الأداء المتوازن" (Balanced Scorecard (BSC وتعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تغيير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المنظمة فى حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلى والمالى والاستراتيجى وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن .

ثم إمتد الأمر إلى قبول إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فى القطاع الحكومى والعام ثم أصبح الإستخدام لهذه البطاقة يسير بخطوات ثابتة وبتزايد بصورة مطردة. ولقد أثار ذلك إندهاش البعض حيث استطاعت المنظمات الحكومية أن تنتزع نفس الفوائد من إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وتمتعت

بنفس المزايا الكبيرة التي تمتعت به شركات القطاع الخاص منذ البدايات الأولى في التسعينات. وعلى أية حال فإن تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن في المشروعات الخاصة يتم في ضوء سعيها إلى تحقيق الربح وهو الهدف الأساسي التي ترنو هذه الشركات إلى تحقيقه، وفي هذا الإطار يجب تعديل الهيكل الأساسي لبطاقة قياس الأداء المتوازن ليتلائم مع طبيعة العمل في شركات القطاع العام والمنظمات الحكومية والشركات التي لا تسعى إلى تحقيق الربح وذلك للاستفادة من كل المميزات التي تقدمها بطاقة قياس الأداء المتوازن .

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات الحكومية تغييرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة، حيث أصبح من الضروري على هذه المنظمات أن تحسن من أدائها، من أجل البقاء والإستمرار، وهذا يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً من قبل إدارة هذه المنظمات. وحتى تتمكن هذه المنظمات من تحديد مدى تحقيقها لهذه الأهداف، كان لزاماً عليها أن تقوم بعملية تقييم لما تحقق ومقارنته بما كان مخططاً له في بداية الأمر، وذلك بإعتماد أدوات تساعد في عملية التقييم، ومن بين أهم وأحدث هذه الأدوات بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ونظراً لكون معهد التخطيط القومي أحد هذه المنظمات الحكومية التي تعاني من كثير من المشاكل والتي تتعلق بعدم وجود إستراتيجية واضحة ومعلنة للمعهد، حيث تمثل ذلك في وجود فجوة واسعة بين الإستراتيجيات المخططة والمزمع وضعها موضع التنفيذ والمطبق حالياً على أرض الواقع، وتحتاج عملية سد الفجوة إلى إستخدام نظام معين يساعد على ترجمة الإستراتيجية المخطط العمل بها إلى خطط عمل تنفيذية ثم تقييم الوضع الحالي للمعهد وتبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها والقيام باتخاذ قرارات فورية وحاسمة وإجراءات تعمل على التخفيف من حدة نواحي القصور والضعف والعمل على إزالتها، وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي لمعهد التخطيط القومي.

ولقد تم إختيار بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم وقياس الأداء بالمعهد نظراً لكونها تأخذ بعين الإعتبار عدة أبعاد يمكن أن تغطي كل مجالات العمل والنشاط بمعهد التخطيط القومي. هذا ومن المتوقع ألا يقتصر دور بطاقة قياس الأداء المتوازن على الأداء، بل سوف يمتد لتطوير الأهداف الإستراتيجية وتحويلها إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، كما أنه من المتوقع أن تصبح فيما بعد نظاماً قيادياً متكاملًا، يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية الأداء بالمعهد والمساهمة في كشف الإختلالات وتصحيحها. وبناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

مدى قابلية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى معهد التخطيط القومى؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التى سنحاول الإجابة عنها والمتمثلة

فى:

- 1- هل هناك أنظمة تقييم للأداء الحالى للمعهد؟
- 2- ما هى المقومات الأساسية اللازم توافرها فى المعهد من أجل تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن؟
- 3- ما هى الإضافات التى سيتمنحها تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن للمعهد؟
- 4- ما هى العقبات التى تحد من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمعهد؟
- 5- هل تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على معهد التخطيط القومى سيؤدى إلى تحسين الوضع التنافسى للمعهد بين المعاهد الأخرى العاملة فى نفس المجال؟

ثانياً: أهمية البحث :

تسعى المنظمات الحكومية إلى تحسين قدرتها التنافسية والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه، لذلك هناك حاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة فى الإدارة لتطبيقها فى مجال العمل الحكومى. ونظراً لأن الأداء لم يعد يقاس من جانبه المالى فحسب، بل أصبح يقاس من جوانب متعددة، لذلك ظهر مفهوم حديث للأداء يسمى بالأداء الشامل، الذى يلبى رغبات كل الأطراف ذوى المصلحة. ولقياس هذا الأداء أصبح لزاماً الإعتماد على مؤشرات قياس مالية وأخرى غير مالية "توعين"، وهذا ما أدى إلى ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن، والتى تشتمل على كل من المؤشرات المالية وغير المالية.

هذا ويعانى معهد التخطيط القومى معاناة شديدة من العديد من المشكلات والعقبات التى تعوق تدعيم مركزه التنافسى بين المعاهد الحكومية والخاصة التى تعمل فى نفس المجال الخدمى. ونظراً لأن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يتطلب تحديد واضح لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، والتى تعكس الجوانب الأكثر أهمية للمعهد.

ولذلك تتجلى أهمية هذا البحث فيما يلي:

- تبيان أهمية وفوائد استعمال بطاقة قياس الأداء المتوازن فى المعهد.
- تبيان الدور الذى تلعبه بطاقة قياس الأداء المتوازن فى العملية الإستراتيجية وخاصة عملية التقييم.
- التعرف على مدى قدرة معهد التخطيط القومى على تطبيق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- التعرف على المعوقات التى تمنع تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن من طرف معهد التخطيط القومى.
- تقديم المقترحات لجعل هذه الأداة وسيلة فعالة فى العملية الإستراتيجية.

ثالثاً: أهداف البحث :

يمكن صياغة الأهداف التى يسعى البحث إلى تحقيقها كما يلي:

- 1- توصيف بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتقديم المرتكزات العلمية والنظرية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن.
- 2- بيان مدى قدرة البيئة الداخلية والخارجية لمعهد التخطيط القومى على تبنى بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الإستراتيجى، بغرض زيادة قدرة المعهد التنافسية.
- 3- تحديد الأسباب الكامنة وراء عدم قدرة معهد التخطيط القومى على تبنى هذا الأسلوب.
- 4- مدى إمكانية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك بإضافة البعد الإجتماعى للبطاقة والمتمثل فى تبنى المعهد لدور إجتماعى يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً مغنوياً كبيراً على المجتمع.
- 5- تحديد الآلية التى يمكن لمعهد التخطيط القومى إعتماها نحو توظيف بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحقيق الجودة الشاملة بالمعهد.
- 6- تحديد الآلية التى يمكن لمعهد التخطيط القومى إعتماها نحو توظيف بطاقة قياس الأداء المتوازن بما يحقق القيمة المستدامة للمعهد.

رابعاً: المستفيدون من البحث :

هناك عدة جهات يمكن ان تستفيد من هذا البحث ومن نتائجه تتمثل فى :

- 1- إدارة معهد التخطيط القومى: حيث ترمع الإدارة تطوير إستراتيجية المعهد بما يتلائم مع المتغيرات الكثيرة التى حدثت فى الآونة الأخيرة بالمجتمع المصرى، وبالتالي ستستطيع الإدارة التطوير من الأسلوب الحالى فى تقديمها للخدمات المجتمعية إلى جانب تقديم مستويات أعلى من الخدمات للمستفيدين الحاليين والمتوقعين فى المستقبل.

2- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: إن الاستفادة المتوقعة من هذا البحث سينصب في تقديم خدمات متميزة للجهات المعنية المختلفة وأصحاب المصالح ومن بينها وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري والتي ترتبط بالمعهد ارتباطاً وثيقاً حيث أن رئيس مجلس إدارة المعهد هو وزير التخطيط الحالي وبالتالي فإن هناك عمل مشترك بين المعهد والوزارة، زيادة اعتمادية الوزارة مما سيترتب عليه على المعهد في إجراء الدراسات التي تخدم متطلبات الحكومة ومتخذى القرارات.

3- الجهات الأخرى ذات المصلحة مع المعهد : وهذه الجهات قد تكون حكومية أو خاصة أو عامة والتي يتطلب تطوير العمل بها ورفع أدائها إجراء الدراسات التطبيقية التي تخدم مجال العمل بها والتي يمكن أن يقدمها المعهد.

4- العاملون بالمعهد : ويشمل العاملون بالحقل العلمي والحقل الإداري وما سيترتب على تطوير الأداء بالمعهد من إنعكاسات إيجابية لديهم تتمثل في زيادة رضائهم عن العمل بصورة كلية وعن أنفسهم بصورة شخصية.

5- المعاهد العلمية العاملة في مجال التدريب والتعليم وإجراء البحوث والاستشارات.

6- المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح .

7- الجامعات التي لم تستخدم هذا الأسلوب الإداري المتميز حتى الآن.

8- المجتمع، حيث أن المعهد نظام مفتوح يعقد السيمينارات ولقاءات للخبراء والمتابعات العلمية وغيرها من الأنشطة العلمية التي يحتك فيها الجهاز العلمي والإداري مع العالم الخارجي ولإستمرار تفعيل ذلك العمل فلا بد من التحديث المستمر لكل جوانب العمل بالمعهد والتي ستعكس إيجابياً على خدمة المجتمع وخصوصاً في مرحلة التحول الحالية التي يمر بها المعهد بعد حدوث ثورتين هما ثورة 25 يناير عام 2011 وثورة 30 يونيو عام 2013، وبالتالي يستطيع المعهد أن يلعب دوراً رائداً في توعية المجتمع والمساهمة في حل مشاكله الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والبيئية.

لقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع الأداء الحالي لمعهد التخطيط القومي بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وبإستخدام هذا المنهج سيتم تحليل ومقارنة تفسير النتائج لمحاولة الوصول إلى تعميمات ذات معنى ربما يزيد من رصيد المعرفة من هذا الموضوع.

خامساً: منهجية البحث

وفي سبيل تحقيق ما تقدم سوف يتم الإعتماد على مصادر أولية وثانوية للمعلومات في جزئه النظرى ثم تطبيق ما تقدم على معهد التخطيط القومي كما سيلي بيانه:

1- الجزء النظرى: وذلك للإجابة عن إشكالية البحث، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى مرحلة إبداء الرأى بشأن الموقف أو الظاهرة محل البحث، وذلك بالإعتماد على الكتب العربية والأجنبية والبحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع إلى جانب إستخدام الإنترنت .

2- الجزء التطبيقى : وذلك من خلال عمل دراسة إستطلاعية لواقع العمل بمعهد التخطيط القومى كأحد المنظمات الحكومية البحثية المصرية المؤثرة فى واقع المجتمع المصرى ، وذلك بالإعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وذلك بتصميم استمارة لإستطلاع رأى أعضاء الهيئة العلمية بخصوص مدى إمكانية تطبيق الأساليب الإدارية المستخدمة على المعهد فى المرحلة الراهنة.

سادساً: تساؤلات البحث

1- هل يمكن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بمعهد التخطيط القومى والذي يعد أحد المنظمات الحكومية الخدمية التى تعمل فى المجال البحثى والتربىي والاستشارى فى المرحلة الراهنة؟

2- هل يمكن إعادة هندسة الأعمال بمعهد التخطيط القومى فى المرحلة الراهنة؟

سابعاً : صعوبات البحث :

يتمثل أهم عائق فى هذا البحث فى جانبه التطبيقى، وهذا راجع إلى البيروقراطية التى تتميز بها المنظمات الحكومية وكذا الخوف من المساءلة وكشف العيوب .

ثامناً : مصطلحات البحث

يكون للمصطلحات الواردة فى البحث الدلالات التالية ما لم تدل القرينة على غير ذلك:

1- بطاقة قياس الأداء المتوازن " Balanced – Score Card (BSC) "

هى ترجمة رسالة وإستراتيجية منظمات الأعمال الحكومية إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل خمسة محاور هى المحور المالى ومحور العمليات الداخلية ومحور المستفيدين ومحور النمو والتعلم ومحور المجتمع، وذلك لتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل والأهداف طويلة الأجل للمنظمات الحكومية.

2- إدارة الجودة الشاملة " Total Quality Management (TQM) "

ويعتبر هذا المصطلح من المفاهيم الإدارية الحديثة التى تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات المستفيدين وأصحاب المصالح، فهو يتضمن فلسفة لمنهج فكرى متكامل يعتمد على إرضاء المستفيدين وأصحاب المصالح كأهم الأهداف التى تسعى إليها المنظمة الحكومية فى الأجل الطويل من خلال المسئولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على مستوى المنظمة ككل.

3- التنمية المستدامة للمنظمة " Organization Sustainable Value (OSV) "

هو تحول جذري في مداخل تقييم أداء المنظمات الحكومية وهو ضرورة إستراتيجية تتطلب تحولاً في الوضع الذهني للإدارة العليا للمنظمات الحكومية والتزاماً إستراتيجياً متوازناً بتعظيم أبعاد الأداء المختلفة سواء منها البعد المالى أو البيئي أو الإقتصادي أو الإجتماعي. ويترتب على ما تقدم أن إدارة القيمة المستدامة للمنظمة الحكومية هي التحدي الأهم في بيئة الأعمال المعاصرة، ويتجسد هذا التحدي في وجود إدارة متماسكة قادرة على تحقيق التوازن بين أدائها المختلفة سواء منها الأداء البيئي أو الإقتصادي أو الإجتماعي، ولذلك فالقيمة المستدامة للمنظمة الحكومية تستند على التحولات الجذرية في توقعات المستفيدين وأصحاب المصالح من نتائج أعمال هذه المنظمة والتي تشمل على خدماتها وأنشطتها أى كل العمليات التي تقدمها للمجتمع ككل. أى نخلص مما سبق أن القيمة المستدامة للمنظمات الحكومية تعنى قدرتها على الإستجابة لحاجات وتوقعات الحاضر دون المساس بقدراتها على تلبية إحتياجات ومتطلبات المستقبل، وبالتالي تحسن القيمة المضافة للمنظمة الحكومية من أجل تلبية الإحتياجات الحالية والمحافظة على قدراتها الإستراتيجية لإستثمار الفرص في المستقبل.

4- إعادة هندسة الأعمال الإدارية Business Reengineering

إعادة هندسة الأعمال مفهوم يشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة الحكومية، ويبنى على إفتراض أساسى هو أن نجاح المنافسة فى المستقبل يعتمد على العلاقة القوية بين الإستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمى للمنظمة، ويهدف الأسلوب إلى إحداث طفرات هائلة وفائقة فى معدلات الأداء.

هذا ويتميز هذا الأسلوب بالتركيز على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية وليس الإدارات، وذلك ابتداء من طلب المستفيد أو صاحب المصلحة للخدمة إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة بجودة عالية ويطرق مستحدثة ومبتكرة.

5- قياس الأداء فى القطاع الحكومى (الكمي والكيفى)

ترجع أهمية قياس الأداء فى القطاع الحكومى إلى التغير فى دور الدولة والإتجاه إلى توسيع قاعدة المشاركة والتمكين والتوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الشفافية والمساءلة والمحاسبية.

ولذلك فقياس الأداء فى القطاع الحكومى هو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة الحكومية فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية :

- أداء الأفراد فى وحداتهم التنظيمية.
 - أداء الوحدات التنظيمية فى إطار السياسة العامة للمنظمة الحكومية.
 - أداء المنظمة الحكومية فى إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية.
- أما نظم قياس الأداء فهى "الآلية التى يتم عن طريقها تقييم مدى تقدم المنظمة الحكومية تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعبر عنه فى شكل الزيادات فى مستويات الإنتاجية التى تعنى تحقيق الأهداف".

6- إدارة التغيير التنظيمى فى المنظمات الحكومية

نعنى بإدارة التغيير التنظيمى فى المنظمات الحكومية العملية التى تتبنى من خلالها قيادة المنظمة الحكومية مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات وغيرها من العوامل، مقابل التخلّى عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى، على أن يتم ذلك بطريقة إقتصادية وفاعلية بهدف تحقيق أهداف المنظمة المتوافقة مع طبيعة المرحلة التى تمر بها هذه المنظمة، وقد ينشأ هذا التغيير من قبل العاملين أو المسؤولين بالمنظمة وذلك كوسيلة للمحافظة عليها وبقائها واستمرارها ونموها وتميزها بشكل مستمر ومستقر، وذلك للإرتفاع بمستوى أداء المنظمة وتحقيق مستوي عالى من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للإلتصال وخفض لمعدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع والتخلص من البيروقراطية والفساد والإدارى، ويكمل ما سبق خلق إتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين.

7- الإدارة الإستراتيجية بالمنظمات الحكومية

الإدارة الإستراتيجية هى العملية التى تقوم من خلالها الإدارة العليا للمنظمة الحكومية بتحديد التوجهات طويلة الأجل وتحسين الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويتم ذلك بمراعاة إمكانات المنظمة الداخلية "نقاط القوة ونقاط الضعف" وخصائص البيئة الخارجية "الفرص والتهديدات".

8- الإستراتيجية Strategy

تعبر الإستراتيجية عن الطرق المستخدمة من قبل المنظمة للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف الرئيسية، وهى الطريقة التى تهدف بواسطتها المنظمة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية. وقد اشتقت كلمة إستراتيجى "Strategy" من الكلمة اليونانية "Strategos" وهى تعنى القيادة حيث إرتبط هذا المفهوم بالخطط المستخدمة فى إدارة المعارك، إذن يمكن القول أن الإستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة التى يراد منها تحقيق الهدف النهائى بصورته الشمولية لتحقيق المبادرة والريادة فى مجالات العمل بالمنظمة. أى يمكن القول أن الإستراتيجية هى مسار الإنتقال من نقطة بداية إلى

الهدف المرغوب الوصول إليه. ولكن يجب التأكيد على أن الإستراتيجية هي ببساطة تصور إفتراضى لهؤلاء الذين قاموا بكتابتها نيابة عن المنظمة، أى أنها مثل التخمين الأفضل منهم لما هو مناسب من عمل، بغرض المعرفة الأكثر إتساعاً بخصوص البيئة المحيطة، الكفاءات، المراكز التنافسية وغيرها من العوامل 000، إذن نحن نحتاج إلى طريقة لتوثيق وإختبار الإفتراضات المتأصلة بالإستراتيجية، وبالتالي فإن على واضعي الإستراتيجيات القيام بتوثيقها من خلال القياسات، وخلق علاقة بين هذه القياسات بشكل واضح وصريح ثم مراقبتها وإثبات جدواها وصلاحياتها وإدارتها . وموئدى ما تقدم أن الإستراتيجية ضمناً تعنى تحرك المنظمة من وضعها الحالى إلى وضع آخر مرغوب ولكنه وضع مستقبلي غير مؤكد.

9- الخريطة الإستراتيجية Strategy Maps

تعد الخريطة الإستراتيجية تصور شمولى لعلاقات وروابط السبب والنتيجة لكل القيم الداعمة بالمنظمة الحكومية، أى أنها أداة مرئية ديناميكية لوصف وتوصيل الإستراتيجية .

10- الرؤية

هى طموحات المنظمة وأمالها فى المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها فى ظل الموارد الحالية، وبالتالي فرؤية المنظمة تصنف الناس والمنظمات ليست كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون فى المستقبل.

11- الرسالة

هى التصور لما سوف تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل، فالرسالة تحدد كيف ستمضى إدارة المنظمة نحو تحقيق رؤيتها، ولذلك فإن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها فى ظل الموارد الحالية.

12- القيم

هى مبادئ لا زمن لها تقود المنظمة، وتمثل إعتقادات راسخة داخل دولاى العمل بهذه المنظمة، وهى تعد إعلان صريح لما هو متوقع أن يقوم كل فرد بأدائه داخل هذه المنظمة.

13- الأهداف Objectives

تمثل الأهداف الرئيسية العنصر المحورى فى مراحل التخطيط الإستراتيجى وتحدد مجموعة الأهداف الرئيسية هوية وشكل المنظمة المطلوب تحقيقه. وتحدد الأهداف الرئيسية الإطار العام للمجهودات والأنشطة التى تقوم بها المنظمة . ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف فى صورة مجموعة أكبر من الأهداف العملية المحددة والقابلة للقياس والمرتبطة بفترة زمنية معينة.

وعموماً فإن الهدف الأسمى والنهائي للمنظمة الحكومية هو إنجاز الرسالة الخاصة بها وتحقيق متطلبات المستفيدين وأصحاب المصالح والسلطة التشريعية والدولة.

وبالتالى تعرف الأهداف بأنها "إجراءات ملموسة قابلة للقياس، تحدد كميات ومتغيرات ويمكن تحقيقها كاملاً. وبذلك فهي رغبة صادقة ضمن إمكانيات المنظمة الحكومية مكتوبة ومحددة بوقت ومحددة، بمهام تنتظر تحقيقها .

14- الغايات Goals

هى الدافع والمحرك الأول لأى إنسان، أى أنها بمثابة المهمة الكبرى أو الرؤية التى من خلالها سيصنع الإنسان أهدافه الخاصة ويسعى إلى تحقيقها، أى أنها " كل ما يمكن أن نعتبره مبدأ سامى عام ، بعيد المدى، تحدد فيها النوعية، ويمكن الوصول لدرجات منها وليس كلها.

15- المستفيدون

مجموعة لديها إهتمام بالأنشطة التى تضطلع بها المنظمة، من حيث فعالية النظم والعمليات الموضوعة لضمان جودة المخرجات ويرتبط تحديد المستفيدين برسالة وأهداف المنظمة والبرامج التى تقدمها.

16- المؤشرات

مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التى تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للإستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء عليها، وهى نقاط الفحص التى تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.

17- الشواهد والأدلة

المصادر والأدلة المتاحة التى يمكن الإستناد عليها فى تحديد مقاييس التقدير، والتى تتمثل فى قواعد البيانات ومحاضر الإجتماعات، والتقارير السنوية، ونتائج عمليات التقييم، والسجلات المختلفة كسجلات الحضور والغياب والمقابلات.

18- الإجراءات

مجموعة من الخطوات المكتوبة المتتابعة واللازمة لإنجاز مهمة معينة.

تاسعاً: الدراسات السابقة

▪ إبراهيم، نبيل عبد الرؤوف (2010) "إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (دراسة ميدانية)". (بدون مكان، بدون ناشر). (49 ص).

تختص الدراسة بتناول الخدمات الحكومية لوزارة المالية، والمتمثلة فى الخدمة الضريبية الالكترونية لضريبة الدخل. وتهدف الدراسة إلى وضع إطار لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية

باستخدام بطاقة القياس المتوازن لترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين إلكترونياً، وأظهر التحليل أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تعمل على تقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية على النحو الذي يساهم في تعظيم الإيرادات الضريبية وترشيد تكلفة تقديمها وتعظيم رضا الممول و تخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية و تنمية مهارات العاملين على النحو الذي ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لقد حان الوقت لكي يتم استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقويم أداء الإدارة الضريبية بصفة عامة وفي مجال تقديم الخدمات الضريبية الإلكترونية بصفة خاصة.

- تقديم برامج تدريب تتفاعل مع البيئة الإلكترونية للإدارة الضريبية لمواجهة التنافسية العالمية والتي أوشكت على استخدام أجهزة المحمول في جميع التعاملات الحكومية.

- الاهتمام الدائم بتطوير العاملين بالإدارة الضريبية وتفعيل نظم متطورة للمكافآت والترقيات لنمو الدافعية والتحفيز لدى العاملين.

- ضرورة رفع كفاءة العمليات الداخلية للإجراءات الضريبية من فحص وتحصيل من خلال تخفيض زمن الإجراءات الداخلية لتنفيذ العمليات الضريبية من لحظة استلام الإقرارات الضريبية حتى تقديم المخالصات الضريبية.

- الاطلاع على نظم الفحص الحديثة والمستحدثة بالدول المقارنة والمتقدمة التي سبقتنا في ذلك، وخاصة التجربة الأمريكية والكندية واليابانية، لمواكبة التطور الدولي في الفحص المميكن.

- ضرورة إصدار الميثاق المهني لمأمور الضرائب وثيقة الدفاع عن حقوق الممول للعمل على وجود مرجعية يمكن الاهتداء إليها في حالة نشوب خلافات .

- ضرورة تغيير مفهوم الرقابة الداخلية لجهاز التوجيه الفني بما يتناسب مع الفكر الإلكتروني في التعاملات الضريبية.

- تفعيل نظم المتابعة وبرامج الإرشاد الضريبي، لأنها وبحق أحد الأدوات التي تقلل حالات الخلافات وخاصة من خلال الانترنت كبرامج إعلانات ضريبية إلكترونية.

▪ أبو ملح، عبد السلام بن عبد الله (2009) "بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق: تجربة شركة الاتصالات السعودية. الرياض: شركة الاتصالات السعودية. (53 ص).

تناول هذا العمل الهندسة الصناعية وعلاقتها ببطاقة الأداء المتوازن. واستعرض بطاقة الأداء المتوازن ونموذج بطاقة الأداء الشخصية، وتطور عملية القياس عبر العصور: من القرن الخامس عشر حتى القرن العشرين. وتناول التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن، والعوائق التي تواجه تطبيقها، وآليات تطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء بناء على الخطط المرسومة. وعرض بعض نماذج لبطاقة الأداء المتوازن والتقارير المستخدمة في بعض الشركات، وشرح أبعاد البطاقة الأربعة.

واستعرض أجيال بطاقة الأداء المتوازن الثلاث، وخطوات إعداد البطاقة، وعرض نموذج وأبعاد بطاقة الأداء الشخصية. وقام بتطبيق ذلك على شركة الاتصالات السعودية كحالة تطبيقية، حيث استعرض التطور التاريخي للشركة منذ إنشائها. واختيارها لتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن. وبناء فريق العمل والهيكل التنظيمي للفريق المكلف بالتنفيذ، ومراحل العمل: التجريب، الإعداد، التصميم، التنفيذ.

وتوصل العمل إلى الدروس المستفادة التالية:

- إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بدون وجود إستراتيجية سيكون مضيعة للوقت.
 - يجب أن يحظى مشروع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمساندة الإدارة العليا.
 - يجب ترجمة هذه التوجهات إلى خطط وأهداف وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذها.
 - يجب توفر المعرفة التامة بطبيعة عمل الوحدة لوضع المؤشرات الصحيحة لقياس أدائها.
 - لا بد من تعريف المصطلحات المستخدمة وتوحيدها على جميع المستويات.
 - يجب أن تكون معدلات ومؤشرات الأداء مفهومة بشكل جيد.
 - يجب مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها.
 - يجب نقل المعرفة والتعريف بمهام التخطيط وقياس الأداء.
 - الدجني، إياد على (2010) "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية): دراسة حالة". غزة: الجامعة الإسلامية. ص (37).
- يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق هذه الأسلوب، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.
- وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث ببناء بطاقة المقابلة للتعرف على واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات، ولكنها لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.
 - وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفقا لخطوات محددة وموثقة.

- يؤدي استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة المستويات الإدارية.

- أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وقد أوصى الباحث بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في الجامعة الإسلامية من إداريين وأكاديميين.

▪ الذبيبة، زياد عبد الحليم (2011) "مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية". في: أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 9، يونيو 2011. ص ص 140-168. (30 ص).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بما يحتويه من مقاييس أداء عديدة فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية، حيث مثل هذا مشكلة الدراسة، والتي قام الباحث بحلها من خلال تطوير استبانته وزعت باليد على عينة الدراسة، حيث تم توزيع 60 استبانته اعتمد منها لأغراض الدراسة 48 استبانته. وقد تم استخدام برمجية SPSS في تحليل هذه الاستبيانات. كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في الوصول إلى نتائج هذا البحث.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المصارف التجارية اليمنية تقوم بتطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة من خلال مقاييس ومعايير إستراتيجية الأداء، واستفادتها بتحقيق أهداف تطبيق النظام المتوازن الأداء.

ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة أن المصارف التجارية اليمنية بحاجة إلى إضافة المزيد من المعايير الإستراتيجية لتكون قادرة على مواكبة التطورات العالمية. وتعميم النظام المتوازن الأداء بأبعاده على جميع المؤسسات الاقتصادية لما له من أثر جيد على تطويرها واستمراريتها. وإجراء بحوث ودراسات مستقبلية لتطوير نظام الأداء المتوازن. وإجراء بحوث ودراسات مقارنة بين المصارف التجارية والإسلامية من حيث تطبيق هذا النظام.

▪ الشقاوي، عبد الرحمن بن عبد الله (2002) "حو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية". في: ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ. أكتوبر 2002. الرياض: وزارة التخطيط. (62 ص).

تهدف الورقة إلى تسليط الضوء على أوجه القوة والضعف في أداء القطاع الحكومي، والخروج بتوصيات تدعم مواطن القوة وتعالج مواطن الضعف. وتقع الورقة في أربعة أجزاء. يلقي الجزء الأول نظرة على مفهوم الإنتاجية وإدارة الأداء في أجهزة القطاع الحكومي، وي طرح الجزء الثاني أبرز التجارب الدولية

في الترتيبات المؤسسية لإصلاح أجهزة القطاع الحكومي، ويتناول الجزء الثالث أداء الجهاز الحكومي في المملكة، وتحديد أبرز معوقات الأداء وتجربة المملكة في إصلاح الجهاز الحكومي.

وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

- يتمتع القطاع الحكومي في المملكة بتوافر البنية التحتية اللازمة لإدارة الإنتاج والأداء، من حيث التجهيزات والمنظمات والنظم واللوائح.

- يتميز القطاع الحكومي بسوق مفتوحة على الأسواق الخارجية، بما يضمن حرية التحويلات وتشجيع الاستثمارات.

- هناك مستوى جيد من الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. وذلك في صورة الإعانات والتدريب والتوظيف والحماية.. مع وجود مشروعات مشتركة وتبادل المعلومات والخبرات.

- لا تزال إدارة الأداء والخدمات والإنتاج، وأساليب الرقابة المالية والإدارية عليها، ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية دون المستوى المأمول منها طبقاً للمعايير الموضوعية.

وقدم البحث التوصيات التالية:

- تحسين كفاءة وفاعلية أداء وإنتاجية الأجهزة الحكومية، عن طريق أجهزة الرقابة المالية.
- إعادة النظر بمفهوم وفسفة وأهداف الخدمات الحكومية، وتوجيهها نحو إرضاء المستفيدين.
- وضع مقاييس علمية للإنتاجية والخطط التنفيذية كوسيلة للمساءلة والمكافأة والترقي.
- دعم وتفعيل استفادة الأجهزة الحكومية من التجارب الدولية في تجربة إعادة الهندسة (الهندرة).
- الاعتناء بإعادة التنظيم والهيكلية على المستوى الجزئي بشكل دوري لتحسن الأداء والإنتاجية

▪ الداوي، الشيخ (2010) "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". في: مجلة الباحث، عدد 7، 2010. ص ص 217-243. (26 ص).

يتناول هذا البحث مفهوم الأداء في تسيير المؤسسات في مجال الإدارة والتسيير. ويحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل يمكن تحديد ماهية مفهوم الأداء في ظل تباين وجهات نظر المفكرين والباحثين في علوم التسيير؟

وقد تناول البحث تحديد ماهية الأداء من حيث تعريف أداء المؤسسة. وتحديد أبعاد الأداء التنظيمي والاجتماعي، وتناول مكونات الأداء، مثل الفعالية وتعريفها وقياسها، بالإضافة إلى تعريف وقياس الكفاءة. وتطرق أيضاً إلى تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة. وكذلك مفهوم إدارة الأداء وقياس أداء المؤسسة.

واستعرض البحث بطاقة قياس الأداء المتوازن. وأشار إلى مقاييس الأداء الأخرى، مثل: تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبأ بها، تخفيض الآجال، الجودة، احترام البرنامج، إدخال منتجات جديدة، السرعة.

وخلص البحث إلى تلخيص مفهوم الأداء في أنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة. أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في التسيير والإنتاج. كما أنه لا تقتصر على البعد الاقتصادي فقط، بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي. ومن ثم يعد بهذه الصورة مفهوماً يتميز بالشمولية من حيث الأبعاد.

وأوصى البحث بأنه لكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار يجب عليها الاعتماد على نظام متكامل لقياس وتقويم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالموشرات التقليدية فقط (أي المالية)، بل لابد من تدعيم ذلك بالموشرات الحديثة لأنها تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة.

▪ الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب (2009) "برنامج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC)". 11-15 أبريل، 2009. الخبر: السعودية. (142 ص).

يتناول هذا البرنامج التدريبي نشأة وتطور نظام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث المفهوم والأهمية والعلاقة مع النظم الأخرى، ويشير إلى تقييم مدى الحاجة إلى تطبيق هذا النظام وفوائده. ويتناول الخطة الإستراتيجية وكيفية ربطها بالنظام، ثم عرض أسس وأبعاد النظام، وكيفية بناء وتصميم الخارطة الإستراتيجية، واستعراض الصعوبات والعراقيل التي تواجه النظام، بالإضافة إلى استعراض الأدوات والوسائل المستخدمة في النظام.

وحدد البرنامج مشكلة النظام على النحو التالي:

- أن معظم العمليات لا تقاس بطريقة جيدة، أن عملية تطوير معظم العمليات لا تدار بفعالية، وعدم وضوح المسئولية والمحاسبة والتعميم، وأن أفضل الجهود المبذولة في كل قسم في المؤسسة لا تقود إلى إنجاز أداء يتعدى العملية ككل، وأن مثل هذه الجهود لا تحقق كفاءة استخدام الموارد، بل يمكن أن تزيد التكلفة.

واستعرض البرنامج خصائص هذا النظام من حيث أنه: إطار عمل، نظام اتصالات، نظام قياس، وعملية تغيير. وعرض تاريخ تطور بطاقة الأداء المتوازن، وأسباب فشل المنظمات في التنفيذ.

وطرح البرنامج بعض الأمثلة على استراتيجيات ورؤى ورسائل بعض المؤسسات السعودية، مثل: الشركة السعودية للكهرباء، شركة سابك، الشركة السعودية للاتصالات، وبنك الرياض.

وشرح أسباب تبني الشركات لبطاقة الأداء المتوازن، والتي تتمثل في: التغيير، النمو، والتنفيذ. وعوامل النجاح، واستعراض أهداف البطاقة والمشاكل المرتبطة بها، والجهود المطلوبة لتطبيقها، والأسس المكونة لها، وكيفية إعدادها، وخطوات بنائها، وكيفية إعداد الخارطة الإستراتيجية، وتحقيق تناغم البطاقة مع الإستراتيجية.

وفي النهاية، طرح خطوات تقييم النتائج والعائد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وشرح المهام التحضيرية لفريقي إعداد البطاقة: الفريق المركزي، وفريق الإدارة، وتوزيع الأعمال على هذين الفريقين، ومعايير تقييم كل من الفريقين.

▪ العمري، هادي عبد الرحمن (2009) "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية". في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 1-4 نوفمبر 2009، الرياض: معهد الإدارة العامة. ص 1-35. (37 ص).

تتمثل مشكلة هذا البحث في التركيز على التعرف على مفهوم قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتحديد الأدوات والوسائل التطبيقية المقترحة لتحقيق تحسين الأداء في المؤسسات والمنظمات السعودية.

وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

توضيح أهمية تطبيق أساليب قياس الأداء الحديثة، متمثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والمنظمات في المملكة، التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مؤشرات أداء المؤسسات والمنظمات في المملكة، نشر آليات ومنهجيات بطاقة الأداء المتوازن بين المديرين والعاملين في المؤسسات والمنظمات، تقديم خطة ونموذج مقترح لتطبيق برنامج لقياس الأداء في المؤسسات والمنظمات في المملكة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أهمية دعم وتفعيل تطبيق أساليب التطوير في الأداء والإنتاجية، مثل استخدام بطاقة الأداء المتوازن، الاهتمام بمحور التعلم والنمو في البطاقة يعني تحقيق الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية، الاهتمام ببناء الوعي في مجال قياس الأداء من خلال التدريب والندوات واللقاءات.

وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

ضرورة الاهتمام بالمفاهيم الإستراتيجية، التركيز على الأهداف الواضحة القابلة للقياس، تفادي مشكلة عدم واقعية الأهداف، الاهتمام بقياس العمل ووضع المؤشرات، الاهتمام بنظم المعلومات وبمفهوم المنظمة المتعلمة، ونشر مفهوم التمكين بين العاملين.

▪ الكعبي، بثينة راشد؛ عمران، قاسم على (2011) "دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي)". في: مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 87، ص 6138. الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة. (24 ص).

تتمثل مشكلة البحث في أن المنظمات الصحية تؤدي خدماتها بشكل مباشر إلى مستهلك الخدمة، مع عدم وجود سيطرة على نوعية إنتاج الخدمات، وأن جودة الخدمة لا يمكن قياسها إلا برضا أو عدم رضا العميل. ولكن هذه المنظمات تعتمد على تقويم أداء الجوانب المالية فقط، وإهمال الجوانب غير المادية (رضا العميل، جودة الخدمة). ويستمد البحث أهميته من أهمية قطاع الخدمات الصحية في المجتمع، وأهمية تقويم الأداء باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية. وتمثلت أهداف البحث في: تحديد المنافع

المرتبة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المستشفيات، وربط الأهداف الفرعية للمنظمات بإستراتيجياتها.

وتوصلت الدراسة إلى الأهداف التالية:

تعد عملية تقويم الأداء أساسية لمعرفة قدرات المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح. اعتماد المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية في تقويم الأداء يعطي صورة واضحة عن أداء المنظمات. تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاما متكاملًا لتقويم الأداء من خلال مجموعة منظوراتها (العمل، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المنظور المالي).

وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

ضرورة قيام المستشفيات بتقويم دوري لأدائها. استخدام المؤشرات المالية وغير المالية ضروري لتقويم الأداء. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر للإدارة صورة متكاملة حول الجوانب الإجمالية. الاهتمام بتدريب الكوادر الطبية. تقديم اقتراح لوزارة الصحة لتطوير نظام تقويم الأداء على مستوى الوزارة.

■ المدهون، منى إبراهيم خليل؛ البطني، عبير عياد أحمد (2013) "التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات - غزة". دراسة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة. (190 ص).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، ومدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتحديد مدى ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل المركز، وتقديم تصور مقترح لإعداد خطة إستراتيجية في ضوء معايير بطاقة الأداء المتوازن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

حصلت درجة ممارسة إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات على درجة كبيرة (73.6%) من متوسطات استجابات أفراد العينة. يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها في عملية التخطيط الإستراتيجي بهذه المؤسسة بدرجة كبيرة (78.4%). حصلت الفقرات الخاصة بملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل المؤسسة على درجة موافقة كبيرة (75%).

وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

تعزيز اتجاهات العاملين في المؤسسة نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق المفاهيم الإيجابية نحوه. زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة المتعلقة بالمهارات الإدارية، وخاصة التخطيط الإستراتيجي. مشاركة أكبر عدد من العاملين في المؤسسة في إعداد الخطة

الإستراتيجية، وإعداد الخطط التنفيذية في عملية صنع القرار. ضرورة تعزيز مقومات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة. ضرورة زيادة الاهتمام ببعيد التعلم والنمو للعاملين بالمؤسسة.

▪ المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009) "ورشة عمل تقييم الأداء المؤسسي والخطط الإستراتيجية". 18.12 أبريل 2009. اسطنبول، تركيا. (165 ص).

تتمثل أهداف هذه الورشة في:

- التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تتطلب الأخذ بمنهج التخطيط الإستراتيجي وتقييم الأداء المؤسسي.

- تناول التخطيط الإستراتيجي كأساس لتقييم الأداء المؤسسي.

- استعراض بطاقة الأهداف المتوازنة كأداة مساعدة في التخطيط الإستراتيجي.

- تنمية مهارات المشاركين في إعداد الخطط الإستراتيجية.

- تطوير الخطة الإستراتيجية (مصفوفة التخطيط): من حيث تحديد الهدف العام، الأهداف الفرعية، النتائج، المؤشرات، وسيلة التحقيق، الافتراضات.

وقد قامت الورشة بنشاط تطبيقي تمثل فيما يلي:

- اختيار منظمة حكومية افتراضية، تحديد رسالة هذه المنظمة، تحديد الرؤية المستقبلية لهذه المنظمة، تحليل الأطراف المشاركة مع هذه المنظمة، تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات، تحديد مشكلة عامة للمنظمة، وتطوير شجرة المشكلات، تطوير مؤشرات قياس النتائج، وأسلوب التحقق من الافتراضات، تطوير الأنشطة اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة. تحديد المتطلبات البشرية والمالية لتنفيذ هذه الأنشطة.

وتناولت الورشة دور الدولة من حيث الإيجابيات والسلبيات، وقارنت بين كفاءة الدولة وكفاءة المؤسسات. واستعرضت بطاقة الأهداف المتوازنة من حيث أهدافها وفوائدها ومكوناتها ومشاكل تطبيقها، بالإضافة إلى التخطيط الإستراتيجي ومراحله. واستعرضت الورشة بعض التجارب العربية الناجحة في مجال تقييم الأداء المؤسسي وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

▪ بلاسكة، صالح (2012) "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة بعض المؤسسات". رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر. (193 ص).

كانت إشكالية هذه الدراسة وتساؤله الرئيسي تتمثل في: ما مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وكانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس الإستراتيجية، وأداة تقييم الأداء.
 - يؤدي تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسس.
 - تركز المؤسسات الاقتصادية على المؤشرات المالية في تقييم الأداء.
 - توجد عقبات تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية.
- وكانت أهداف الدراسة كما يلي:
- توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن.
 - بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات على تبني بطاقة الأداء المتوازن.
 - تحديد أسباب عدم قدرة المؤسسات على تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.
 - تقديم مقترحات تساعد المؤسسات على تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.
- وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:
- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية إلى الأدوات الحديثة في الإدارة.
 - تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي تجمع بين كل عناصر الأداء الكلي.
 - تعد البطاقة من أدوات تقييم الإستراتيجية، كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
 - توجد عقبات تحول دون تطبيق النموذج في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ويتميز هذا البحث بعرض قائمة تفصيلية بأهم التوصيات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.
- جودة، محفوظ أحمد (2008) "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمونيوم الأردنية: دراسة ميدانية". في: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 11، عدد 2، 2008. ص 273-292. (20ص).
- يهدف هذا البحث إلى:
- عرض الأسس النظرية والعملية لنظام قياس الأداء المتوازن والالتزام المؤسسي.
 - تعريف مفهوم الالتزام المؤسسي وأنواعه ومستوياته.
 - تحديد مدى تأثير تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي بأنواعه.
- ويفترض هذا البحث وجود تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي بأنواعه المختلفة لدى العاملين.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي وعلى كل مكوناته.
 - هناك فروق بين المؤسسات التي تطبق هذا النظام والتي لا تطبقه، من حيث تأثير عملية التقييم في الالتزام المؤسسي.

- هناك فروق معنوية في الالتزام المؤسسي لدى المبحوثين نتيجة الزيادة في العمر والدخل. وقدمت الدراسة التوصيات التالية:
- ضرورة نشر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن، وحث الجامعات على تدريسه ضمن مناهجها.
- دعوة المسؤولين إلى تبني نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية والتوسع في تطبيقه.
- تأكد المسؤولين من إجراء القياس الدوري للالتزام المؤسسي لدى العاملين والعمل على رفعه.
- إجراء المزيد من الدراسات على تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على قطاعات اقتصادية أخرى.
- حنفي، سمير (2005) "التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن". (بدون مكان، بدون ناشر). (133 ص).
- يهدف هذا العمل إلى تحقيق الأهداف التالية:
- عرض كيفية حساب تكلفة الإجراءات والعمليات، وإضافة قيمة للتكلفة.
- تحديد تأثير دور الموظفين في إنجاح إستراتيجيات المؤسسة لتحقيق المنافسة والربحية.
- تحسين وتطوير معدلات الأداء الملموسة، والتطبيق العملي للإستراتيجيات بالتركيز على العمليات. وترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عمل قابلة للقياس.
- استخدام أسلوب القياس المتوازن لتقييم الأداء، وتقييم الإجراءات والعمليات لتحقيق الوضع التنافسي. واستعرض هذا العمل الجوانب التالية:
- نظرة تاريخية إلى تقييم الأداء الإستراتيجي: من الثورة الصناعية حتى عصر المعلومات والمعرفة.
- أهمية الاهتمام بالقياس والأهداف المتوازنة المهمة، والمؤشرات المالية وغير المالية.
- العلاقة بين الإستراتيجية والرؤية والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
- أهداف ومزايا تقييم الأداء الوظيفي والإستراتيجي في المؤسسات.
- وتوصل هذا العمل إلى التوصيات التالية:
- ضرورة تقييم الوضع الحالي الداخلي والخارجي للمؤسسات من خلال فريق العمل.
- تطوير الإستراتيجيات الأساسية من قبل رؤساء القطاعات بالمؤسسة.
- تحويل الإستراتيجيات إلى خطط عمل وتحديد الأهداف المتوازنة.
- وضع الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة، وتوضيح العلاقات بين القطاعات، وتحديد مؤشرات الأداء المتوازنة.
- إعداد مؤشرات الأداء وتطويرها لمتابعة التخطيط الإستراتيجي والخطط التشغيلية والإجراءات.
- دودين، أحمد يوسف (2009) "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية". في: مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 9، عدد 2، 2009. ص ص 21.1. (21 ص).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الأردنية. واعتمدت الدراسة على استخدام استبانته من ثلاثة أجزاء لجمع المعلومات الشخصية، ورصد معوقات استخدام البطاقة، وقياس الواقع الفعلي لاستخدام البطاقة.

وكانت مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية؟
- هل تؤثر المعوقات المختلفة على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية؟
- هل يختلف تقييم الأفراد لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية تبعاً لخصائصهم الشخصية؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر له دلالة إحصائية للمعوقات (التخطيط، المعلومات، العوامل المالية، العوامل الإدارية، التأهيل، التوعية، العوامل التقنية والتشريعية) على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في تقييم المبحوثين لواقع استخدام البطاقة بسبب المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي).
- وقدمت الدراسة التوصيات التالية:
- ضرورة معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية، بسبب الارتباط الوثيق بين وجود هذه المعوقات وانخفاض مستوى تطبيق البطاقة.
- ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية كأداة لإدارتها وقياس أدائها الإستراتيجي.
- أن يقوم البنك المركزي الأردني وجمعية البنوك في الأردن بتشجيع البنوك التجارية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

■ عبد الحليم، نادية أبو راضي (2005) "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة". في: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، عدد 2، ديسمبر 2005. ص ص 34.1. (34 ص).

يهدف البحث إلى إدخال البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن عند تقييم مؤسسات الأعمال، وتقديم ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدام جزئياً وكلياً.

و توصل البحث إلى النتائج التالية:

- إن تطوير نظم الإدارة البيئية قد يؤدي إلى إخراج قائمة طويلة من مؤشرات الأداء التي يجب التعامل معها عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمدخلها الأربعة وأجبالها الثلاثة.

- يجب دمج نظم القياس البيئي مثل بطاقة الأداء المتوازن في صياغة إستراتيجيات العمليات التشغيلية، لربط مقاييس الأداء بالأهداف الإستراتيجية، وتوفير معايير للرقابة.

- تزيد أهمية تقييم كفاءة أداء المنظمة في المجالات البيئية، ومقياس اتجاهات الأداء في المستقبل، ويمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساعد في وضع أهداف إستراتيجية للأداء البيئي.

- تحتاج الحكومة لدعم منظمات الأعمال لتحقيق التنمية المستدامة. لذلك تم تطوير عدة مفاهيم مثل استدامة الشركات والبيئة الصناعية والإنتاج النظيف وهندسة دورة الحياة.

- إدخال أبعاد التنمية المستدامة، وأهمها البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، يساعد المنظمات على التعامل مع مشكلات كثيرة، مثل التركيز على الأصول غير الملموسة.

وتوصل البحث إلى التوصيات التالية:

- استخدام البيئة المعملية وربطها مع نظام القياس المتكامل لتوفير وسائل لتطوير الأداء البيئي.

- ضرورة تحويل نظام تقييم الأداء البيئي من نظام رقابي إلى نظام تطوير وتحسين الأداء، بداية من مرحلة ما بعد البيع بتتبع الأمور البيئية من خلال دورة حياة المنتج.

- بذل الجهود لتحسين فهم كيفية تكامل إدارة الإستراتيجية بطريقة جيدة، ودمجها مع مقاييس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

- ربط مفهوم استدامة الشركات بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، واختيار الشكل المناسب لدمج البعد البيئي في نظام التقييم الخاص بالمؤسسة.

▪ عوجه، أزهار مراد (2010) "العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة". رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة الكوفة. (173 ص).

تهدف الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق كل من بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال تحليل أدائها وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن. وافترضت الدراسة إمكانية تطبيق كل من بطاقة الأداء المتوازن، وإدارة الجودة الشاملة، ووجود علاقة بين النظامين.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالي:

- تتوافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة، مما يعني ارتفاع درجة الوعي بها لدى المديرين، مما يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط الجيد لتطبيق البطاقة.

- تتوافق عمليات الشركة مع إدارة الجودة الشاملة، مما يعني ارتفاع مستوى الوعي بإدارة الجودة الشاملة لدى المديرين، مما يوفر الأساس الموضوعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- استخدام نظامي بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة معا يساعد على تحسين الأداء الكلي للمنظمة، ويؤثر على القيمة المستدامة للمؤسسة.
وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مع مبادئ الجودة الشاملة.
- اعتماد المؤشرات الضرورية لدعم القيمة المستدامة للشركة.
- اعتماد أسلوب التحليل الكمي في حساب الحصة السوقية المستقبلية للشركة لتحريك الوضع الحالي تجاه حالة مستقبلية.
- عقد دورات تدريبية، وإجراء بحوث ودراسات على كل من بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، والعلاقة بينهما في مؤسسات أخرى.
- ضرورة تبني مفاهيم إدارة المعرفة وسد الفجوة المعرفية في هذا المجال من خلال التواصل مع العالم الخارجي.

▪ مقدم، وهيبة (2011) "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة".
(بدون مكان، بدون ناشر). (20 ص).
تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال.
- مساعدة المنظمة على الاستفادة من مزاياها التنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية الرشيدة.
- يساعد هذا البحث في عرض بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس الأداء الاستراتيجي، ومتابعته وتصحيحه، لذلك فهي أيضا تستعمل لهذا الغرض.
- إظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات: المالي، الزبائن، الأنظمة، التعلم التنظيمي.
- يقدم البحث خطوات عملية و مختصرة لتبني و استعمال بطاقة الأداء المتوازن.
وتوصل البحث إلى النتائج التالية:
- بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة الإستراتيجية تدمج أربع محاور إدارية وتسمح للمديرين بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير.
- بطاقة الأداء المتوازن توفر للمديرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.
- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحدداتها، وبين المقاييس للموضوعية والمقاييس الذاتية.

- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن و الأنظمة و ديناميكية النمو في المؤسسة.
- تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

وقدم البحث التوصيات التالية:

- العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المنظمات تدعم التغيير التنظيمي وتتبنى أدوات إدارة حديثة و فعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن.
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن.
- يجب على الإدارة العامة أن تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن.
- إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب، و في حالة عدم التمكن من تصميمها داخليا يمكن اللجوء إلى شركات للاستشارات الإدارية و للخبراء في هذا المجال.
- الاستفادة من خبرات الشركات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن.
- نديم، مريم شكري محمود (2013) "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)". رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. (127 ص).
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، التي مثلت مجتمع الدراسة. وأخضعت قوائمها المالية للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن مداخل تقويم الأداء التقليدية تفتقر إلى إمكانية تحقيق المنافع الإستراتيجية نتيجة التطورات السريعة في بيئة الأعمال.
- تبين أن بعض العاملين يعتمدون على مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء بدون معرفة مسبقة بأنهم يطبقون بطاقة الأداء المتوازن.
- وجود تأثير لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته المختلفة في الشركة.
- وجود تأثير لتطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراتها المختلفة في الشركة.
- وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة قيام الشركة بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية المتبعة.

- ضرورة توعية العاملين بأهمية تأثير المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء.

- أهمية وضع معايير مستهدفة للأداء الإستراتيجي لتقويم الأداء وتحديد الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق.

- ضرورة اهتمام المؤسسة برفع كفاءة العمليات الداخلية لتحسين نوعية الخدمات وسرعة تقديمها.

■ محمود، محمد مصطفى (2010) "بطاقة الأداء المتوازن وتجربة أمانة جدة". جدة: أمانة محافظة جدة، الإدارة العامة لتقنية المعلومات، يوم البلدية الإلكترونية. (179 ص).

تعتبر هذه التجربة من أحدث وأشمل التجارب في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء في مجالات خدمية عديدة.

تحتوي هذه التجربة على عرض لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن. ومشروع بناء البطاقة بأمانة جدة بالسعودية. وقدمت عرضاً لبعض نماذج بطاقة الأداء المتوازن التي تم تصميمها. وتناولت آليات القياس الفعلي للمؤشرات. وأشارت إلى ميكنة منظومة بطاقة الأداء المتوازن. وشرحت أهمية تطبيق هذا النظام من حيث تشخيص مواطن القوة والضعف في المنظمات، وتحديد الفرص والتهديدات، وتبرير الميزانيات المطلوبة، وزيادة القدرة على التعلم والتطور، وتحديد المسؤوليات بشكل واضح، والحكم على مدى نجاح المشروعات.

وتوصلت التجربة إلى أن قياس الأداء قد يواجه أنواعاً من المقاومة: القول بأن العمل معقد جداً ولا يمكن قياسه، عملية القياس مكلفة والموارد غير متاحة، لم يقم أحد بهذا القياس من قبل، أو أنكم تقيسون الشيء الخطأ.

وعرض هذا العمل أمثلة لبلديات مدن أخرى استخدمت بطاقة الأداء المتوازن بنجاح. وعرض مفهوم الإستراتيجية، وكيفية تحقيق الرؤية والرسالة. وأشار إلى عوائق تطبيق الإستراتيجية: مثل غياب الرؤية والإستراتيجية، مقاومة المديرين والعاملين، وعدم توافر الموارد اللازمة.

وقدمت عرضاً لبطاقة الأداء المتوازن من حيث مكوناتها، أصحاب المصلحة، ومنظوراتها الأربعة. وعرضت مقارنة بين المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح، والمنظمات الربحية. وتناولت المبادرات الإستراتيجية، من إعداد الإستراتيجية حتى إعداد الموازنة. وعرضت تفصيلاً للإستراتيجية على مستوى الأفراد. وعرضت نماذج لبطاقات الأداء من منظمات إقليمية وعالمية ناجحة. ووضحت دور رواد بطاقات الأداء في الإدارات المختلفة.

وعرضت التجربة لنماذج عديدة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في مجالات خدمية مثل: النظافة، إدارة الأسواق، سلامة الغذاء، إدارة الحدائق العامة، صيانة الطرق، وقطاع الاتصالات.

- Banwet, Jyoti & Deshmukh, S. G. (2006) "Balanced Scorecard for performance evaluation of R & D organization: A conceptual model", Journal of Scientific & Industrial Research, vol. 65, Nov. 2006, pp. 879-886. (8 p.).

- تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية أنشطة البحث والتطوير للتنافسية المستقبلية في ظل البيئة المتقلبة عالميا. وتوضيح مدى إنفاق أموال كثيرة على نشاط البحث والتطوير من كل من الحكومة والقطاع الخاص في مختلف الدول. وتهدف أيضا إلى تقييم أداء هذه المنظمات في ضوء رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها وأهدافها. وكذلك إظهار مدى صعوبة وتعقيد قياس أداء منظمات البحث والتطوير، نظرا لصعوبة قياس مخرجاتها مقارنة بالمنظمات التجارية والخدمية الأخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك صعوبة كبيرة في قياس أداء منظمات البحث والتطوير، مقارنة بالمنظمات الإنتاجية والخدمية الأخرى، نظرا لصعوبة قياس مخرجاتها وعدم انتظامها.

- يساعد تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على قياس أداء منظمات البحث والتطوير، بما يتفق مع رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها.

- يمكن استخدام البطاقة لقياس أداء منظمات البحث والتطوير من الزوايا الأربعة: العملاء، الابتكار والتعلم، العمليات الداخلية، والمنظور المالي.

- يمكن تصميم البطاقة لتتنطبق على منظمات البحث والتطوير الفردية، أو المنظمات الخاصة أو العامة، لقياس وتقويم أدائها.

وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

- يجب أن يرتبط نظام إدارة الأعمال في منظمات البحث والتطوير بالرؤية والرسالة والإستراتيجية والأهداف، لمعرفة ما تريده المنظمة، وما هي عليه الآن، وما يجب أن تكون عليه مستقبلا.

- يجب قياس أداء منظمات البحث والتطوير من الزوايا المختلفة، وعدم الإقتصار على التقييم والقياس المالي، نظرا للطبيعة الخاصة بهذه المنظمات.

- Barnes, G. R. (2007) "A Balanced Scorecard for Higher Education Institutions: Moving Towards Business Performance Management", AAIR Forum, Sydney, Australia. (28 p.).

تهدف الدراسة إلى إبراز اتجاه مؤسسات التعليم العالي إلى مجال تقييم الأداء، والحاجة إلى تطبيق نظم جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال. وتتناول الورقة جانب إدارة أداء الأعمال واقتراح نظام يساعد على تنفيذ هذه العملية. وتهدف كذلك إلى تطوير نظام بطاقة الأداء المتوازن كجزء من التحرك نحو مجال إدارة الأداء. حيث تتناول المفهوم الرئيس وتصميم ومكونات النظام واستخدامه في إعداد الصورة

المبدئية للمراجعة المؤسسية. وتوضح الإسهامات في هذا النظام في مجال دمج نظم معلومات إدارة الجامعة في نظام بطاقة الأداء المتوازن، لتحسين القدرة على فهم العمليات وتسهيل التقييم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتزايد الحاجة إلى وجود أنظمة متكاملة لدعم اتخاذ القرار، مع تحرك مؤسسات التعليم العالي في اتجاه إدارة الأداء.

- تقدم نظام بطاقة الأداء المتوازن حلاً بسيطاً ودقيقاً لإدارة عمليات التقييم المعقدة.

- يوفر إدماج المعلومات والبيانات والتقارير ونظم اتخاذ القرار مخزوناً مركزياً من البيانات والمعلومات التي تضمن اتساق التقييم بمرور الوقت.

- يساعد تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق فهم أفضل للنتائج المعروضة.

- أثبت النظام قدرته على إثارة النقاش داخل مختلف مكونات المؤسسة، وساعد في توفير المعلومات للمراجعة المالية.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- تلبية الحاجة إلى الأنظمة المتكاملة لتدعيم اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي.

- إدماج المعلومات والبيانات والتقارير المتاحة في نظم دعم اتخاذ القرار لتحقيق اتساق التقييم بمرور الوقت.

- استغلال نتائج تطبيق نظام البطاقة في إثارة الحوارات داخل مكونات مؤسسات التعليم العالي لتسهيل عملية المراجعة المالية.

- Bolivar, Manuel; Hernandez, Antonio & Rodriguez, David (2010) "Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. Academia, Ravista Lationamericana de Administeracion, 45, 2010, 116-139. (24 p.).

تهدف الدراسة إلى تجميع الخبرات والتجارب في مجال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في مجال تقديم الخدمات الرياضية المحلية. وتهدف إلى تصميم خريطة إستراتيجية، وتحديد مدى وجود سياسة رياضية واضحة والتخطيط الإستراتيجي لأنشطتها. التعرف على مدى قوة أدوات الاتصال، والتنافس في تقديم الخدمات الرياضية، وتداخل برامج الخدمات الرياضية. وتهدف إلى تقديم برنامج معياري واضح لتنظيم المنافسة في مجال تقديم الخدمات الرياضية. وتدعيم المنظمة لتقديم خدمات رياضية ذات جودة عالية. وتقديم الخدمات الرياضية من أجل تكوين ثقافة رياضية في المجتمع.

وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- مثلت المقاييس المالية والتنظيمية فقط الأدوات الرئيسية في ضبط أداء القطاع العام، خاصة الالتزام بالتنظيمات القانونية وقيود الميزانية.

- يؤدي التركيز على المقاييس المالية فقط إلى إهمال الجوانب الأخرى المناسبة لزيادة الفعالية والكفاءة في المؤسسات العامة التي تقدم الخدمات الرياضية.
 - يمكن أن يساعد تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاهتمام بجوانب الأداء الأخرى، وأن يمثل خطوة في اتجاه التخطيط الإستراتيجي في مجال القطاع العام.
 - وجود دافع قوي لدى المديرين في المنظمة، ولدى الأعضاء المؤهلين لذلك، والمنظمة توفر أنشطة رياضية متكاملة، وتحسن استغلال التسهيلات الرياضية المتاحة.
- وكان من توصيات الدراسة ما يلي:

- يجب أن تعمل المنظمة على تقديم خدمات رياضية مرتفعة الجودة للمجتمع.
- تعميم تقديم الخدمات الرياضية الجيدة، وتكوين ثقافة رياضية في المجتمع.
- زيادة الاستثمارات في تحسين الخدمات الرياضية التي تقدمها المؤسسة.
- توفير معايير القياس ونظم المعلومات اللازمة لإجراء هذه المعايير.

- D'Uggento, Angela Maria; Iaquina, Massino & Ricci, Vito (2009) "A New Approach in University Evaluation: the Balanced Scorecard", Universita degli studi di Bari, Area Studi. (4 p.).

تهدف الدراسة إلى تتبع دخول التقييم في مجال الإدارة العامة لتقييم الإدارة السليمة لموارد الدولة وحسن إدارتها وتحقيق الكفاءة والفعالية للاختيارات والأنشطة. العمل على ضمان الشفافية اللازمة لاكتساب موافقة الأطراف المعنية الداخلية والخارجية على أساليب وإجراءات عمليات اتخاذ القرار. وتطبيق ذلك على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

ومن بين نتائج الدراسة ما يلي:

- تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات غير الربحية بالإضافة إلى المؤسسات الربحية في إيطاليا.
 - بدأت عملية تقييم الأداء في الجامعات الإيطالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في أوائل التسعينيات.
 - استخدمت بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي ونظم الإدارة لربط الأنشطة العملية بروية وإستراتيجية الجامعات.
 - يمكن أن تستخدم البطاقة كأداة قياس أداء متعددة الأبعاد في المؤسسات الجامعية.
 - يحتاج تقييم أداء المؤسسات إلى مراقبة الأنشطة المنفذة وتكوين رأي حول النتائج المحققة.
 - تبدأ عملية التقييم بوصف أهداف الأنشطة التي يحددها المعنيون.
 - تحديد المعلومات (الكمية والنوعية) والمؤشرات الواجب استخدامها في عملية التقييم.
- وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها:

- ضمان الإعداد الفعال والكفاء لعملية التقييم في الجامعات الإيطالية.
- وضع عمليات التخطيط والمتابعة وعمليات التقييم لكل الأنشطة.
- التنسيق النظري والعملية بين كل أنشطة التقييم على جميع المستويات.
- حث وزارة التعليم العالي في إيطاليا على تبني أسلوب موحد لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات الإيطالية المختلفة.

- Devi & Tarigan, Josua (2007?) "Implementing Balanced Scorecard in Higher Education", Economics Faculty, Petra Christian University, Indonesia. (10 p.).

تهدف الدراسة إلى تحقيق الاتساق بين الجامعة والكلية والقسم من حيث: الرؤية والرسالة والإستراتيجية، في مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا. وتقليل الموارد التي تستهلكها المؤسسات التعليمية في عمليات تقييم الأداء. واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جعل مؤسسات التعليم العالي أكثر كفاءة وفعالية من حيث تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية. قياس وتحسين الأداء في كلية الاقتصاد في إحدى الجامعات الإندونيسية. وتطوير نوعية المنتج من حيث الطلاب والمحاضرين والأساتذة. تحقيق التعاون مع مؤسسات التعليم العالي الأجنبية. وتقوية منظمات الطلاب من أجل زيادة مهاراتهم البشرية والعلمية.

ومما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- يبدأ الإطار النظري في نظام بطاقة الأداء المتوازن بمنظور المعرفة وضغوط النمو على تحسين نوعية الطلاب والمحاضرين والأساتذة من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي.

- يساعد نظام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين جودة العملية التعليمية، وعملية إنتاج المعرفة وزيادة عدد مستخدمي المعرفة.

- تتحقق جودة التعليم من خلال التعليم الرسمي والبحث العلمي وتقديم الاستشارات والتعليم المستمر في الأعمال، مما يضاعف القدرة التمويلية للكلية.

- تقديم تسهيلات تقنية المعلومات الأكاديمية، وآلية التنظيم بين الوحدات المساندة والكلية، والتوازن بين الكليات والأقسام، وتبني نظام حوافز يؤدي إلى تحسين الأداء.

ومما أوصت به الدراسة ما يلي:

- استخدام نتائج عمل فريق نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء الأنشطة الإدارية.

- استخدام التخطيط الإستراتيجي من أجل تنشيط نواب عميد الكلية.

- تحديد سلطات ومسئوليات نواب عميد الكلية تؤدي إلى تحسين أداء العمليات الداخلية.

- تحديد سلطات ومسئوليات النواب تؤدي إلى تحسين رأس المال البشري للطلاب والمحاضرين، وتحسن العملية التعليمية التي تنتج المعرفة.

- Elloumi, Fathi & Annand, David (2002) "Integrating Faculty Research Performance Evaluation and the Balanced Scorecard in A U Strategic

**Planning: A Collaborative Model”, School of Business, Athabasca University.
(21 p.).**

تهدف الدراسة إلى رفع مستوى البحوث في الجامعات باعتبارها الأصل الجوهرى الذي يمكن الجامعات من تحقيق المصداقية والحفاظ عليها. وتحاول تقييم وقياس هذه الأصول من خلال مجموعة من المقاييس الحيوية. وتهدف إلى تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على النشاط البحثي بالجامعات. واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قوية لربط النشاط البحثي للكلية بالخطط الإستراتيجية للجامعة. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

- يمكن أن يلعب تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن دورا محوريا في تحقيق رسالة المنظمة بربط هذه الرسالة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومقاييس الأداء المتصلة في إطار متكامل.
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة من البيئات المختلفة، بما فيها الأهداف الإستراتيجية للبحوث في الجامعات باستخدام عملية تحليلية هرمية محددة.
- يشير تحليل دراسة الحالة هنا إلى أن إطار بطاقة الأداء المتوازن يمكن تعديله لتقييم ومراقبة أداء البحوث في الجامعات المختلفة.
- يمكن تطوير مؤشر أداء كلي ينطبق على الخطة الإستراتيجية لأية مؤسسة بحثية.
- تستطيع المؤسسة البحثية تقييم أداء البحوث وتحديد نقاط الضعف ووضع خطة علاجها. وقدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها:

- تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأنشطة البحثية للجامعات والجهات البحثية المختلفة.
 - تطوير التوقعات المجتمعية بشأن دور التعليم العالى
 - تطوير العمليات التي تنسق بين أهداف بحوث الأعضاء الفردية والخطة البحثية العامة للجامعة.
 - تبني صورة معدلة من بطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات البحثية.
- Estis, Aaron A. & Hyatt, Grand (1998) “The Balanced Scorecard – Applying a Private Sector Technique to the Public Sector”, Paper Presented at the 1998 conference of the Association for Public Policy Analysis and Management, New York: KPMG Peat Marwick LLP. (12 p.).**

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار لتطبيق مقارنة محددة تستخدم في قياس أداء القطاع الخاص لقياس أداء منظمات القطاع العام. فالحكومات لا تتلقى إشارات منتظمة وواضحة من عملائها من خلال آليات السوق. وتحاول الورقة تقديم مؤشرات بديلة للقطاع الحكومي.

ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- هناك صعوبة في استخدام مؤشرات السوق لقياس أداء المنظمات الحكومية.
- يقدم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن منهجية مفيدة لتطوير مقاييس لأداء الهيئات العامة.

- تشمل بطاقة الأداء المتوازن للقطاع العام الجوانب الأربعة التالية: كفاءة العمليات، العملاء، تحقيق الرسالة، والتعلم التنظيمي.
- يتمثل الفرق بين القطاع العام والقطاع الخاص في أن مقارنة القطاع العام تشمل منظور تحقيق الرسالة، ولا تشمل المنظور الداخلي.
- يعكس هذا الفرق حقيقة أن رسالة الهيئة العامة لا ترتبط غالباً بالنجاح المالي أو تلبية احتياجات العملاء كما في حالة المنظمات الخاصة.
- ومن بين توصيات الدراسة ما يلي:
- عدم استخدام المنظمات العامة لمجموعة واحدة من المؤشرات التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية غير متوقعة.
- وضع حدود لعدد وأنواع المقاييس يمنح المديرين الثقة في أنهم يقيسون الأشياء الصحيحة، مع عدم تكوين عملية كثيفة الأوراق للقياس مما يؤدي إلى سقوط العملية بثقلها.
- مساعدة المديرين على تطبيق نظم قياس تتغلب على المشاكل الشائعة في الجهود السابقة لقياس أداء المنظمات الحكومية.

- Ghimire, Suman (2005) "Performance Evaluation of Local Non-Governmental Organizations Involvement in Community Forestry Development", Pokhara (Nepal): Institute of Forestry, Tribhuvan University. (71 p.).

- تهدف الدراسة إلى التركيز على تقييم الأداء المقارن للمنظمات المحلية غير الحكومية التي تعمل في تنمية الغابات في المجتمع المحلي. وتهدف إلى زيادة وعي الأطراف المعنية بمدى مشاركة المنظمات المحلية غير الحكومية في تنمية المجتمع المحلي. وتحديد أوجه القوة والضعف، والفرص والتهديدات، الناتجة عن مشاركة المنظمات المحلية غير الحكومية في تنمية المجتمع.
- ومما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:
- تتمثل أوجه القوة في: تشجيع المستخدمين على تكوين مشروعات وأنشطة مولدة للدخل، وزيادة الوعي بين المستخدمين بأدوارهم، وتحديد المسؤوليات والواجبات في تنمية المجتمع.
 - تتمثل أوجه الضعف في: الاعتماد على المشروعات وليس البرامج، وجود الأعضاء غير المنتظمين، ضعف الشبكات بين المنظمات غير الحكومية، عدم الاهتمام بالتنمية المستدامة.
 - تتمثل فرص التقدم في: زيادة تطوير وتشغيل مشروعات التنمية المحلية، تسويق المنتجات، التنمية التنظيمية والمؤسسية.

- تتمثل تهديدات التقدم في: الأوضاع السياسية والأمنية المعاكسة، عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، عدم انتظام المتابعة.

- لا يزال التعاون ضعيفا بين المنظمات المجتمعية المختلفة المشاركة في تنمية المجتمع المحلي. وكان من توصيات الدراسة ما يلي:

- تكوين شبكات فعالة من المنظمات المحلية غير الحكومية المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.
- تحقيق تفاعل منتظم بين الجهات المانحة والمنظمات المحلية غير الحكومية.
- تركيز المنظمات المعنية على تنمية مواردها البشرية.
- تحدد المنظمات غير الحكومية أولويات البرامج المطلوبة لتنمية المجتمع المحلي.

- **Holmes, Jennifer; Pineres, Sheila & Kiel, Douglas (2006) "Performing Government Agencies Internationally: Is There a Role for the Balanced Scorecard?", School of Social Sciences, The University of Texas at Dallas. (32 p.).**

تهدف الدراسة إلى استكشاف حيوية بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس أداء المنظمات الحيوية في الدول المتخلفة. وتهدف إلى إجراء مقارنة بين تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والدول المتخلفة. وتحاول مناقشة التحديات التي تواجه تطبيق البطاقة في الدول المتخلفة. وتهدف إلى استخدام البطاقة كأداة قياس لتوجيه أداء الإدارة العامة ودعم المساءلة والمسئولية الديمقراطية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- يعتبر تطبيق البطاقة على الهيئات العامة مناسباً جداً للمنظمات المعقدة والشفافة والناضجة.
- يجب أن تتبنى عملية التخطيط الإستراتيجي الاحتياجات والأهداف الخاصة بالمنظمة لتحديد الرؤية المناسبة لها.

- تؤثر ضغوط تحقيق الكفاءة المالية على المؤسسات العامة في الدول المتقدمة والمتخلفة أيضاً.
 - تزود الأزمة المالية المؤسسات العامة والسياسية بالرغبة في الإصلاح.
 - تتمثل ميزة البطاقة في أن الإصلاح لا ينتهي بزيادة الكفاءة، بغض النظر عن رسالة المنظمة.
 - تشجع البطاقة على التخطيط طويل الأجل ووضع أهداف أكثر وضوحاً.
 - تزود البطاقة دافعي الضرائب بروية واضحة عن كيفية التصرف في أموالهم.
- وكان من توصيات الدراسة ما يلي:

- تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على المنظمات العامة الخدمية لقياس أدائها.
- تبني عملية التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات المواطنين وأهداف المنظمة العامة.
- استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن في إصلاح المؤسسات العامة التي تحتاج للإصلاح.
- استغلال نظام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط طويل الأجل للمؤسسات العامة.

- Hoque, Zahirul (2012) "Celebrating 20 years of the Balanced Scorecard: relevance lost or relevance gained and sustained?", A paper presented to the New Zealand Management Accounting Conference in Willington, New Zealand, 17-18 November, 2011., pp. 1-48. (48 p.).

تهدف الدراسة إلى استعراض وتقييم أدبيات نظام بطاقة الأداء المتوازن طوال العقدتين السابقتين، تحديد أوجه القصور في الأدبيات المتاحة، واقتراح مناقشة فرص إجراء المزيد من الدراسات على المجتمع الأكاديمي، وشرح كيفية تطوير وتطبيق واستخدام نظام البطاقة في المنظمات المختلفة حول العالم طوال العقدتين السابقتين، وتقديم إسهام مهم في أدبيات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، استعراض موضوعات البطاقة والأعمال ذات التوجه النظري وأساليب التحليل في دراسات البطاقة.

ومن نتائج الدراسة ما يلي:

- توضح الدراسة أن مفهوم البطاقة كان ناجحاً وحظي باهتمام كبير من الباحثين والمنظمات.
- هناك بعض الدراسات التي تشير إلى محددات نظام البطاقة، بالإضافة إلى مزاياه وفوائده.
- تعتبر البطاقة أداة فعالة ومفيدة لقياس الأداء والإدارة الإستراتيجية في عالم المنظمات.
- يعتمد نجاح استخدام البطاقة على التحديد الواضح للمتغيرات المالية وغير المالية وقياسها.

وكان من توصيات الدراسة ما يلي:

- قيام الباحثين مستقبلاً بتقديم إسهامات قيمة في أدبيات البطاقة باستخدام نظريات وأساليب "جديدة".
- منح مزيد من الاهتمام بالعملاء الذين تختلف أذواقهم وتفضيلاتهم عما كانت عليه في الماضي.
- الدعوة إلى ابتكار أداة قياس وتقييم أداة متطورة.
- إجراء تحليل تفصيلي لأمثلة معينة لاستخدام البطاقة لتحديد مدى تأثر القرارات والنتائج بتطبيقها.

- Ismail, M.B.M. & Velnampy, T. (2013) "Determinants of Corporate Performance (CP) in Public Health Service Organization (PHSO) in Eastern Province of Sri Lanka: A Use of Balanced Score Card (BSC)", Industrial Engineering Letters, vol. 3, no. 8, 2013. (10 p.).

تهدف هذه الدراسة التجريبية إلى تحديد العوامل المؤثرة على أداء منظمات الخدمات العامة الصحية في سريلانكا، وتحديد مدى صدق وثبات هذه العوامل، وتقديم نموذج رياضي لهذه العوامل، وسد فجوة في أدبيات تقييم أداء المؤسسات الصحية في سريلانكا باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن. حيث جمعت البيانات من مصادر أولية وثانوية، وتم توزيع 100 استبيان على العاملين في ثلاث مستشفيات حكومية كبرى في ولاية أمبارا السريلانكية.

وكان من بين نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- وجود فجوة كبيرة في دراسات تقييم أداء منظمات الخدمات الصحية العامة في سريلانكا.

- عدم وجود نماذج رياضية لتقييم أداء مؤسسات الخدمات الصحية العامة هناك.
- تتمثل مكونات الأداء المؤسسي في منظمات الخدمات الصحية العامة في: نظرتها إلى مرضاها، خطوط علاج الأمراض الرئيسية، عمليات التعلم والنمو في هذه المنظمات، وتنمية موارد هذه المنظمات.
- تتمتع العوامل السابقة التي تؤثر على تقديم الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية العامة بمستوى مرتفع من الصدق والثبات.
- تقديم نموذج مفاهيم رياضي باستخدام العناصر المحددة التي تؤثر على تقييم أداء المنظمات الصحية العامة.

وكان من بين توصيات الدراسة ما يلي:

- إجراء دراسة موسعة من حيث حجم العينة والتغطية المكانية لتقييم أداء منظمات الخدمات الصحية العامة في سريلانكا.
- إجراء المزيد من دراسات تقييم الأداء على المنظمات الصحية وغير الصحية باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن.
- تطوير النموذج الرياضي المقترح لتقييم عناصر أداء المنظمات الصحية العامة.

- Rollins, Andrea Mae (2011) "A Case Study: Application of the Balanced Scorecard in Higher Education. A Ph. D. Thesis in Educational Leadership, San Diego State University. (125 p.).

تهدف هذه الرسالة إلى دراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء على وحدة الشؤون الخارجية والأعمال بجامعة كاليفورنيا في سان دييجو. وتحاول الرسالة دراسة كيفية انتشار استخدام بطاقة الأداء المتوازن في هذه الوحدة، وكيفية استخدام البيانات في هذه الوحدة، وخاصة كيفية استخدام هذه البيانات في صنع القرار.

ومن بين نتائج هذه الرسالة ما يلي:

- يقدر العاملون المطلعون في قمة المنظمة أهمية استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المنظمة.
- معظم العاملين العاديين في المنظمة لا يدركون وجود واستخدامات وفوائد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمة.
- يستطيع تطبيق نظام بطاقة الأداء غير المتوازن تحسين العمليات الداخلية وعملية تقييم الأداء السنوي، مما يساعد على تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.
- ومن أهم توصيات الرسالة ما يلي:
- قيام قيادات المنظمة بنشر مفاهيم نظام بطاقة الأداء المتوازن ونتائجها وكيفية تطبيقها بوضوح بين العاملين في المنظمة.

- يجب أن تكون هناك خطة مؤسسية لضمان استمرارية استخدام نظام تقييم بطاقة الأداء المتوازن لضمان تجاوز الأفراد الحاليين والبيئة السائدة.

- يجب أن يتسم تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بالمرونة لتحقيق المزيد من النمو المؤسسي مستقبلاً.

عاشراً: خطة البحث

سيتناول هذا البحث بطاقة قياس الأداء المتوازن ودورها في إعادة هندسة العمل بمعهد التخطيط القومي وذلك بإعتبار المعهد ممثلاً للمنظمات الحكومية الخدمية والتي تشترك مع المعهد في العديد من الخصائص وتواجه نفس المصاعب، ولذلك سيشتمل البحث على المباحث التالية:

المبحث الأول : التعريف بماهية التغيير وأهمية الإستعداد التنظيمي للتغيير الإستراتيجي في المنظمات الحكومية.

المبحث الثاني : تجارب عربية وأجنبية في مجال إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

المبحث الثالث : إدارة الأداء في القطاع الحكومي.

المبحث الرابع : التعريف بماهية إعادة هندسة الأعمال بالقطاع الحكومي .

المبحث الخامس: التعريف بماهية بطاقة قياس الأداء المتوازن.

المبحث السادس: أشكال العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وكلا من إدارة

الجودة الشاملة والأيزو والسته سيجما في المنظمات الحكومية.

المبحث السابع : متطلبات التنفيذ الفعال لبطاقة قياس الأداء المتوازن بمعهد التخطيط القومي.

المبحث الثامن : تحقيق القيمة المستدامة بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية.

المبحث التاسع : الخطة الاستراتيجية لمعهد التخطيط القومي 2015-2020.

المبحث العاشر: صياغة العلاقة التفاعلية بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإعادة هندسة الأعمال الإدارية لتعظيم قيمة معهد التخطيط القومي كمنظمة بحثية حكومية.

وبعد إتمام العمل بالبحث، سيتم طرح النتائج التي توصل إليها فريق العمل من خلال الدراسة المستفيضة لجميع أجزائه، ثم الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات جدوى وفاعلية كبيرة للمنظمات الحكومية الأخرى العاملة في مجال البحث العلمي وخصوصاً المعاهد البحثية العاملة على تقديم البحوث والتدريب والتعليم والإستشارات والثقافة المجتمعية إلى جانب المستفيدين وأصحاب المصلحة وهم كثر والذين قد يجدون في هذا البحث ضوءاً جديداً للحصول على خدمة متميزة وتعامل راقى وأداء ذو كفاءة عالية قد يدفعهم أيضاً إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظماتهم سواء كانت قطاع خاص أو عام أو منظمات حكومية أو منظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح في جمهورية مصر العربية.

المبحث الأول

التعريف بماهية التغيير وأهمية

الإستعداد التنظيمى للتغيير الإستراتيجى فى المنظمات الحكومية

مقدمة

فى هذا المبحث سيتم دراسة الموضوعات الآتية:

أولاً: التعريف بماهية التغيير

وفى هذه الجزئية سيتم دراسة النقاط الآتية:

- 1- مفهوم التغيير.
- 2- أهمية التغيير.
- 3- الإعداد للتغيير.
- 4- المداخل التطبيقية لإحداث التغيير.
- 5- أنواع التغيير.
- 6- مراحل التغيير.
- 7- أهداف التغيير.
- 8- متطلبات نجاح التغيير.
- 9- تطور عملية التغيير.
- 10- القوى الدافعة للتغيير.

ثانياً: أهمية الاستعداد التنظيمى للتغيير الإستراتيجى فى المنظمات الحكومية

- 1- مفهوم إدارة التغيير التنظيمى .
- 2- الحاجة إلى التغيير التنظيمى.
- 3- أهداف التغيير التنظيمى.
- 4- مصادر وقوى التغيير التنظيمى.
- 5- مستويات التغيير التنظيمى.
- 6- المحاور الرئيسية للتغيير التنظيمى.
- 7- أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة المستخدمة فى عملية التغيير التنظيمى.

ملخص المبحث الأول

مقدمة:

فى القرن الحادى والعشرين، يعتبر التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترتب على كافة المنظمات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام. ونظراً لكون المنظمات الحكومية عناصر مهمة فى الحياة الإقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فهى تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التى تنشط بها 000 فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضى تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والإستمرارية فى بيئة مضطربة ومعقدة. وبعكس ما تقدم فإن الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية، وفى إطار مواجهة المنظمات الحكومية الخدمية للتحديات المحلية والإقليمية والعالمية، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسى داعم للتطوير والتحديث والتحسين المستمر.

إن التغيير يعد من القضايا الرئيسية التى تؤثر على المنظمات الحكومية فى محاولاتها الدنوية للتكيف مع المتغيرات المتسارعة التى تحدث فى المجالات الأخرى سواء منها الإقتصادى والإجتماعى والسياسى، ومثال ذلك ما يحدث فى مصر فى الآونة الأخيرة حيث مرت مصر بأحداث جسام بعد ثورة 25 يناير عام 2011 وثورته 30 يونيو عام 2013، ووجدت المنظمات بصفة عامة والحكومية منها بصفة خاصة أنه لزاماً عليها أن تواكب التغييرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية لكى تستطيع الإستمرار والبقاء فى عالم الأعمال المتغير.

ولا شك أن القدرة على التغيير والتكيف لإجراء ما هو أفضل فى ظل المنافسة القائمة يعد أحد عناصر إستدامة الميزة التنافسية، كما أن للتغيير أهمية بارزة فى حياة المنظمات الحكومية بما لها من أولوية فى إزالة الحدود التى تقف أمام محاولات التغيير.

ويتطلب إحداث عملية التغيير فى المنظمات الحكومية خلق نظرة إيجابية من الأفراد نحو التغيير والتطبيقات التى يمارسونها بأنفسهم مع المنظمة بشكل كلى، أى أن مفهوم الإستعداد التنظيمى للتغيير هو إنعكاس للإتجاهات لدى الأفراد التى يمارسونها فى عملية التغيير حيث أن قبول المفهوم الواسع للإستعداد للتغيير يبدأ من إدراك الأفراد لأهمية التغيير.

وإيماناً من إدارة معهد التخطيط القومى بحتمية التغيير فى هذه المرحلة من حياة المعهد والتى تزامن فيها تغيير مبنى المعهد مع تغيير إدارة المعهد والتى وجدت لزاماً عليها أن تواكب التغيير الشكلى للمعهد بتغيير آخر موضوعى بإستحداث إستراتيجية جديدة للمعهد، ولذلك فقد بدأت بالفعل بالإجراءات التنفيذية لذلك بإنشاء لجنة للتخطيط الإستراتيجى تضطلع بوضع الإستراتيجية الجديدة للمعهد.

أولاً: ماهية التغيير

1- مفهوم التغيير

هناك العديد من التعاريف لقضية التغيير ولكنها تنصب جميعاً فى كون التغيير الإنتقال من حالة ما إلى حالة أخرى بهدف مواكبة ما يحدث بالعالم المحيط بنا من التحولات فى كافة المجالات والذى نتأثر بها ونؤثر فيها مع الإحتفاظ بذاتنا وهويتنا ويظهر ذلك فى مجموعة من التعاريف للعديد من الكتاب نذكر منها:

أ - التغيير "وسيلة تشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة وهى تتم بالإنسان وللإنسان بإعتباره هدفاً للتغيير لكى يستطيع الوصول إلى تحقيق أهدافه الإنسانية وغاياته الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، ويتطلب ذلك الأمر إدارة واعية لتحقيق هذا التغيير. (1)

ب - التغيير "إحداث تعديلات فى أهداف الإدارة وسياساتها أو فى عنصر من عناصر العمل التنظيمى بقصد تحقيق أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق التنظيم المسبق لمنظمة ما على غيرها من المنظمات". (2)

ج- التغيير هو "الإنتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة بفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولاً لدى أغلبية العاملين فى المنظمة، ويتطلب هذا التغيير جهوداً متواصلة ومضنية من المنظمات ومن المديرين للتخطيط لعمليات التغيير ومجابهة ردود الأفعال الناجمة عنها، والمتمثلة فى شعور العاملين بعدم الإرتان وعدم القدرة على التصرف وتعرف بالصدفة، ثم بعد ذلك عدم التصديق ببدء دوران عملية التغيير وفى بعض الأحيان قد يكون هناك شعور بالذنب من قبل بعض العاملين الذين يعتقدون أنهم هم السبب فى التغيير المفاجيء وإنهاء بقبوله". (3)

د - التغيير "إحداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التى تحدثها التطورات الحديثة فى مختلف مجالات العمل الوظيفى، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة، وعلى الإدارة أن تتوقع التغيير دائماً وأن تقوم بالتعديلات المناسبة لمواكبة هذا التغيير". (4)

هذا ولقد تنبعت إدارة معهد التخطيط القومى من التغيير الذى حدث عام 2013 وذلك بضرورة وأهمية إحداث التغيير فى هذه المرحلة الحاسمة فى تاريخ المعهد ولذلك عازمت على إجراء التغيير بصورة جدية ومتسارعة وسيوضح من البحث متى وكيف بدأت عملية التغيير التى لم تكن وليدة اللحظة ولكنها كانت إمتداداً لإرهاصات كثيرة ومتلاحقة من الإدارات السابقة ولذلك تنوى الإدارة الحالية أن تصيغ ذلك فى إستراتيجية جديدة للمعهد تتحقق من خلال وضع رؤية ورسالة جديدة للمعهد تتوافق مع الظروف التى تمر بها مصر بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير عام 2011 وثورة الثلاثين من يونيو عام 2013.

2- أهمية التغيير

تكمُن أهمية التغيير في العديد من النقاط نذكر منها : (5)

- أ - الحفاظ على الحيوية الفاعلة .
 - ب - تنمية القدرة على التغيير .
 - ج - إنكاء الرغبة في التطوير . (6)
 - د - التوافق مع المتغيرات .
 - هـ - الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء .
- وسيتّم دراسة النقاط السابقة بصورة مفصلة كما يلي:
- أ - الحفاظ على الحيوية الفاعلة، حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة ما بإدراكها للحاجة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الإنتعاش والمقترحات، كما تختفى روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع ويخفض مستوى الإنتاجية .
 - ب - تنمية القدرة على التغيير، حيث يحتاج التغيير دائماً إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقان أحدهما يؤيد التغيير ويكون إيجابياً في التعامل معه والآخر يقاومه ويكون سلبياً في التعامل معه .
 - ج - إنكاء الرغبة في التطوير والتي تعمل على تحفيز وإذكاء الدوافع الكامنة نحو التغيير والإرتقاء والتطوير والتحسين في العمل وذلك من خلال عدة جوانب تتمثل في:
 - عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها .
 - عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل .
 - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال التكنولوجيات المستحدثة والمتطورة .
 - د - التوافق مع المتغيرات والتي قد تتمثل في التغييرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية وأيضاً التغييرات الدولية ولكي تفقد المنظمة تلك الإتجاهات وتسيطر عليها فإن عليها أن تتعلم كيف تتوافق بسلامة مع هذا التغيير .
 - هـ - الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء، حيث تكمن أهمية التغيير في الوصول إلى الإرتقاء والنماء والإستقرار .

3- الإعداد للتغيير

على المنظمات أن تعد نفسها لإحداث عملية التغيير وهذا يتطلب بالضرورة أن يكون لدى العاملين استعداداً للتغيير حتى يصبح ممكناً، وبالتالي فإن على المنظمات أن تخلق الدافع لدى العاملين بها لإتمام عملية التغيير بنجاح من خلال ما يلي: (7)

- أ - إخبار كل العاملين بالمنظمة بالتغييرات المتوقع حدوثها.
- ب - إشراك كافة العاملين في عملية التغيير.
- ج- إشراك العاملين في ميكانيكية صنع القرار.
- د - إيضاح الفوائد الناجمة من عملية التغيير لكافة العاملين بالمنظمة وإقناعهم بها.
- هـ- تدريب العاملين على متطلبات الأعمال الجديدة .
- و - إيجاد جو أو بيئة تدفع إلى تحسين الوظائف ورفيها.
- ز - إزالة الخوف من فقدان الوظائف بسبب عملية التغيير.
- ح - إحداث التغيير بجرعات صغيرة.
- ط - جعل العاملين يعتقدون أنهم أصحاب هذه التغيير.

4- المداخل التطبيقية لإحداث التغيير

هناك أربعة مداخل رئيسية لإحداث التغيير هي: (8)

- أ - المدخل الوظيفي.
ويهتم هذا المدخل بأهداف المنظمات وسياستها وكيفية تطويرها بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفاعلية عالية.
- ب - المدخل الهيكلي
ويهتم بتوزيع العمل وتشكيل الوحدات الإدارية وإرتباطاتها وخطوط الإتصال والصلاحيات والمسئوليات .
- ج- المدخل التكنولوجي
ويهتم هذا المدخل بإدخال الطرق وأساليب العمل الفنية .
- د - المدخل الإنساني
ويهتم هذا المدخل بالتأثير في قيم واتجاهات الأفراد والجماعات ومهاراتهم ويتم بصورة أساسية من خلال التدريب ، حيث يعتبر التغيير من خلال الأفراد من أكثر المداخل شيوعاً وإستخداماً ويعود ذلك إلى أن الأفراد هم الذين يحققون الأهداف المبتغاه من عملية التغيير من خلال أدائهم لأدوارهم بالطريقة التي تحقق عملية التغيير.

5- أنواع التغيير

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس المستند إليه ويتعين على متخذ القرار الإداري أن يحدد نوع التغيير الذى يسعى إلى تحقيقه حتى يستخدم الأدوات المناسبة وكذلك يحشد له الإمكانيات والموارد التى تكفل له تحقيق التغيير ويوضح الشكل التالى أهم الأسس التى يمكن تصنيف أنواع التغيير وفقاً لما يلي : (9)

هذا ويمكن القول أن التغيير المنشود والمزمع إجراؤه بمعهد التخطيط القومي "تغيير فكرى - شامل - طويل الأجل - تكميلى حتمى وملح وعاجل - تغير هيكلى عميق المضمون - تغيير معقد متشابك ومتداخل - تغيير أصوله ودوافعه ذاتية ومحفزاته خارجية "، أى يمكن القول أنه تغيير يحمل فلسفة معينة.

أيضاً هناك من يصنف التغيير إلى نوعان هما التغيير الإستراتيجى والتغيير الوظيفي، أما التغيير الإستراتيجى فيعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التى تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية التى تشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والإبتكار والقيم التى تخص العاملين وإحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة. أما التغيير الوظيفي فيرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التى لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أى قطاع من المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغيير الإستراتيجى ولذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة. (10) ويتضح من هذا التصنيف للتغيير أن إدارة المعهد إختارت التغيير الإستراتيجى لإجراء عملية التغيير المزمع القيام بها.

شكل رقم (1)

أنواع التغيير *



* محسن الخضيرى ، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا،

عام 2000.

6- مراحل التغيير

تعمل المنظمة في بيئة متغيرة باستمرار ويجب على المنظمة التكيف مع هذه البيئة ويتم ذلك وفقاً

لعدة مراحل تتمثل في : (11)

أ- تشخيص الوضع الحالي

تبدأ أولى مراحل التغيير بدراسة كل ما يتعلق بعمليات المنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة وهنا يتم تحديد نواحي القوة والضعف من خلال دراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وفعالية الإتصالات.

ب- تحديد المشاكل الحقيقية

تقوم الإدارة بجمع المعلومات من خلال عدة طرق كالملاحظة والمقابلة ثم تحليل هذه المعلومات والتعرف على المشكلة وهنا يجب أن تميز الإدارة بين المشاكل الحقيقية وبين أعراض هذه المشاكل .

ج - تخطيط برامج التغيير

يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف التغيير كما يتم تحديد المعايير والمؤشرات الخاصة بالأداء ثم وضع برنامج العمل المطلوب تنفيذه ووقت بداية ونهاية كل برنامج وكذلك تحديد المسئول عن البرنامج.

د- إختيار الإستراتيجية الملائمة

ويندرج تحت هذه الإستراتيجية ثلاث إستراتيجيات للتغيير تتمثل في:

- إستراتيجية القوة: وتقوم على إستخدام المكافآت والعقوبات حافزاً رئيسياً حيث تستخدم العقوبات للمعترض على التغيير والمكافآت لمنفذى التغيير.
- إستراتيجية الإقناع المنطقي: وتعنى إستخدام المنطق وإقناع منفذى التغيير بالحاجة إليه والعوائد المتوقعة منه.
- إستراتيجية المشاركة: حيث يتم السماح للممثلين عن المجموعات التى سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له.

وهنا يجب الإشارة إلى أنه لا يوجد إستراتيجية مثلى للتعامل مع التغيير حيث تقوم الإدارة باختيار الإستراتيجية التى تتلائم مع ظروفها.

هـ- تنفيذ التغيير

يفضل أن تدار عملية تنفيذ التغيير من قبل الإدارة العليا أو على الأقل أن تنال الدعم والتأييد منها وهذا يعتبر من أهم العوامل التى تساعد في تقليل مقاومة التغيير.

م- التعامل مع مقاومة التغيير

لا يمكن إهمال مدى أهمية مقاومة التغيير في التأثير على نجاح التغيير ولذلك فإن على الإدارة أن تبذل قصارى جهدها لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بالحد من هذه المقاومة.

و- المتابعة والتقييم

لابد من إجراء المتابعة المرحلية لبرامج التغيير بالإضافة إلى إجراء التقييم النهائى وذلك بهدف التأكد من كفاءة استخدام إستراتيجيات التغيير وقياس النتائج المترتبة على تطبيق برامج التغيير وقياس أى إنحرافات عن المعايير الموضوعة في خطة التغيير بهدف تصحيح وإزالة المعوقات في الوقت المناسب. ويرى كاتب آخر أن مراحل التغيير المخطط تنصوى تحت ثلاثة مراحل هم مرحلة التحليل والتخلي عن أسلوب الإدارة القديم Unfreezing ومرحلة التغيير Change ثم مرحلة تبنى وتثبيت التغيير والمحافظة عليه Refreezing. (12)

7- أهداف التغيير

أ- تحقيق أهداف المنظمة بمستوى أعلى.

ب- مركز تنافسى أعلى في السوق.

ج- إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.

د- التكيف مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.

8- متطلبات نجاح التغيير

هناك العديد من المتطلبات يجب توافرها لنجاح عملية التغيير نذكر منها:

أ- وضع رؤية ورسالة وإستراتيجية للمنظمة.

ب- وضع توقعات وأهداف تنظيمية طويلة الأجل.

ج- بناء الثقة وتحديد دور الفرد ومسئولياته في التغيير.

د- وضع معايير متفق عليها وتمكين الأفراد من متابعة التغيير.

هـ- إعلام الأفراد بمعلومات مستمرة.

ل- الاعتراف بالنجاح أو الفشل المتحقق.

9- تطور عملية التغيير

تمر عملية التغيير بمراحل تطورية متسلسلة تتمثل في:

أ- الصدمة والمفاجئة Shock.

ب- الإنكار والرفض Denial.

ج- الفهم العقلانى Realization.

د- القبول Acceptance.

هـ- التجريب والتعلم Experimentation.

ل- الاعتراف Recognition.

م- التكامل Integration.

10- القوى الدافعة للتغيير

تأتى القوى الدافعة للتغيير من مصادر متعددة سواء كانت داخلية أو خارجية وهى:

أ- البيئة العالمية " العولمة وتحدياتها المختلفة".

ب- البيئة الإقليمية " التحديات الإقليمية ".

ج- البيئة المحلية بكل متغيراتها وقطاعاتها .

وبوجه عام فإن أى عملية تغيير فعال تحتاج إلى تنظيم المهام وإعادة تنظيم لأدوار العاملين والمسئوليات والعلاقات لحل مشاكل العمل التى قد تصادف عملية التغيير في الوحدات الصغيرة، أى بناء دورة مدعمة تدعياً ذاتياً للالتزام والتنسيق والكفاءة وذلك يتطلب تهيئة الإلتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل، إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتوفير الإجماع على النظرة الجديدة، نشر الحيوية والعزم الجديد على جميع أقسام دون دفعها من القمة (لا تفرض الخلافات وأجعل كل قسم يكتشف طريق للنظام الجديد) ، تأسيس الحيوية والعزم على التغيير عن طريق سياسات وأنظمة وهياكل رسمية مدعمة للتغيير ثم مراجعة وتعديل الإستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير. ومن خلال الطرح السابق نجد أن عملية التغيير الإستراتيجي المزمع إجراؤها بالمعهد تفتقر إلى الكثير من المحددات السابقة والتي قد تعوق عملية التغيير في المستقبل إذا لم تنتبه إليها المجموعة المسؤولة عن التغيير.

ثانياً: أهمية الاستعداد التنظيمي للتغيير الإستراتيجي في المنظمات "إدارة التغيير"

وسيتم في هذه الجزئية من الدراسة مناقشة النقاط الآتية:

- 1- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.
 - 2- الحاجة إلى التغيير التنظيمي.
 - 3- أهداف التغيير التنظيمي.
 - 4- مصادر وقوى التغيير التنظيمي.
 - 5- مستويات التغيير التنظيمي.
 - 6- المحاور الرئيسية للتغيير التنظيمي.
 - 7- أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة المستخدمة في عملية التغيير التنظيمي.
- وسيتم دراسة النقاط السابقة بصورة تفصيلية كما يلى:

1- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

تعددت تعاريف إدارة التغيير التنظيمي ولكنها تصب كلها في العملية التى تتبنى من خلالها قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات غيرها من العوامل، مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى، على أن يتم ذلك بطريقة إقتصادية وفاعلية بهدف تحقيق أهداف المنظمة المتوافقة مع

طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وقد ينشأ هذا التغيير من قبل العاملين أو المسؤولين بالمنظمة وتعد وسيلة للمحافظة عليها وبقائها ونموها بشكل مستمر ومستقر، وفيما يلي سيتم دراسة مجموعتين من هذه التعاريف تشمل:

أ- إدارة التغيير هي " عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب له المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها". (13)

ب- إدارة التغيير تعنى " الجهاز الذى يحرك الإدارة والمنظمة ككل لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أى أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً أو فعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة ". (14)

ج- إدارة التغيير تعنى وجود " إدارة فاعلة لعمليات التغيير المنظمة بهدف التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية والذى يضمن تنفيذ إستراتيجيات جديدة يتم في محتواها تغييرات مستمرة وغير روتينية في المنظمة ". (15)

2- الحاجة إلى التغيير التنظيمي

تظهر الحاجة إلى التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية وقوى المنافسة، ومن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الحكومية الدافع الذاتى لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاء المنظمة الحكومية بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الإلتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

أ- العولمة والتي تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والإنفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية. (16)

ب- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وإنفتاح الأسواق على بعضها وإنضمام الكثير من الدول المنظمة العالمية للتجارة. (17)

ج- متطلبات الجودة الشاملة.

د - زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل وإحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.

- هـ- التغيير المستمر في رغبات وأسواق المستهلكين.
- و - الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- ز - ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- ح - متطلبات التجارة الدولية، حيث يقتضى العمل والتنافس في المجال الدولي فرصاً ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المنظمات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الإتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.
- ط - التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات، وهذا نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتدريب والتنمية.

3- أهداف التغيير التنظيمي

- هناك العديد من الأهداف للتغيير المخطط والمدرّوس في المنظمات الحكومية تتلخص في:
- أ- الإرتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالى من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للإتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق هدف تخفيض التكاليف.
 - ب- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء ، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
 - ج- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
 - د - خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وخاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
 - هـ- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن إستخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة والموارد، والطاقة، ورأس المال.
 - و- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
 - ز- بناء محيط محابى للتغيير والتطور والإبداع.
 - ح- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
 - ط- تحسين الإنطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة الحكومية. (18)
 - ى- خلق إتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
 - ك- يجب أن يستند البرنامج الموضوع للتغيير في المنظمة الحكومية على الافتراض بأن

مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذى يتيح تحقيق التكامل
الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. (19)

ل- زيادة قدرة المنظمة الحكومية على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين
قدراتها على البقاء والنمو.

ومما تقدم يمكن القول أنه من الأهمية بمكان أن تطور كل المنظمات الحكومية من قدرتها على
التكيف مع البيئة المحيطة بها بدافع التعامل معها، وهذا يجعل التغيير بحاجة إلى إدارة خاصة في
المنظمات الحكومية لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "
بالمنظمة المتفاعلة".

4- مصادر وقوى التغيير التنظيمي

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي بالمنظمات الحكومية نتيجة وجود عوامل داخلية أو خارجية، أما
العوامل الداخلية فهي " تلك العوامل التى تنطلق من احتمالات حدوث إضرابات تنظيمية" وتشمل تلك
المعطيات المتمثلة فى محاولات التغيير مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وإنخفاض الإنتاجية وإرتفاع
التكاليف، المناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوي الموجودة فى البيئة
الخارجية للمنظمة الحكومية والتي من شأنها أن تفاقم عدم اليقين الذى ينبغي أن تواكب المنظمة
الحكومية، وتشمل التغيير فى المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية
والإعتبارات البيئية، والعوامل الإيديولوجية الثقافية.

ومما تقدم يمكن تقسيم القوي المرتبطة بالتغيير التنظيمي إلى قوى داخلية وأخرى خارجية: " أما القوي
الداخلية" فتتمثل فى الإنتاجية المنخفضة، الصراع معدل الغياب المرتفع، معدل الدوران العالى وكل ذلك
إشارة للإدارة بضرورة التغيير أى أن الحاجة تظهر للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة فى بيئة
العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما يستنتج عنه
عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة فى البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم
مما يتطلب معه ضرورة إحداث تغيير تنظيمي فى المنظمة الحكومية. ومن القوي التى تفرض التغيير ما
يلى:

- أ- وجود أهداف جديدة.
- ب- إنضمام أفراد جدد.
- ج- عدم رضا العاملين.
- د- تدنى مستويات الأداء.

هـ - إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة.

أما بالنسبة للقوى الخارجية للتغيير والتي تعد أكثر تأثيراً في المنظمات الحكومية من القوى الداخلية لإتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل بها المنظمات الحكومية، وتعد القوى الداخلية من القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها وتمثل هذه القوى البيئية للتغيير فيما يلي:

1- البيئة الإقتصادية.

2- البيئة السياسية والقانونية.

3- البيئة التكنولوجية.

4- البيئة الإجتماعية.

5- البيئة الثقافية.

وفى الواقع العملى غالباً ما يكون هناك عدم إنفصال بين القوى الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوى وقوى أخرى سوف تضع كافة المنظمات الحكومية بشكل عام وبدون إستثناء فى موقف فى غاية الصعوبة لن تستطيع الإستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج من الأخر التقليدية التى قيدت حركتها وفعاليتها، بل أدت إلى فشل الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابى مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعاملين، وتشجع عملية الإبتكار والتطوير داخل المنظمة الحكومية.

2- مستويات التغيير التنظيمى

هناك العديد من المستويات للتغيير التنظيمي نذكر منها:

أ- عدم التغيير والإبقاء على الوضع كما هو عليه.

ب- التغير فى أساليب العمل.

ج- التغيير المحدود.

د- التغيير الجذرى.

هـ- إعادة النظر الكامل بالتوجه التنظيمي.

وهناك تصور آخر لأن تنطوى عملية التغيير التنظيمي على مستويين هما التبنى والتخلى، أما " مستوى التبنى" فيقصد به تبنى القيم الجديدة التى ترغب قيادة المنظمة فى أحداث التغيير بإتجاهها، وتحدث عملية التبنى بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفصيلها فالإلتزام بها إعتقاداً بأن عدم الإلتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم. أما "مستوى التخلى" فيقصد به التخلى عن قيمة من قيم

التنظيم وذلك عبر إهمال هذه القيمة في البداية ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطاؤها وزناً ضعيفاً وبالتالي إنخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.(20)

3- المحاور الرئيسية لعملية التغيير التنظيمي

يمكن تصنيف عمليات التغيير التنظيمي وفق أربع محاور تتمثل في:

- أ- تغييرات هيكلية وتعنى تغيير النشاط والعلاقات والأدوار وإجراءات إتخاذ القرارات.
- ب- تغييرات فنية وتعنى التغييرات التى تحدث في المعارف والإبتكارات في المنتجات والخدمات المقترحة وفي الإتصالات.
- ج- تغييرات سلوكية وتعنى التغييرات التى تحدث في الظروف السيكوإجتماعية للعمل والسلوكيات.
- د- تغييرات وظيفية وتعنى بتوزيع الوظائف والعلاقات الوظيفية بين جميع العاملين بالمنظمة.

ويمكن القول أن التغيير التنظيمي على مستوى أى محور من المحاور سيترتب عليه تغييرات في المحاور الأخرى بإعتبار أن العلاقة تفاعلية بين هذه المحاور بعضها والبعض الآخر، لأن المنظمات ما هى إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية بعضها مفتوح والبعض الآخر مغلق، تندمج هذه الأنظمة بعضها مع البعض الآخر لتشكل كيانات تترايط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف وغايات المنظمة.

4- أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة المستخدمة في عملية التغيير التنظيمي

هناك العديد من الطرق التى يمكن بها تحقيق التغيير التنظيمي الإستراتيجي نذكر منها:

- أ- المداخل المركزة على المنظمة
 - مدخل التحسين المستمر (كايزن).
 - مدخل إعادة هندسة الأعمال .
 - مدخل إدارة الجودة الشاملة (ديمنج).
 - مدخل التدمير الخلاق.
 - مدخل القياس إلى النمط الأحسن.
 - مدخل التخطيط الاستراتيجي " بطاقة قياس الأداء المتوازنة".
 - التطوير التنظيمي.
- ب- المدخل المركزة على الأفراد.
 - مدخل إرجاع أثر المعلومات المجمعة.
 - مدخل بناء فرق العمل.
 - مدخل متشارو العمليات.

• مدخل برامج تحسين جودة حياة العمل.

من المداخل السابقة نجد أن فريق الدراسة سيركز على المداخل المركزة على المنظمة وخصوصاً مدخل إعادة هندسة الأعمال ومدخل التخطيط الاستراتيجي، وسيتم دراسة ذلك بالتفصيل في المباحث التالية.

ونستنتج مما سبق أن إدارة التغيير ليست بالعملية السهلة لأنها لا تتوقف فقط على الممارسة الصحيحة، بل تعتمد في الأصل على التخطيط الناجح وإنتقاء الفكرة المناسبة لتنفيذها وإنتقاء فريق العمل المناسب لتنفيذ هذه الفكرة، وتشتد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه أو يتخوفون بدرجة كبيرة من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدرًا للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله.

ولذلك فإن على المنظمات الراغبة في إحداث عملية التغيير أن يكون لديها إستراتيجيات للتغيير للتعامل مع مقاومة التغيير ومن تلك الإستراتيجيات المشاركة والإقناع، إستراتيجية الاحتواء، الإستراتيجية الإكراهية أو القسرية ثم إستراتيجية التمويه والمراوغة، ولكل إستراتيجية من تلك الإستراتيجية الآليات التي تستخدم إما للحد من مقاومة التغيير أو للمساعدة في تأييد التغيير.

هذا وترتبط الإستراتيجيات بعملية التشخيص التي تقوم بها المنظمات عادة للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، وقد يطرح ما تقدم السؤال التالي وهو هل قامت المنظمة التي تزمع على إحداث عملية التغيير بالتشخيص العملي الموضوعي قبل البدء في تنفيذ التغيير؟ إذا كانت الإجابة عن هذا السؤال بنعم فإن هناك فرصة كبيرة لإحداث التغيير، أما إذا كانت الإجابة بلا فلن يكتب للتغيير الإستمرار وسيكون الفشل من نصيب عملية التغيير. فعملية التشخيص توفر للقيادات أبعاد أساسية هامة أما للبدء بتنفيذ التغيير أو التأجيل لمعالجة نقاط الضعف أو التغلب عليها.

وهنا يجب أن نؤكد على أن إختيار الإستراتيجية يرتبط بتوفير المتطلبات الأساسية لعملية التغيير سواء التنظيمية أو الفنية أو البشرية أو المالية، وقد تتسرع المنظمة في بعض الأحيان وتتبنى إستراتيجية خاطئة في حالة عدم توافر المقومات الأساسية للتغيير فعامل الوقت والتكاليف والآثار المحتملة عناصر أساسية وجوهرية لاختيار الإستراتيجية الملائمة. (21)

وأيضاً لابد من التأكيد على دور المدير كرائد للتغيير في التغلب على مقاومة التغيير، وهناك العديد من الأدوات التي يمكن إستخدامها في التغلب على مقاومة التغيير منها الأداة الأولى: إستخدام نظام للمكافآت والحوافز يتسم بالمرونة وذلك لإدخال عنصر الأمان على العاملين ، أما الأداة الثانية: فهي جعل التغيير سهلاً ومريحاً لكي لا يشعر العاملين بأنهم فقدوا شيئاً اعتادوا عليه وإنعكاس ذلك على شعورهم بألم

وردود فعل قوية يمكن أن تتمثل في التصادم أو التذمر أو الإنطواء أو ما يسمى برجل الثلج والذي يتميز بالبرود الحاد يلاحظ ما يدور حوله لكنه لا يقدم ما معه من معلومات تفيد فريق العمل فيجدونه صامتاً بدون أى تعبير إنفعالي سواء بالإيجاب أو الرفض. وبالتالي فإن على المدير تفهم هذه التصرفات والتعامل معها بحكمة وروية ثم ننتقل إلى الأداة الأخيرة وهي بث روح التفاؤل والمرح بين العاملين فإثارة روح المرح تعمل لصالح التغيير.

مما سبق يتضح بجلاء أهمية وجود إستعداد للتغيير في المنظمات الحكومية فهذا الإستعداد هو الذى سيدفع العاملين لمحاولة تغيير أوضاعهم الغير مواتية إلى أوضاع أخرى أكثر إيجابية وفعالية. وذلك لإيمانهم الكامل بأن التغيير هو الطريق الوحيد لتقدم منظماتهم وازدهارها ورفع قدرتها التنافسية.

ملخص المبحث الأول

نخلص من هذا المبحث أن أى تغيير تنظيمى فى المنظمات الحكومية وراءه ظروف تقتضيه، سواء أكانت داخلية أو نابعة من تحولات فى المحيط الخارجى لهذه المنظمات، وهذا التغيير لابد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما أن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى "وظيفى، هيكلى، بشرى، تكنولوجى"، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمى ودوافعه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية الموارد البشرية فى تعزيزه وإنجاحه، نستخلص أحد أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمى هو إشراك العاملين فى بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير فى وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيراً على إزالة مخاوف العاملين من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم فى المشاركة فى إتخاذ القرارات داخل المنظمة الحكومية، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

ونؤكد على أن المقصود بالتغيير التنظيمى فى هذا المبحث ليس تلك الطفرات الفجائية التى تحدث نتيجة لظروف معينة سواء إجتماعية أو إقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة الحكومية فى حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية فى حد ذاته، وإنما يعتبر وسيلة للوصول إلى أفضل النتائج التى تحقق الإستمرار والإستقرار والنمو للمنظمة الحكومية.

هوامش المبحث الأول

- 1- هدى الجهنى، أهمية مدخل التغيير، 2006/5/10.
<http://almuallem.net>
- 2- موسى اللوزى، التطور التنظيمى أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، عام 1999، ص338.
- 3- د.محمد حسن توفيق، إدارة التغيير، مذكرة داخلية، معهد التخطيط القومى، بدون تاريخ، ص5.
- 4- طارق شريف يونس، " الفكر الإستراتيجى للقادة "دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 5- مريم إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة، كلية التجارة، غزة، أكتوبر عام2006، ص25.
- 6- الفرق بين التغيير والتطوير: التطوير وظيفة إدارية، أما التغيير فهو أداة من أدوات الإدارة، وأن الجمع بينهما قد لا يكون صواباً، فالتطوير هدف نهائى لأى منظمة، أما التغيير فهو وسيلة وأداة من أدوات التطوير مثله مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة هندسة الأعمال وهى وسائل تستخدمها المنظمات لإحداث التطوير الإداري المطلوب. د. محمد حسن توفيق - مرجع سبق ذكره، ص4.
- 7- مريم إسماعيل الأغا، مرجع سبق ذكره، ص26.
- 8- موسى اللوزى، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- 9- محسن الخضيرى، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، عام2000، ص156.
- 10- د.محمد حسن توفيق - مرجع سبق ذكره، ص8.
- 11- محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، عام 2004، ص27.
- 12- د.محمد حسن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص8.
- 13- موسى اللوزى، مرجع سبق ذكره، ص388.
- 14- رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، عام 2000، ص 95.

- 15- Richard, Lynch, Corporate Strategy, 2nd . ed, prentice Hall person Education limited, London, 2000, p 55.
- 16- الطيب ولد لعروس، العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد (355)، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، فبراير عان 2005، ص112.
- 17- مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر "الأدوار - المهمات - الصفات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية. جمهورية مصر العربية، عام 2001، ص 321.
- 18- د. سعيد يس عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايدسيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، جمهورية مصر العربية عام 1992، ص 37.
- 19- أندرودى سيزولاقي ومارك جى والاس، السلوك التنظيمى والأداء، ترجمة أحمد أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، عام 1991، ص544.
- 20- د. سعيد يس عامر، ود. على عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإدارة، مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، عام 1988، ص551.
- 21- د. محمد حسن توفيق، مرجع سابق، ص11-19.

المبحث الثاني

تجارب عربية وأجنبية في مجال استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

مقدمة

في هذا المبحث سيتم دراسة النقاط الآتية:

أولاً: التجارب العربية في مجال استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ثانياً: التجارب الأجنبية في مجال استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ملخص المبحث الثاني

المبحث الثاني

تجارب عربية وأجنبية فى مجال إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

مقدمة :

تم استنباط بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة اثنين من العلماء هما روبرت كابلان الأستاذ فى جامعة هارفارد بأمريكا وديفيد نورتون إستشارى من منطقة بوسطن. وفى عام 1990 قام كل من كابلان ونورتون بإجراء دراسة بحثية على إثني عشرة شركة "بالإضافة إلى سابق خبرتهم فى التعامل مع العديد من المنظمات" لإستكشاف طرق جديد لقياسات الأداء.

كان الدافع من الدراسة إعتقاد متنامى فى أن القياسات المالية للأداء غير فعالة لمنشآت الأعمال الحديثة، ولذلك فإن الشركات التى تمت عليها الدراسة بواسطة كابلان ونورتون، أصبحت على قناعة بأن الإعتدال على القياسات المالية للأداء فقط غير كافية لتحقيق أهدافها وأنها أثرت على قدرتها على خلق قيمة. ناقشت المجموعة عدد من الخيارات الممكنة ولكنها إستقرت على فكرة مؤداها إنشاء بطاقة لإستخدامها وتطبيقها فى أعمال المنظمة تبرز قياسات أداء تتناول نشاطات عن كل مكان بالمنظمة فيما يتعلق بالمستفيدين وعمليات الأعمال الداخلية ونشاطات العاملين وبطبيعة الحال أصحاب المصالح بهذه المنظمة.

سمى كابلان ونورتون هذه الأداة الجديدة بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأخيراً قاموا بإيجاز الموضوع فى مقدمة ثلاث مقالات عن مراجعة أداء الأعمال بجامعة هارفارد تحت مسمى "الاسكور كارد المتوازن - القياسات التى تدفع الأداء"، وبنهاية الأربعة سنوات التالية تبنت عدد من المنظمات إستخدام وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وحققوا نتائج فورية.

ولقد إكتشف كابلان ونورتون أن هذه المنظمات لم تستخدم فقط بطاقة قياس الأداء المتوازن لتكملة القياسات المالية، ولكنها قامت بإضافة قياسات أخرى هى دوافع للأداء المستقبلى، إلى جانب قيامها بتوصيل الإستراتيجيات لجميع الأفراد بالمنظمة من خلال القياسات التى إختاروها لإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

وكان من نتيجة كل ما تقدم إكتساب إستخدام وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن شهرة واسعة بالعديد من المنظمات حول الكرة الأرضية، وأصبحت أداة أساسية لتنفيذ الإستراتيجيات الموضوعية من قبل المنظمات المختلفة على إختلاف تخصصاتها ومجالات أعمالها، وأخذ الأمر بعداً آخر وهو إمتداد التطبيق ليس فقط فى منظمات القطاع الخاص وإنما إمتد الإستخدم والتطبيق لمنظمات القطاع العام ثم القطاع الحكومى.

لكل ما تقدم إنتشر إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فى البلدان العربية والأجنبية، وسنورد أمثلة عن المجالات والمنظمات التى أخذت بهذه التطبيقات كما سيلي بيانه:

أولاً: التجارب العربية فى مجال إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

1- تجربة المملكة العربية السعودية

هناك العديد من التجارب خاضتها الملكة العربية السعودية فى مجال إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن نذكر منها: (1)

أ - تجربة جامعة الملك سعود

جامعة الملك سعود تضم العديد من الكليات والمعاهد والمراكز البحثية ويعود تاريخ إنشاء الجامعة إلى سنة 1377هـ ، كما أن الجامعة تسعى للوصول إلى مكانة عالمية حيثُ صنفت ضمن أفضل (300) جامعة على مستوى العالم فى عام 2011 و2012.

ولقد جاء إهتمام الجامعة بقياس الأداء من خلال بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتحديد نظام لقياس أداء الجامعة يركز على (7) برامج أساسية شملت برنامج التميز، برنامج أعضاء هيئة تدريس متميزين، برنامج الطلاب، برنامج العلاقات، برنامج البيئة، برنامج الهيكلية، برنامج عقد الأداء. كما قامت الجامعة بتنفيذ مشروع "إنجاز" الذى يمر بأربعة مراحل متصلة بقياس الأداء الإستراتيجى والذى يشتمل على: إستحداث منظومة لقياس الأداء، بناء نظام لقياس الأداء، التدريب ثم تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ب - تجربة المكتب التعاونى للدعوة والإرشاد بجدة

مضمون هذه التجربة تطبيق وإدارة الإستراتيجيات فى القطاع الخيرى والدعوى بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يباشر مكتب التعاون للدعوة والإرشاد عمله من خلال خطة إستراتيجية محددة الأهداف يتم قياسها بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، والتى إعتد تصميمها على القيام بعقد مجموعة من ورش العمل وتنفيذ عدة مراحل شملت: التحضير، التعريف والتثقيف للعاملين، بناء مصفوفة الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات، رسم الخريطة الإستراتيجية، إعداد الخطة التشغيلية للسنة الأولى، ثم تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ج- تجربة جامعة الملك عبد العزيز

تعتبر جامعة الملك عبد العزيز من الجامعات العريقة بالمملكة العربية السعودية حيث تضم الجامعة العديد من الكليات والمعاهد والمراكز البحثية فضلاً عن الفروع، ولقد حصلت الجامعة على ترتيب عالمى من بين الجامعات على مستوى العالم. وركزت هذه التجربة على بناء مؤشرات قياس الأداء الإستراتيجى والتشغلي ومتابعتها حيث إنتهجت الجامعة فى مسارها الإستراتيجى أربعة مراحل رئيسية

لصياغة خطتها الإستراتيجية من حيث بناء الرؤية وتحديد المستقبل المنشود، ولقد جاء ذلك من خلال التركيز على المعنيين بالخطة وتحديد القضايا الإستراتيجية والتحديات المرتبطة بها وصياغة الأهداف ومؤشراتها بما يمكن من مواجهة هذه التحديات.

2- تجربة الأردن

أ - تجربة مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

يعد مركز الملك عبد الله من المؤسسات الحكومية بالأردن الرائدة في مجال التميز بالمؤسسات الحكومية، ولقد حقق هذا المركز نتائج جيدة في نشر وتعزيز ثقافة التميز وتعزيز الخبرات في هذا المجال. وقد إعتدت جائزة الملك عبد الله الثاني على هرم التميز وذلك سعياً لنشر وتعزيز هذه الثقافة وهي تقوم على ثمانية مبادئ تتمثل في تحقيق نتائج متوازنة، إضافة قيمة لمتلقى الخدمة، القيادة عن طريق الرؤية والإلهام والأمانة، الإدارة بالعمليات، النجاح من خلال الأفراد، رعاية الإبتكار والإبداع ، بناء الشراكات، تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام.

ب - تجربة تقييم مؤسسات القطاع العام الأردني

وهذه التجربة مطبقة لتحقيق نموذج التميز الأوروبي ومضمون هذه التجربة يتعلق بتطبيقات الأداء المتميز والتي تعكس واقع تقييم عشرون مؤسسة من مؤسسات القطاع العام بالأردن والتي تقوم بتطبيق نموذج التميز الأوروبي، حيث أدى هذا التطبيق إلى تحقيق العديد من المنافع أهمها القيادة بروية، الإلهام EFQM ، والنزاهة، تحقيق نتائج متوازنة، إضافة قيمة للمتعاملين.

3- تجربة فلسطين

من فلسطين كانت تجربة جامعة النجاح، وجامعة النجاح بدأت مسيرتها عام 1977 وانضمت إلى إتحاد الجامعات العربية وتضم الجامعة أربعة مواقع جغرافية، كما تقوم بتقديم (74) برنامجاً لنيل درجة البكالوريوس (44) برنامجاً لنيل درجة الماجستير، وبرنامجين لنيل الدكتوراه وهما الوحيدان في فلسطين. ومضمون التجربة أن جامعة النجاح الوطنية قامت بصياغة خطتها الإستراتيجية وإجراء عملية تقييم وحصلت على شهادة التميز EFQM شاملة جميع أنشطتها وذلك وفق نموذج التميز الأوروبي وطبقته في مشاريعها خاصة RADAR ، والجامعة في مسارها العلمي ملتزمة بالتميز في إتمام خطوات العمل الناجح بها، كما قامت الجامعة باستخدام منهج "CZE" الأوروبي والمتمثل في مشروع تطوير نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية للجامعة.

4- تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة

وهي تجربة برنامج دبي للأداء الحكومي، ولقد تم تطبيق هذا البرنامج في الجهات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة والتي تعمل على تطوير القطاع الحكومي والإرتقاء بمستواه لتوفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية لتحقيق التميز المؤسسي والتميز الوظيفي وذلك في ضوء مجموعة متنوعة من

المعايير. كما تم أيضاً تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبو ظبي ضمن برنامج الجودة والتميز في تطوير العمل الحكومي حيث وضعت إمارة أبو ظبي رؤيتها في تطوير العمل الحكومي حتى عام 2030 ووضعت الحكومة الاتحادية خطتها الإستراتيجية لعام 2011 حتى عام 2013 والتي إنبثقت منها أجندة السياسة العامة لإمارة أبو ظبي ثم تم وضع الخطط الإستراتيجية الخمسية للمؤسسات والدوائر الحكومية .

ثانياً: التجارب الأجنبية في مجال استخدام بطاقة القياس المتوازن

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية "ولاية تكساس"

"مكتب التدقيق والمراجعة في ولاية تكساس"

يعد مكتب التدقيق والمراجعة في ولاية تكساس هو الإمتداد والممثل للهيئة التشريعية بالولاية، وهو الجهة المسئولة عن التفتيش على الهيئات الحكومية الفرعية المعهودة إليها بإعتمادات مالية داخل الولاية من أجل توفير الخدمات إلى عشرين مليون مواطن.⁽²⁾

المدققين والمحللين العاملين في هذا المكتب يعملوا على تحديد الطريقة الخاصة بإدارة الإعتمادات المالية بأسلوب فعال داخل الهيئات الحكومية من أجل تحقيق النتائج المرغوب الوصول إليها.

إن هذه المجموعة تضم مائتان وسبعة وثلاثون موظف وتتواجد خارج منطقة أوسن وتقوم بإدارة ميزانية تبلغ قيمتها (14) مليون دولار. وفيما يلي توضيح للسبب في تحول مكتب التدقيق والمراجعة إلى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والعمليات التي تم تطبيقها ودور التكنولوجيا في تنفيذ هذه العمليات والفوائد التي تم الحصول عليها من البطاقة والتحديات التي واجهتهم عند التنفيذ والعوامل الرئيسية وراء تحقيق النجاح.

لقد بدأ تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في مكتب التدقيق والمراجعة لولاية تكساس بنفس الطريقة التي بدأ بها الكثير من مبادرات العمل الأخرى. ولقد حدث ذات مرة أن ديبورا كير وهي تعمل مديرة بمكتب التدقيق والمراجعة أن قرأت عن فكرة بطاقة قياس الأداء المتوازن في مجلة هارفارد بيزنس **Harvard Business Review** . ولقد كانت متأثرة بما قرأته في المجلة وأرادت أن تطرح ذلك وتناقشه مع مديرين آخرين بالمكتب. وبعد عدة مناقشات وجلسات بينها وبين المديرين الآخرين تم اعتماد دخول بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى حيز التنفيذ داخل مكتب التدقيق والمراجعة ، ولقد كان هذا القرار في أواخر عام 1998. وبالرغم من أن مكتب التدقيق والمراجعة كان يسير بخطى ثابتة في الطريق الصحيح إلا أنهم أحسوا بأنهم لا يستطيعون دائماً المثابرة على نفس معدل النجاح بشكل ثابت ومستمر. (2)

ولقد أبدى السيد فرانك فيتو مدير المشروع والذي يعاون ديبورا كير في هذا العمل رأيه حول هذا الموضوع بقوله: "لقد مللنا من نظام إدارة العمل تحسباً لنزول المعجزات". ولقد أدركت مجموعة العمل داخل مكتب التدقيق والمراجعة بأنهم إذا ما استطاعوا تحديد الأنشطة الصحيحة والسليمة ثم تكرارها بعد ذلك،

وفى نفس الوقت تحديد الأمور الخاطئة ثم العمل على التخلص منها، فإنهم بذلك يستطيعوا تحقيق نتائج بصورة أفضل وبشكل ثابت. ولقد بدا أن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن يعد ملائماً للعمل بالمكتب نظراً لتأكيدده على الرسالة الخاص بالعمل والإستراتيجية والتدريب المستمر.

ولذلك تطلب الأمر قبل تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن أن يقوم مكتب المراجعة والتدقيق بإتخاذ خطوات فعالة نحو العالم الجديد فيما يتعلق بالتدقيق والأخذ فى الإعتبار دورهم الجديد فى البيئة الجديدة عن طريق تحليل بيئة العمل الحالية والعوامل الخارجية والتغيرات المحتملة، وبناء على ما تقدم قررت المجموعة أنه أصبح ضرورياً تواجد رسالة وإستراتيجيات ضرورية إذا كان يريدوا أن يبحروا بطريقة ناجحة داخل الأمواج التى تنتظرهم فى المستقبل القريب. وأن هناك رسالة تتسم بالبساطة ولكنها قوية وجديدة لمكتب التدقيق والمراجعة تقول:

"التزود الفعال لقادة العمل داخل الحكومة بالمعلومات المفيدة التى تساعد فى تحسين الجدارة والثقة وتحمل المسؤولية".

ولقد تم تحليل هذه الرسالة إلى ثلاثة إستراتيجيات رئيسية وهى:

• توفير خدمات جديدة بالثقة والإعتماد

إن تركيز هذه الخدمات سوف يترتب عليه تحقيق الجدارة والثقة والمسئولية فى العمل الذى يتم تقديمه. وإن مكتب التدقيق والمراجعة سوف لا يعمل فقط على التدقيق المالى وتدقيق الأداء بطريقة تقليدية ولكن سوف يعمل على تطوير المهارات الضرورية من أجل تحقيق التدقيق فى الفترة المستقبلية.

• توفير خدمات إستشارية إدارية

إن تقديم المساعدة والإستشارات تعتبر هى النقطة الرئيسية فى هذه الخدمة. وأن فريق العمل الذى تم تشكيله حديثاً سوف يقوم بتوفير المساعدة والمعلومات إلى المتعاملين مع الولاية الحكومية وذلك فى محاولة لتحديد نقاط الضعف وكذلك من أجل إستنباط إستراتيجيات محسنة. وبعمل هذا سوف يخفضون من المخاطر العامة.

• توفير خدمات تعليمية

إن بيئة العمل فى المستقبل سوف تكون أكثر تعقيداً وتركيبياً ولذلك فهى تتطلب الكثير من المهارات لمواجهة التحديات الجديدة. وأن مكتب التدقيق والمراجعة يهدف إلى توفير خدمات تعليمية توفر للمديرين الرؤية حول المخاطر المستقبلية وتوفير الأدوات حول التعامل معها .

وبعد وضع رسالة العمل والإستراتيجيات الخاصة بمكتب التدقيق والمراجعة فى ولاية تكساس تحول المكتب إلى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك كوسيلة لقياس مدى التطور نحو تحقيق الأهداف الخاصة به. ولذلك كان أول عمل يقومون به هو إعادة هيكلة بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى شكل

ونموذج يتلائم مع أحوالهم كشركة قطاع عام، وحيث أن المكتب يعمل على تقديم الخدمة العامة ولا يسعى إلى الربح فإن شاغلهم الأول كان هو العمل على إنشاء منظور خاص بالرسالة ليكون على قمة بطاقة قياس الأداء المتوازن. ثم أنبثقت كل قياسات الأداء الأخرى مباشرة للعمل على خدمة تحقيق هذه الرسالة كما سيتضح من الشكل التالي:

شكل رقم (2)
إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الرسالة
في مكتب المراجعة بولاية تكساس



ولقد قام مكتب التدقيق والمراجعة ببناء عملية تتركز على أربعة خطوات لإنشاء بطاقة قياس الأداء المتوازن خلال فترة (18) شهر كما هو موضح بالشكل السابق وتم إستنباط بطاقة قياس متوازن لكل استراتيجية من الإستراتيجيات الثلاث لمكتب التدقيق والمراجعة وفي نفس إتجاه العمل بالمكتب. قامت وحدات العمل المساندة بإستنباط حزمة العمل الخاص بها لتبين الطريقة التي سوف تتبعها في تلبية إحتياجات المستفيدين الداخليين وأخيراً قام مديرو المشروع وأعضاء الفريق بإنشاء حزمة من بطاقات قياس الأداء المتوازن تتلائم مع إستراتيجيات عمل مكتب التدقيق والمراجعة. هذه المشاريع هي أعمال تدقيق محددة تم تفعيلها بواسطة مكتب التدقيق والمراجعة وتمثل إستخدام إبتكارى لبطاقة قياس الأداء

المتوازن من بيئة عمل خاصة بالتدقيق والمراجعة. ولقد شرح فرانك فيتو ذلك بقوله " كل مشروع له أهداف أساسية تميزه، وإذا نظرت إلى هذه الأهداف الأساسية كرسالة هنا يمكن أن تترجمها باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وباستخدام مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن بدأ الفريق في الإهتمام المتزايد والإعتناء بالمستفيدين، والإهتمام والإعتناء بالعمليات الهامة أيضاً الإهتمام والرعاية لتنمية مهارات فريق تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

وباستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بمكتب التدقيق والمراجعة، بدأت تتراكم وفورات فوائد المشروع، مما ساعد كل الموظفين بالمكتب على كيفية تفعيل طريقة مساهمتهم في تحقيق رسالة المكتب وما هو الضرورى منهم للإشتراك بفاعلية ونشاط في إنجاز عملهم. كما أظهر مكتب التدقيق والمراجعة مساندة مبكرة لإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجى بعد إستبعاد أجندة المقابلات وإستبدالها ببطاقة قياس الأداء المتوازن.

ولذلك أوضح مدير المشروع السيد فرانك فيتو في شرحه للنتائج ما مؤداه " أنه في الماضى تركزت إجتماعاتهم على كيف يسير الحال وما هى المشاكل التى يواجهونها وما هى الحرائق التى يجب أن يقومون بإطفائها ".

ولقد لعبت التكنولوجيا دوراً قوياً في بداية تنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن داخل مكتب التدقيق والمراجعة، حيث تم إختيار نظام سوف وير لإدارة الإدارة يسمى "Pb views" وذلك كحل أتوماتيكى تقنى، ولذلك ذكر السيد فرانك فيتو أن التكنولوجيا كانت عامل مشارك قوى في نجاح تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق توفير المعلومات الحقيقية والتفصيلية عن الأداء وتسهيل التغيير في العملية التعليمية والتغيير في ثقافة العمل، وتمكين مكتب التدقيق والمراجعة من نقل ونشر قياسات الأداء إلى كل مستويات المنظمة.

وبالطبع لا يوجد مشروع للتغيير بهذه الأهمية يكون خالى تماماً من التحديات والمشاكل ولذلك واجه مكتب التدقيق والمراجعة عدد من الصعوبات عبر طريق نجاح إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن- فلقد تقبل الكثير من المديرين فكرة إستخدام وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن من الجانب النظرى، ولكن عندما حان الوقت لتحويل هذا الجانب النظرى إلى واقع عملى عن طريق إنشاء بطاقة قياس أداء متوازن خاص بإدارتهم فجأة أصيبوا بالتخبط والتردد. والبعض الآخر من المديرين ألقوا باللوم على صعوبة إستخدام الوسائل التكنولوجية، وهناك آخرون أدعوا ضيق الوقت اللازم لإستكمال العمل. أيضاً فريق المشروع أمضى وقتاً طويلاً في فهم معنى المؤشر "الأحمر" (يدل على أن الأداء أقل من المستهدف) ولكنه ليس أداءً سيئاً. ولكن هذا المؤشر الأحمر كان يعد دليلاً على وجود فرصة للتطوير والتعليم، مما أدى إلى

تحقيق الأهداف الموضوعة بطريقة ناجحة، ومع كل ما تقدم نجد أن هناك الكثير من الدلائل على وجود أوجه شبه بين محاولات القطاع العام ومحاولات القطاع الخاص فيما يتعلق بتنفيذ ونجاح استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. وبالتالي فإن نجاح تطبيق وإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في القطاع الحكومي في مصر واردة وبنسبة كبيرة حيث تعطى البطاقة المعنى والوسائل لتحديد ما الذى يقوم به العاملين بطريقة صحيحة ويكررونه إضافة إلى ذلك فإن إستخدام البطاقة يعمل بنفس الطريقة على مساعدتهم على معرفة ما يخطئون في عمله بحيث يقومون بإصلاحه، فلا مزيد من الإدارة بالمعجزات.

No more managing by miracles

2- تجارب دولية أخرى في مجال إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

هناك العديد من التجارب الدولية في هذا المجال نذكر منها: (3)

أ - دراسة حالة : آى آى سى " قطاع الخدمات المصرفية "

تعتمد هذه الدراسة على مواد خاصة بمشروع قامت به توجى سى لإحدى المؤسسات المصرفية في المملكة المتحدة، حيث تمثل هدف المشروع في نقطتين:

• تصميم ووضع آلية لتحديد الأهداف الفردية، بحيث تكون هذه الآلية عملية إقتصادية لإحداث التغييرات الضرورية في سلوك الأفراد.

• موائمة هذه الآلية ومخرجاتها مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وتوضح هذه الدراسة كيف إستطاعت توجى سى 2GC العمل مع هذه المؤسسة بشكل ناجح بإستخدام نسخة خاصة من الجيل الثالث من بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ب - دراسة "حالة إحدى وكالات الأمم المتحدة" بطاقة تنفيذية للأداء المتوازن"

عملت توجى سى 2GC لمدة (18) شهراً مع إحدى وكالات الأمم المتحدة بمقرها في نيويورك وذلك لتحقيق ما يلى:

• تصميم نظام شامل لإدارة الأداء مبنى على تكامل بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الأمم المتحدة القائم على الإدارة على أساس النتائج.

• إدارة إعادة تصميم البطاقة بعد (12) شهراً من المرحلة التجريبية للتطبيق.

ولقد عملت توجى سى بشكل لصيق مع مكتب التخطيط الاستراتيجى وفريق الإدارة التنفيذية للوكالة لتصميم نسختين مختلفتين من بطاقات قياس الأداء المتوازن، حيث تم إستخدام هاتين النسختين حالياً لتحديد الأجندة التنفيذية في المواضيع التى تحتاج للتنسيق بين المديرين التنفيذيين ومواعمة النتائج المرجوة.

ج- دراسة حالة " شركة عالمية في مجال التجزئة " نظام الأداء الوظيفي "

عملت تو جى سى مؤخراً مع إحدى الشركات العالمية الآخذة في النمو سريعاً لإعادة تصميم نظامها الخاص بإدارة أداء الموظفين إذ يعاني هذا النظام من صعوبة في التطبيق وتعقيد في التصميم ويحتاج إلى وقت لتنفيذه، كما أن نتائجه غير متناسقة، ولقد لجأت هذه الشركة لتو جى سى لإعادة تصميم هذا النظام وتبسيطه وإعادة تطبيقه، بحيث يشمل هذا النظام بضعة آلاف من الموظفين الموزعين على (200) مركز من مراكز الشركة للبيع بالتجزئة.

ولتصميم هذا النظام، إستخدمت تو جى سى إطاراً للتصميم قائماً على ثلاثة محاور: سلوك الموظفين، وأنشطتهم ونتائجهم. وقد ساهم هذا الإطار في تعريف أداء متوازن للموظف، قائم على مجموعة ممن التوصيفات والمقاييس المناسبة لكل مستوى وظيفي.

د - دراسة حالة شركة الخمسة "التخطيط الإستراتيجي في شركة هندسية في الشرق الأوسط باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"

طلبت الشركة من تو جى سى القيام بدراسة زمنية لتتبع أداء المؤسسة عبر عدد من السنوات، وفي عام 2008 طلبت الشركة وهي تعمل في مجال الهندسة والعمارة في الشرق الأوسط من تو جى سى مساعدتها في تحديث بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الشركة، حيث قامت تو جى سى بمساعدتها في عامي 2005/2004 بتصميم بطاقة الأداء ضمن مشروع شامل لوضع أنظمة أكثر فاعلية للتخطيط والتنفيذ الإستراتيجي في الشركة المتسارعة النمو.

ولقد خلقت الحاجة لدى الشركة بعد تحقيقها لكل الأهداف الموضوعية في البداية، بل تم تجاوزها أيضاً. ولقد عملت تو جى سى مع الشركة لتحديث خططها الإستراتيجية، وكذلك بطاقة قياس الأداء المتوازن للشركة.

هذا وتعرض الدراسة التحديات التي واجهت تو جى سى في هذا النوع من الشركات المتخصصة، وبعض الحلول المبتكرة لتحديث التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء.

هـ - دراسة حالة زينت سيستمز

"الإسقاط المتتالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن من الجيل الثالث في شركة صغيرة للخدمات" في عام 2007، قامت تو جى سى بالعمل مع شركة صغيرة للخدمات في المملكة المتحدة لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن للشركة بشكل عام، وإسقاط البطاقة بشكل متتال على باقي أقسام الشركة. وقد كان العمل في المشروع مع مجلس الإدارة، ومدير الجودة، والفرق الإدارية للأقسام.

هذا وتوضح الدراسة أن الإسقاط المتتالي للبطاقة ليس حكراً على الشركاء والمنظمات الكبيرة، ولكن يمكن تطبيقه على الشركات الصغيرة، كما توضح هذه الدراسة بعض العوامل والمحاذير التي يجب إتباعها أو تجنبها عند تنفيذ هذا المشروع في الشركات صغيرة الحجم.

ملخص البحث الثاني

نخلص من دراسة التجارب العربية والأجنبية في مجال إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، أن الكثير من الدول العربية قد سبقتنا في هذا المجال بإستخدام هذه البطاقة، أما الدول الأجنبية فقد قطعت مسافة وشوطاً كبيراً في هذا المجال وأصبح لديها تجارب كثيرة متراكمة وأصبحت هناك شركات متخصصة تقوم بتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى واسع الإنتشار .

ومما تقدم نجد أن بطاقة قياس الأداء المتوازن قد إكتسبت شهرة واسعة بالعديد من المنظمات حول الكرة الأرضية كأداة أساسية لتنفيذ الإستراتيجيات الموضوعة من قبل المنظمات المختلفة، وأخذ الأمر بعداً هاماً جداً بإمتداد التطبيق من منظمات القطاع الخاص إلى منظمات القطاع العام والقطاع الحكومي.

ولقد تم إستعراض تجربة جامعة الملك سعود وتجربة جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، وتجربة مركز الملك عبد الله الثاني في الأردن وأيضاً تجربة القطاع العام الأردني، وتجربة فلسطين، ثم تجربة الإمارات العربية المتحدة.

وإكتمالاً للفائدة تم عرض تجربة الولايات المتحدة الأمريكية بولاية تكساس إلى جانب مجموعة تجارب دولية أخرى في مجال إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ولقد وضح من الدراسة للتجارب المختلفة لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن أن الإسقاط المتتالي للبطاقة لم يعد حكرًا على الشركاء والمنظمات الكبيرة بل إمتد أيضاً للشركات والمنظمات الصغيرة ، بالرغم من وجود بعض العوامل والمحاذير التي يجب أخذها في الإعتبار عند تنفيذ هذا المشروع على الشركات صغيرة الحجم، بجانب ضرورة الأخذ في الإعتبار أن التطبيق على شركات القطاع العام والمنظمات الحكومية يتميز بسمات قد تختلف إلى حد ما عن التطبيق في منظمات القطاع الخاص.

هوامش المبحث الثانى

- 1 مؤتمر قياس الأداء الإستراتيجى والتميز فى المؤسسات الإسلامية "تجارب وتطبيقات متميز"،
جريدة النبا، العدد 13576، 9 يناير، عام 2014.
[www. alnaba. Com. Kw](http://www.alnaba.com.kw)
- 2 أسامة سليط ، بطاقة الأداء المتوازن نظام قياس أداء - "نظام إدارة إستراتيجية -أداة إتصال"،
إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عام 2012، ص 563 - 574.
- 3 [http: // 2GC.eu](http://2GC.eu)

المبحث الثالث

إدارة الأداء فى القطاع الحكومى

مقدمة

فى هذا المبحث سيتم دراسة النقاط الآتية:

- أولاً : التعريف بماهية القطاع الحكومى.
 - ثانياً : التطور التاريخى لنظم قياس الأداء فى القطاع الحكومى.
 - ثالثاً : دوافع تطوير نظم قياس الأداء فى القطاع الحكومى.
 - رابعاً : مفهوم قياس الأداء فى القطاع الحكومى.
 - خامساً : مؤشرات قياس الأداء فى القطاع الحكومى.
 - سادساً : إشكالية تحسين الأداء فى القطاع الحكومى.
 - سابعاً : متطلبات قياس الأداء فى القطاع الحكومى.
 - ثامناً : الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء فى القطاع الحكومى.
 - تاسعاً : منهجية تحسين الأداء فى القطاع الحكومى.
 - عاشراً : مواصفات مقاييس الأداء التى تلائم العمل ببطاقة قياس الأداء المتوازن.
- ملخص المبحث الثالث.

مقدمة:

تسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التميز فى الأداء الحكومى، وتقديم الخدمات فى أفضل صورة، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، والتي يتمثل أهمها فى: تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد والتحولات الاقتصادية. والتي أدت إلى تسابق الدول فى جذب رؤوس الأموال والإستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة لذلك. ويطلق على الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والإستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة "إدارة التميز".⁽¹⁾

هذا وتستطيع المنظمات الحكومية من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات المهمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها. فقياس الأداء هو منهجية تساعد فى فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات، حيث أن قياس الأداء يمكن المنظمة الحكومية من الآتى:⁽²⁾

- إلى أى مدى تعمل المنظمة الحكومية بطريقة صحيحة .
- مدى قدرة المنظمة الحكومية على تحقيق أهدافها.
- مدى قدرة المنظمة الحكومية على تحقيق الرضا للمستفيدين من خدماتها.
- قياس الأداء بالمنظمة الحكومية يمكنها من تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.

وتعد المعلومات التي يمكن الحصول عليها من البيانات السابقة بمثابة المصدر الرئيسى الذى تعتمد عليه المنظمة فى إتخاذ القرارات المهمة والتي تمكنها من القيام بأعمالها بطريقة أكثر تنظيماً وأكثر تميزاً. وتهدف نظم قياس الأداء إلى قياس مدى نجاح الإستراتيجية، فعند قيام إدارة المنظمة بتصميم نظام قياس الأداء يتم إختيار مجموعة من المقاييس المهمة التي تعبر عن إستراتيجية المنظمة بشكل جيد. وتركز على عوامل النجاح المهمة فى الوقت الحالى وفى المستقبل. ومن خلال تطوير هذه العوامل تستطيع المنظمة إنجاز أهدافها. ولهذا تعتبر نظم قياس الأداء أداة تساهم فى زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية مسبقاً.⁽³⁾

وكلما كانت المنظمة لديها نظام جيد للقياس كلما إتصف أداؤها بالفعالية، ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب من إدارة المنظمة تطوير نظم قياس الأداء بصورة مستمرة. وبالتالي تصبح المنظمة على دراية واضحة بالعوامل الأساسية التي تحقق لها النجاح وتساعدنا أيضاً فى تحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين وتدعيم وتطوير وتحديث. ولذلك يعتبر تحديد متطلبات قياس الأداء بصورة جيدة والتركيز على

المقاييس المناسبة التي ترتبط بنظام القياس عملية فى غاية الأهمية لأنها تحدد مدى نجاح أو فشل المنظمة. (4)

أولاً: التعريف بماهية القطاع الحكومى

تعبير القطاع الحكومى يستخدم للدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال. ويعد وضع القطاع الحكومى فى البلدان النامية متشابه إلى حد كبير من حيث أن معظم النشاطات الاقتصادية للدولة تميل نحو التركيز على تشييد البنى التحتية، وتقديم الخدمات الإجتماعية وتنظيم حركة التجارة الخارجية، وإنتاج السلع والخدمات التى تقع فى نطاق دائرة الاحتكارات الطبيعية. (5)

ولذلك يعد القطاع الحكومى محور تنموى رئيسى لتعجيل عملية التنمية الاقتصادية، وتنويع مصادر الدخل القومى، وإنشاء المشروعات الاقتصادية الكبيرة الحجم والمتقدمة تقنياً وإدارياً، وكذلك تغيير نمط الدخل عن طريق الخدمات الإجتماعية وغيرها من أشكال الإتفاق العام. ولكن بالرغم من الدور القوى والمحورى للقطاع الحكومى فإنه يعانى من الكثير من المعوقات منها تشعب أعمال الحكومة، المعوقات الإدارية والتنظيمية، ضعف كفاءة وفاعلية النفقات العامة، تقادم الأنظمة واللوائح المالية والإدارية.

لكل ما تقدم يتطلب الأمر إجراءات إصلاحية لتقوية وتدعيم دور القطاع الحكومى لكى يستطيع تحمل تبعات المرحلة القادمة فى مصر، حيث مرت مصر بثورتين هما ثورة الخامس والعشرين من يناير عام 2011 و ثورة الثلاثين من يونيو عام 2013، وهو ما يتطلب مواكبة هذا التغيير فى المجتمع ككل بتغيير آخر مواكب لذلك وثورة أخرى فى مجال العمل بالقطاع الحكومى. ومن الحتمى أن ذلك سيتحقق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة، ولذلك لابد من التسليم بأنه لم تعد هناك إدارة بالمعجزات ولكن بالعمل الشاق الدؤوب نحو إستخدام أحدث التقنيات العلمية.

ثانياً: التطور التاريخى لنظم قياس الأداء فى القطاع الحكومى

يعد قياس الأداء التطور التاريخى للرقابة على الأداء الذى يركز على جودة توصيل الخدمة وتحقيق النتائج التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وعملية الرقابة غالباً ما تتم سنوياً ولكن فى بعض الحالات تكون ربع سنوية وفى أحيان أخرى قد تكون شهرية. وبالتالي تركز الرقابة على التكلفة وتوصيل الخدمة وعدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمة، حيث تعمل نظم الرقابة على مقارنة الأداء الحالى للمنظمة بالأداء السابق أو مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات المستهدفة .

ونتيجة لأن الخدمات العامة لها أبعاد متعددة فلقد أدى ذلك إلى خلق نوع من الصعوبة فى تصميم نظام مناسب للرقابة، وخصوصاً فى ظل نظم رقابية غالباً ما تكون فيها البيانات المتاحة عن الأداء غير

دقيقة، وكذلك يتطلب الأمر مراجعة دورية لبيانات الأداء التي سيتم الرقابة عليها وذلك لتقليل الأخطاء والحصول على نتائج جيدة من العملية الرقابية.⁽⁶⁾

هذا ولم يكن القطاع الحكومي بعيداً عن كل التطورات التي تحدث، حيث أدت التطورات التي حدثت في السنوات العشر الأخيرة للقرن العشرين وظهور ما يسمى بإتجاه الإدارة العامة الجديدة (New (NPM Public Management والذي نادى بتطبيق مفاهيم إدارة الأعمال فى إدارة المنظمات الحكومية، مما أدى إلى إنتقال الإهتمام بقياس الأداء إلى الحكومة. فإذا كان عصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة

The Era of Quality Initiatives

فصير التسعينات هو عصر خدمة العميل

The Era of Customer Services

فيبدو أن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء⁽⁷⁾

The Era of Performance Measurement

ونماذج قياس الأداء التقليدية بدأت عام 1915 بالتركيز على الجوانب المالية فى التقييم، ومن أشهر هذه النماذج نموذج شركة Dupont الذى يقيس العائد على رأس المال المستخدم فى المنظمة⁽⁸⁾، ثم حدث تطور كبير فى مجال قياس الأداء فى مجالات المراجعة والموازنة بهدف دعم الإدارة وصناعة القرارات السياسية وبالتالي ركزت مقاييس ومؤشرات الأداء على مقاييس الإنتاجية والجودة والوقت والكفاءة وفعالية المنظمة فى ترشيد التكلفة وتنفيذ البرامج.⁽⁹⁾

هذا ولقد مرت عملية قياس الأداء بالعديد من التطورات فى الخمسينيات والستينيات والسبعينيات والثمانينيات والتسعينيات، وفى عام 1993 تبنى تقرير النتائج والأداء الحكومى للحكومة الأمريكية Government Performance and Results Act ونائب الرئيس الأمريكى Al Gore عملية قياس الأداء، وقد ساعد هذا فى وضع أساس لتقوية جهود الأجهزة الفيدرالية بهدف تحسين النتائج من خلال قياس الأداء، وقد إنتشر هذا المفهوم بشكل كبير فى الحكومات المحلية وكان تركيز القياس منصباً على حجم العمل وقياس التكلفة وليس على النتائج وتوصيل الخدمة وإنجاز الأهداف، وتبين من الدراسات التى تمت فى ذلك الوقت أن 50% من المنظمات المحلية طورت نظم القياس بها.⁽¹⁰⁾

ثم زاد الإهتمام بقياس الأداء فى حقبة التسعينيات والذى ركز على المعايير غير المالية مع الإحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذى يواجه المنظمات فى قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط ، نظراً لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار فى المستقبل، ومن هنا قدم Kaplan and Norton مدخل قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لقياس وتطوير الأداء فى المنظمة.⁽¹¹⁾ ثم أصبحت عملية قياس الأداء عملية إجبارية بعد أن كانت إختيارية منذ عام 2000 فى كل الهيئات

الحكومية البريطانية، بما يعكس إستجابة الحكومات لمتطلبات وتوقعات دافعي الضرائب وبالتالي ضرورة المساءلة والتأكد من مدى فاعلية وكفاءة الإنفاق الحكومي.⁽¹²⁾

ثالثاً: دوافع تطوير نظم قياس الأداء فى القطاع الحكومى

تقوم الحكومات على تقديم الخدمات المتنوعة للمستفيدين من خدماتها، وعادة ما يكتنف الغموض من التحديد الوصفى للأهداف وهو من الأسباب الرئيسية لضياع الموارد المتاحة حيث أن الأهداف المطلوب تحقيقها غير مقاسة بصورة كمية محددة وذلك فيما يمكن قياسه كمياً. لذا فالتخطيط يجب أن يبنى أساساً على القياس الكمي الموضوعى مع الأخذ فى الحسبان أثر العوامل الوصفية التى يصعب إخضاعها للقياس الكمي.

كما ترجع أيضاً أهمية قياس الأداء الكمي فى القطاع الحكومى إلى التغير فى دور الدولة والإتجاه إلى توسيع قاعدة المشاركة والتمكين والتوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الشفافية والمساءلة، فهذه المفاهيم من الصعب تطبيقها فى ظل النظم التقليدية.

رابعاً: مفهوم قياس الأداء فى القطاع الحكومى

هذا العديد من التعاريف لقياس الأداء فى القطاع الحكومى نذكر منها :

1- قياس الأداء فى القطاع الحكومى هو "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة الحكومية فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد فى وحدتهم التنظيمية.
 - أداء الوحدات التنظيمية فى إطار السياسة العامة للمنظمة الحكومية.
 - أداء المنظمة الحكومية فى إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.
- فالأداء المؤسسى للمنظمة الحكومية هو محصلة لكل من الأداء الفردى وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية عليها، فأداء الفرد فى المنظمة الحكومية يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ فى كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر ممكن من التكلفة وفى أقل وقت ممكن وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التى تستخدم فى أغلب الأحيان هى مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الإقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.⁽¹³⁾

- 2- تعرف نظم قياس الأداء بأنها "الآلية التي يتم عن طريقها تقييم مدى تقدم المنظمة الحكومية تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا التقدم يتم تحديده من خلال نظام قياس الأداء، ويعبر عنه في شكل الزيادات في مستويات الإنتاجية حيث تعرف الإنتاجية بأنها تحقيق الأهداف".
- 3- كما تعرف نظم قياس الأداء أيضاً بأنها "عملية إكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على مدى تقدم المنظمة الحكومية، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المنظمة في الماضى والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فى الوقت الحاضر".

خامساً: مؤشرات قياس الأداء فى القطاع الحكومى

هناك العديد من مؤشرات قياس الأداء فى القطاع الحكومى، ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى أربعة مجموعات أساسية تتمثل فى : (14)

- 1- مؤشرات تتعلق بالفعالية Effectiveness والتي تعنى تحقيق الأهداف التى تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة .
- 2- مؤشرات تتعلق بالكفاءة Efficiency وتعنى استخدام الموارد فى كل الجهاز حكومى، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التى يقدمها الجهاز، ويعبر ذلك بشكل أساسى عن تكلفة الخدمة التى يقدمها هذا الجهاز الحكومى.
- 3- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية Productivity الخاصة بوحدات الجهاز الحكومى، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.
- 4- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality الخدمات المؤداة فى الأجهزة الحكومية، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التى تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

ويضيف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها : (15)

- 1- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines وهى تقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفى الوقت المحدد، والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات المستفيد.
- 2- مؤشرات تتعلق بالآمان Safety وهى تقيس كفاءة المنظمة والبيئة التى يعمل بها العاملون بالمنظمة .

سادساً: إشكالية تحسين الأداء فى القطاع الحكومى

رغم أهمية قياس الأداء فى الأجهزة الحكومية إلا أن هناك الكثير من المشكلات التى تعوق هذا القياسى وهى تتمثل فيما يلى: (16).

- 1- القضية الأولى : البيئة الإجتماعية والثقافية.
 - 2- القضية الثانية : أوضاع ونظم تقنيات المعلومات.
 - 3- القضية الثالثة: إختلال هياكل العمالة بالأجهزة الحكومية.
 - 4- القضية الرابعة: إنخفاض الإنتاجية فى الأجهزة الحكومية.
 - 5- القضية الخامسة: قياس مستوى جودة الخدمات.
- وفىما يلى سيتم دراسة النقاط السابقة بشئى من التفصيل:
- 1- القضية الأولى: البيئة الاجتماعية والثقافية تركز البيئة الاجتماعية والثقافية على أربعة محاور لها إنعكاساتها على ممارسة الإدارة الحكومية نذكر منها:
- أ - العادات والتقاليد

حدث تحول كبير فى القيم والمعتقدات فى الدول العربية بعد أن نالت إستقلالها، وأصبح للمنظمات الحكومية دور سياسى وإقتصادى وإجتماعى وبالتالي ازدادت طموحات الجماهير للحصول على خدمات أفضل وأكثر تميزاً من الأجهزة الحكومية وتطلب ذلك تضخم الجهاز الحكومى مما أدى إلى تعقيد الإجراءات وزيادة مصروفات الباب الأول.

ب - الشخصية الوظيفية وأشكال الاتصال الساندة

وتتمثل فى أنماط السلوك والتفكير الساندة لدى معظم أفراد المجتمع والتى تعول على أن المكاسب المادية من الوظيفة الحكومية تأتى فى مقدمة دوافع العمل مع ضعف الدوافع الخاصة بالإستقلالية وتأكيد الذات.

أما أشكال الإتصال الساندة فى سلوكيات قيادات الأجهزة الحكومية فتظهر فى غلبة الطابع الشخصى على نمط الإتصالات، التركيز على المركزية الشديدة وإحداث التغيرات الجذرية فى الهياكل الأساسية للأجهزة الحكومية لإعتبرات الولاء الشخصى والسياسى والعلاقات الإجتماعية، ضعف أدراك قيمة العمل ثم البيروقراطية الإدارية التى تهتم بالحلول الجزئية دون علاج المسببات مع التركيز على السلطة.

ج- هياكل ونظم التعليم والتدريب السائدة

يعانى التعليم والتدريب من العديد من المشاكل منها إعطاء أولوية للتعليم العام والجامعى على حساب التعليم الفنى، عدم وجود سياسات واضحة للتدريب ثم عدم الربط بين سياسات التعليم والتدريب والتوظيف.

2- القضية الثانية :أوضاع ونظم تقنيات المعلومات:

تعد نظم وتقنيات المعلومات نظماً تحليلية تهيئ إمكانيات واسعة لمتخذ القرار، وتعكس المظاهر العامة قصوراً فى إستخدام هذه النظم فى الأجهزة الحكومية تظهر فيما يلى:

أ- عدم إستخدام الحاسبات الآلية بطريقة فعالة فى مجالات التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائى واتخاذ القرارات.

ب- عدم التحديث الدورى للبرامج المستخدمة.

ج- إستخدام الحاسبات فى أعمال هامشية مثل الطباعة وكشوفات المرتبات وتخزين الوثائق.

د- ضعف الثقافة المعلوماتية لدى الإداريين بالأجهزة الحكومية.

هـ- إدخال تقنيات المعلومات بصورة جزئية دون الربط بين الأنشطة والوحدات داخل الجهة الحكومية الواحدة.

ن- عدم الدراسة للإحتياجات الفعلية المستقبلية، من أجهزة الحاسبات الآلية قبل الأقدام على شرائها.

من كل ما تقدم فإن الأمر يتطلب تطوير نظم وتقنيات المعلومات وتكوين رؤية تكنولوجية على مستوى الجهة الحكومية لتحسين المردود الناتج من إستخدامات التقنيات المستحدثة.

3- القضية الثالثة : إختلال هياكل العمالة بالأجهزة الحكومية

تعد قضية إختلال هياكل العمالة بالأجهزة الحكومية من القضايا المحورية التى تعوق التنمية الإقتصادية، فهناك تهميش لدور عنصر العمل كأحد المدخلات الأساسية فى تفعيل العمل المؤسسى بالإضافة إلى تزايد منافسة القطاع الخاص الذى يستوعب العمالة المتميزة التى تعمل بالقطاع الحكومى مما أدى إلى خلل فى هيكل العمالة بالأجهزة الحكومية مما إنعكس فى تدهور الأداء المؤسسى فى القطاع الحكومى.

4- القضية الرابعة: إنخفاض الإنتاجية فى الأجهزة الحكومية

تؤدي الأجهزة الحكومية أدواراً كثيرة متشعبة بمستوي قليل من الكفاءة وبتكلفة عالية بما يسهم بصورة واضحة فى إنخفاض الإنتاجية فى تلك الأجهزة.

وتعنى قياس الإنتاجية قياس كلاً من الكفاءة والفعالية، أما الكفاءة فتتمثل فى درجة الرشد فى إستخدام الموارد المالية والبشرية وكيفية تجميع وتوزيع تلك الموارد لإنجاز النتائج المطلوبة

بأقل تكلفة، أما الفعالية فتترجم إلى درجة النجاح في تحقيق الأهداف المبتغاة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجوده ووقت تقديم الخدمات إلى المستفيدين.

5- القضية الخامسة : قياس مستوى جودة الخدمات والأهتمام بقياس جودة الخدمات بالعديد من المراحل نذكر منها:

أ- مرحلة إهمال قياس مستوى جودة الخدمات وتمثلت هذه المرحلة في الفترة التي كانت فيها الحكومات هي التي تتحمل المسؤولية كاملة في تقديم الخدمات للمستفيدين.

ب- مرحلة قياس مستوى جودة الخدمة اعتماداً على العدد والكم، ولقد تركزت المقاييس في هذه المرحلة على توسع دور الدولة في تقديم الخدمة من خلال التطور في عدد الأجهزة الحكومية التي تقوم بخدمة المستفيدين .

ج- مرحلة القياس اعتماداً على مستوى جودة الخدمات التي تقدم للمستفيدين من خلال معايير تهدف إلى إظهار مدى التطور الذي حدث في مستوى الجودة.

د- مرحلة القياس المزدوج لمستوي جودة الخدمة والتي أخذ بأحد بديلين الأول في حالة الخدمات الإقتصادية ثم الإهتمام بعنصرى الجودة والتكلفة عند قياس مستوى الخدمة، والبديل الثانى في حالة الخدمات غير الإقتصادية الإهتمام بدرجة رضا المستفيدين المتلقين للخدمة.

ويرجع البعض أسباب هذا الإهتمام من جانب الحكومات بتقديم الخدمات بمستوى متميز إلى حد ما إلى تعظيم الرأى العام المؤيد للحكومة والتنافس مع القطاع الخاص، بينما يتعلق الأمر أيضاً بتطوير مستوى الخدمات الحكومية لمواجهة التغيرات المتسارعة على المستوى الإقليمي والدولى.

سابعاً: متطلبات قياس الأداء فى القطاع الحكومي

هناك العديد من متطلبات قياس الأداء الحكومي نذكر منها:

1- الإدارة الإستراتيجية .

2- الشفافية .

3- المساءلة.

4- تطوير النظم المحاسبية.

هناك العديد من المتطلبات التي يستلزمها قياس الأداء فى القطاع الحكومي نذكر منها:

1- الإدارة الإستراتيجية

إن الإستراتيجية عبارة عن مباراة إدارية تخطط لمحاوور ثلاثة هي تقوية موقف المنظمة، وتلبية

إحتياجات المستفيدين ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبدون الإستراتيجية لا يوجد إطار فكري يمكن

للمنظمة أن تتبعه، ولا خريطة مسار يمكن أن تسير على هديها، وهناك خمس مهام للإدارة الإستراتيجية تربط بين صناعة الإستراتيجية وتنفيذها تتمثل فيما يلي :

أ- صياغة رؤية إستراتيجية تزود المنظمة بإتجاه طويل الأجل وتساعد في وضع رسالة واضحة.

ب- تحويل الرؤية والرسالة الإستراتيجية إلى أغراض وأهداف قابلة للقياس .

ج- الإنتقال بالإستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة.

د- تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية.

هـ- تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل.

2- الشفافية

الشفافية تعنى حق المواطن فى الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات إتخاذ القرار المؤسسي، وهذا الحق متطلب ضرورى لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد. ولتحقيق الشفافية فى الأداء المؤسسي يتطلب الأمر تقوية النظام القانونى لمحاربة الفساد ثم كسب تأييد ودعم المجتمع لكشف الممارسات الإدارية الخاطئة من خلال تنشيط دور الإعلام فى توعية الرأى العام.

3- المساءلة

وتقصد بالمساءلة أن الفرد لا يعمل بنفسه فقط بل أنه مسئول أمام الآخرين ونعنى بذلك "مساءلة طرف من أطراف العقد أو الإتفاق للطرف الأخر وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الإتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة"، ومؤدى ما تقدم أن الموظف الذى يعمل بالجهاز الحكومي والذى لديه مسئولية ما لأداء عمل محدد يكون مسئولاً عن أداء مهام وظيفته طبقاً لما هو محدد.

هذا ولكي تفعل عملية المساءلة فلا بد من أن تكون هناك غايات واضحة وأهداف محددة تتم على أساسها المساءلة ويتم ذلك من خلال وسائل وأدوات دقيقة مناسبة للبيئة التى تتم فيها المساءلة.

4- تطوير النظم المحاسبية

ويعد تطوير النظم المحاسبية من المتطلبات الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي وذلك لتزويد متخذى القرارات بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على مدى كفاءة إستخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة الحكومية وتمثل موازنة البرامج إحدى الوسائل الهامة المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي.

وتتمتع موازنة البرامج والأداء بالعديد من المميزات نذكر منها :

- أ- وجود هيكل أولويات تسعى المنظمة الحكومية إلى تحقيقه من خلال البرنامج.
- ب- تحليل الأهداف من أجل الوصول للوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ج- وضع هيكل المنظمة على هيئة برامج يتم توزيع الموارد عليها.
- د- تخطيط النتائج المستهدف تحقيقها من خلال تلك البرامج.
- هـ- تحديد تكاليف تنفيذ البرامج.
- ن- إعداد مؤشرات لتقييم أداء البرنامج.
- ى- وضع نظم محاسبة ونظم معومات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.

ثامناً : الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء فى القطاع الحكومي
لقد شهدت الإدارة فى الفترة الأخيرة تحولات أساسية فى إطار المفاهيم الخاصة بإدارة القطاع الحكومي، فقد تحول الحديث إلى الريادة وسيادة متلقى الخدمة وإدارة الأداء وتحسين الخدمات والمساعدة عن النتائج.

وفيما يلى بعض من هذه المفاهيم والاتجاهات الحديثة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي لتشمل ما

يلى:

- 1- ميثاق المواطن.
- 2- جوائز الأداء الحكومي.
- 3- إدارة الجودة الشاملة.
- 4- سلسلة مواصفات ISO 9000
- 5- القياس المقارن.

وسيتم تفصيل النقاط السابقة كما يلى بيانه:

1- ميثاق المواطن

يركز ميثاق المواطن على الإهتمام به كملتقى للخدمة، حيث يعطى إهتمام كبير لإدارة جودة الخدمات الحكومية والأساليب التى يمكن من خلالها تحسين وتطوير تلك الخدمات الحكومية.

2- جوائز الأداء الحكومي

ويعد بمثابة مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية إستناداً إلى تميزها فى جودة الخدمات التى تقدمها وإرتقاء بنظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة بها والتى تتيح فرص التحسين والتطوير المستمر.

3- إدارة الجودة الشاملة

ويعد إنتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل أساسى للتحسين والتطوير الشامل فى الأجهزة الحكومية، حيث يحقق هذا الأسلوب درجة عالية من الإشباع لطالب الخدمة وزيادة فى قدرة المنظمة على الإحتفاظ بالمستفيدين من خدماتها وتقليل حجم شكاوي طالب الخدمة ثم زيادة الفعالية التنظيمية.

4- سلسلة مواصفات ISO 9000

هذا وتشمل الفوائد الملموسة وأنظمة الجودة المعتمدة على الأيزو 9000 العديد من المزايا منها تحسين صورة المنظمة وأفضل تقييم للخدمة وتحسين جودة الخدمة والإستخدام الكفاء للعمالة والأدوات والمواد التي تنتج عنها زيادة فى الإنتاجية.

5- القياس المقارن Benchmarking

القياس المقارن هو عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمات ما ومنظمات أخرى رائدة "فى نفس مجال النشاط" فى أى مكان من العالم ذلك للحصول على معلومات تساعد المنظمة فى تحسين أدائها.

وتتضمن عملية القياس المقارن العديد من العناصر هى :

أ- المقارنة وليس قياس الأداء فقط.

ب- وجود خطوات منظمة " عملية هيكلية" .

ج- التركيز على المنافسين الخارجيين.

د- التعلم من الآخرين.

هـ- التحسين وليس مجرد التقويم.

مما تقدم نجد أن القياس المقارن يعطى بعداً آخر للعمل بالمنظمات الحكومية فهو يساعدها على إنشاء أهداف وغايات إستراتيجية فعالة وإيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج والتعلم الفعال داخل المنظمة ثم فهم ومقابلة لحاجات متلقى الخدمة من المستفيدين.

تاسعاً: منهجية تحسين الأداء فى القطاع الحكومي

هناك العديد من المنهجيات المقترحة لتحسين الأداء فى القطاع الحكومي والتي تعتمد معظمها

على مجموعة من الخطوات تتمثل فى: (17)

1- القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التى تؤثر فى الأداء المؤسسي داخلية كانت أو خارجية.

2- تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة لتعظيم الإستفادة من نقاط القوة ووضع إستراتيجية للتغلب على نقاط الضعف.

3- إعداد برامج لتوعية العاملين بالمفهوم الحديث للأداء المؤسسي.

4- إجراء حصر شامل للمشاكل والتحديات التى تواجه الأداء المؤسسي وتشكيل فريق خبراء لتحليل تلك المشاكل.

5- تطوير نظم المعلومات لتوفير البيانات اللازمة لتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي.

- 6- تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأداء تغطي جودة الخدمات، والكفاءة فى إستخدام الموارد، والفاعلية فى تحقيق الأهداف إضافة إلى ملائمة البرامج لإحتياجات المستفيدين منها.
- 7- تطوير آليات مناسبة للقيام بعمليات القياس بإستخدام المؤشرات التى سبق أن تم التوصل إليها.
- 8- إجراء مقارنات متعددة للحكم على كفاية الأداء بما فى ذلك مقارنة كل من :
- الأداء الحالى بالأداء السابق.
 - الأداء الفعلى بالأداء المخطط.
 - الأداء الفعلى بأداء المؤسسات الأخرى المناظر.
- 9- تحديد مجالات التحسين والتطوير على ضوء المقارنات التى تمت.
- 10- تطبيق برامج واضحة لتحسين وتطوير الأداء إستناداً إلى إلتزام العاملين بتطوير الأداء المؤسسى.

وبوجه العموم فإن هناك العديد من نماذج معايير الأداء الحكومى ويعد من أفضلها معايير الأداء الحكومى المتميز الذى يقوم نموذجاً متكاملأً وفعالاً لتحقيق التميز وتطبيق الجودة فى القطاع الحكومى، وبالرغم من عالمية معايير البرنامج إلا أنها تنطلق من وتراعى متطلبات ظروف العمل فى القطاع الحكومى.

عاشراً: مواصفات مقاييس الأداء المتوازن التى تلائم العمل ببطاقة قياس الأداء

المتوازن

يشير Kaplan and Norton إلى أن مقاييس الأداء التى يتضمنها مدخل قياس الأداء المتوازن تختلف عن مقاييس الأداء التى تتضمنها مداخل قياس الأداء الحالية ويمكن توضيح هذا الإختلاف فى النقاط التالية : (18)

- 1- مقاييس الأداء فى مدخل قياس الأداء المتوازن يتم تحديدها على أساس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات البيئة التنافسية التى تعمل بها، فالمقاييس تعكس الرؤية والإستراتيجية التى يعبر عنها فى المحاور الأربعة لنموذج قياس الأداء المتوازن والتى تتمثل فى المحور المالى Financial Prospective ومحور العميل Customer Prospective ومحور العمليات الداخلية Internal process prospective ومحور التعلم والنمو learning and Growth . prospective

- 2 مقاييس الأداء فى مدخل قياس الأداء المتوازن تعتبر عنصراً أساسياً لمتابعة مدى نجاح المنظمة فى تنفيذ إستراتيجيتها، وهذا على عكس ما تقوم به نظم قياس الأداء المتعارف عليها حيث يقتصر دورها على نتائج الماضى دونما أن تحدد إمكانية التحسين والتطوير فى المستقبل.
- 3 المعلومات التى يوفرها مدخل قياس الأداء المتوازن من خلال محاوره الأربعة تعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة دون أن يؤثر ذلك على العوامل الجوهرية التى تتعلق بنجاح المنظمة.
- 4 يتصف مدخل قياس الأداء المتوازن بالمرونة حيث تنقل الأولويات الإستراتيجية فى المنظمة إلى مختلف المستويات الإدارية، كما يمكن المنظمة من إحداث التعديل والتغيير فى هذه المقاييس بما يتلائم مع ظروف المنظمة .

ملخص المبحث الثالث

نخلص من هذا المبحث أنه تحت ظروف معينة، قد تكون مراقبة المنظمات الحكومية أسهل من مراقبة منظمات الأعمال الخاصة ذات الملكية المتفرقة. فالجمهور في المنظمات الحكومية يشمل دافعي الضرائب الذين سوف تتبدد مساهماتهم إذا تمت إدارة منظماتهم الحكومية بطريقة غير فعالة، ولذلك فإن الجمهور المستفيد من خدمات المنظمات الحكومية لديه دافع كبير لضبط قيادات المنظمات الحكومية الغير أكفاء والغير فاعلين في ضبط منظماتهم. وعلى الجانب الآخر فإن هيكل الحكم المركزي الذي تعمل بداخله المنظمات الحكومية المملوكة للدولة يسهل من مراقبتها.

كما نؤكد على أن المصلحة الشخصية الفردية ليست وحدها التي توجه البشر، فالأفراد العاملون في منظمة ما لا يندفعون للعمل بدواعي أنانية فقط، مثل رواتبهم وسلطتهم الخاصة، بل أيضاً بدافع الولاء للمنظمة، والشعور بالالتزام تجاه زملائهم، والالتزام بالمهنة، والإستقامة، والكرامة، وأداب العمل، وغيرها من القيم الأخلاقية. وعندما يتعلق الأمر بالمنظمات الحكومية المملوكة للدولة تكون هناك دوافع إضافية تحتاج إلى وضعها في الحسبان مثل القومية، التفاني في سبيل الخدمة العامة، الإهتمام بالعدالة الإجتماعية، الإعتزاز بالعمل بمؤسسة ريادية متميزة، ولذلك تعد هذه الدوافع مهمة جداً ويجب على القائمين على العمل بالمنظمات الحكومية أخذ كل العوامل السابقة في الحسبان عند إجراء عمليات تقييم الأداء.

وأيضاً يمكن القول أن ما يميز المنظمات الحكومية هو مرونة الميزانية، وحيث أن المنظمات الحكومية المملوكة للدولة بإعتبارها جزء من الحكومة قد تتعرض لعدم القدرة على مجابهة عدم كفاية مواردها للوفاء بإحتياجاتها لتقديم الخدمات المنوط بها تقديمها، ولكن بالرغم من ذلك تستطيع هذه المنظمات تأمين تمويلات إضافية من خلال الإمدادات التي قد تستطيع الحصول عليها من المال العام. وبهذه الوسيلة يمكن القول أن المنظمات الحكومية تستطيع التصرف كما لو كانت حدود ميزانياتها طيعة أو "لينة".

وبالتالي يمكن التأكيد على أن القيود المرنة للميزانية المولدة سياسياً أو المستدامة سياسياً تشجع "الإدارة المترخية"، وبالتالي فهي بحاجة إلى ما يسمى "بالصلادة" و "الصلابة". ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن قيد الميزانية المرنة ليس فقط نتيجة كون المنظمات الحكومية مملوكة للدولة. ولكن قد يرجع ذلك بقدر كبير إلى أهمية المنظمة الحكومية من الناحية السياسية بما يسمح لها بالحصول على الدعم السياسي الذي يمكنها من الإستمرار في العمل بالرغم من عدم تحقيقها للأهداف الموضوعة بالكفاءة والفاعلية المنوط بها تحقيقها.

هوامش المبحث الثالث

- 1- د0 عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، عام 2003، ص6.
- 2- -JoeL Anderson and others, How To Measure Performance, A Hand book of Techniques and Tools.
www. orau. gov/ Pbm/ hand book/ pre Face. Html
- 3- -Edward Gregory and Roslyn Myers, Help Clients Take Measure: Use cpas can performance Management To Become More complete Business Adevisers" Journal of Accountancy, June, 2002,p.l.
- 4- -Gopal kauji, Performance Measurement.
www. gopal – kanji. Com / Performance et l.2. html.
- 5- د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوت، "تمط أداء أفضل فى القطاع الحكومي فى المملكة العربية السعودية"، ندوة الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودية ، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية ، أكتوبر عام 2002، ص 4.
- 6- -Josephs. Wholey and Harry p.Hatry,"The case for Performance Monitoring" ,Public Administration Review, vo 1.52,NO, 6 November-December 1992,PP. 605- 608.
- 7- د0 محمد المحمدى ماضى، نحو إدارة إقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، مؤتمر الأساليب الحديثة فى قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 15-17مارس عام 2004، ص 2.
- 8- د0 سعد صادق بحيرى ، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية عام 2004، ص 333.
- 9- -Josephs. Wholey. and Kathryn E. Newcomer, Improving Government Performance, San Francisco, CA: jossy- Bass, 1989, P.15.
- 10- -Mary Kopcanski and Michael Lombardo, Comparative Performance Measurement : nsights and lessons learned From a consortium Effort", Public administration Review, March- April, vo1.59,no.2,1999.p125 .
- 11- -Robert S. Gold, The Balanced scorcard and IT Management, p.1 .
www. Compass – analysis. com
- 12- د0 محمد المحمدى ماضى ، نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، مرجع سبق ذكره، ص 3.
- 13- راسل قاسم، الجودة والتميز فى تطوير العمل الحكومي من واقع تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، حكومة دبي، الإمارات العربية المتحدة، بدون تاريخ ، ص 4.
- 14- د. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة

- العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، عام 1999، ص 15.
- Joel Anderson and others, op. cit, p.3. -15
- 16 راسل قاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 14-20.
- 17 -17 المرجع السابق، ص 31.
- 18 -Roberts. Kaplan and David P. Norton, "Putting The Balanced Score card to Work" Harvard Business Review, September-October., 1993, pp,134-135.

المبحث الرابع

التعريف بماهية إعادة هندسة الأعمال

بالقطاع الحكومي

مقدمة

- فى هذا المبحث سيتم دراسة النقاط التالية :
- أولاً: أنواع منظمات الأعمال التى تحتاج إلى إعادة هندسة الأعمال بها .
- ثانياً: مفهوم إعادة هندسة الأعمال .
- ثالثاً: أهداف إعادة هندسة الأعمال.
- رابعاً: مراحل وخطوات إعادة هندسة الأعمال.
- خامساً: عوامل نجاح عمليات إعادة هندسة الأعمال.
- سادساً: عوامل فشل عمليات إعادة هندسة الأعمال
- ملخص المبحث الرابع

المبحث الرابع

التعريف بماهية إعادة هندسة الأعمال بالقطاع الحكومي

مقدمة :

إننا نعيش فى عالم يختلف كثيراً عن العالم الذى كنا نعيشه منذ سنوات مضت، إذ يشهد العالم الذى نعيشه كثيراً من التطورات والتغيرات المتتالية والسريعة فى جميع الأعمال والخدمات، وتنتج عن ذلك ففترات من التقدم والتحسين الذى إنعكس أثراً على كثير من الأعمال وأدى إلى الإرتفاع بمعدلات ومؤشرات الإنتاجية، إضافة إلى الجودة فى أداء كل المنظمات الحكومية والقطاع العام والخاص فى معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب العلمية الجديدة.

وتأسيساً على ما تقدم، ينبغى على مصر كجزء من هذا العالم أن تعيش وتمارس التحولات الكبيرة التى تحدث بالعالم، فما كان صالحاً بالأمس من نظم ومبادئ إدارية لم يعد الأفضل والأكفأ هذه الأيام، وبالتالي لابد من إعادة النظر فى جميع المفاهيم والأساليب التى كنا نمارسها من خلال الأخذ بالجديد والمفيد من أجل التطور والإرتقاء لمواكبة ما يجرى حولنا بإقتدار وتميز، وهذا يتطلب الحرص والإجتهاد لتطبيق وممارسة جميع الأساليب الحديثة فى جميع مؤسساتنا وشركائنا، سواء كانت حكومية أو خاصة، بحيث يكون الهدف هو الوصول إلى معدلات عالية فى الأداء والإنتاجية حتى نستطيع تقديم الخدمات المطلوبة وزيادة قدرتنا على التنافس من أجل الإستمرار والإستقرار والبقاء فى ضوء الأوضاع المتغيرة والمتقلبة التى نعيشها اليوم. وللوصول إلى تحقيق ما تقدم، فإنه على المنظمات المختلفة ونخص بها الحكومية تبني فكرة أو أسلوب هندسة التغيير التى تعتمد على التغيير الجذري والسريع للمعاملات المهمة، ويفضل أن يكون هذا التغيير جذرياً إذا أمكن ذلك للوصول للنتائج المرجوة بطريقة أسهل وأسرع من حيث جودة الخدمة المقدمة، مما ينعكس أثراً على المستفيدين من هذه الخدمات بحيث يتم ذلك وفق أسلوب علمي مدروس لتحقيق الأهداف المرسومة.

ولما كان التغيير السريع مطلباً أساسياً من مطالب المنظمات الحكومية فى الوقت الراهن فإن تبني أسلوب هندسة التغيير يعتبر من الأساليب الحيوية لإجراء التحولات والتغييرات فى هذه المنظمات ولنجاح أسلوب هندسة التغيير لابد من تبني ذلك من قبل الإدارة العليا، حتى لا يحبط أى تفكير غير عادي من خلال البيروقراطية أو الإهتمامات الشخصية.

لقد إعتاد الكثير منا الذهاب إلى عملة يومياً وممارسة المهام والمسئوليات المناطة به سواء كانت على شكل خدمات للجمهور أو أعمال إدارية وتشغيلية وغير ذلك، ولكن هل حصل أن توقف أحدنا لفترات محدودة وسأل نفسه:

- لماذا أقوم بهذا العمل ؟
 - ما فائدة هذا العمل للمستفيد الأخير (متلقى الخدمة) من الخدمة أو العمل ؟
 - هل ما أقوم به ذو قيمة مضافة تساعد فى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة التى أعمل بها؟
- إذا كانت الإجابة بنعم عن الأسئلة السابقة، فعلياً الإجابة عن السؤال التالى: هل هناك طريقة أفضل لتقويم هذه الخدمة أو القيام بهذا العمل؟

إن هذه الأسئلة على بساطتها فى غاية الأهمية وهى القاعدة الأساسية التى ينطلق منها مفهوم إعادة هندسة الأعمال والتى تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية وجذرية فى أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر " عصر السرعة والثورة التكنولوجية".

ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيتم مناقشة النقاط التالية :

أولاً: أنواع منظمات الأعمال التى تحتاج إلى إعادة هندسة الأعمال بها.

ثانياً: مفهوم إعادة هندسة الأعمال.

ثالثاً: أهداف إعادة هندسة الأعمال.

رابعاً: مراحل وخطوات إعادة هندسة الأعمال.

خامساً: عوامل نجاح عمليات إعادة هندسة الأعمال.

سادساً: عوامل فشل عمليات إعادة الأعمال.

أولاً: أنواع منظمات الأعمال التى تحتاج إلى إعادة هندسة الأعمال بها

تتنوع المنظمات فى الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ومدى النجاح ومدى التعثر ولمزيد من

الإيضاح نركز على العناصر الآتية:

1- قد تواجه المنظمة بعض المشاكل الآتية أو عدداً منها :

- إنخفاض الإنتاجية.
- تدنى مستويات الأداء.
- تدهور الروح المعنوية.
- تحول المستفيدين.
- التفهقر عند مواجهة المنافسة.
- إرتفاع معدل دوران العمل.
- إرتفاع الغياب والتأخير.
- تقادم وأساليب العمل.
- ضعف نظم المعلومات.
- ضعف الموارد والإمكانات.

• تراجع الكفاءة.

2- قد يبدو فى الأفق بعض المشكلات الآتية أو عدد منها:

- ظهور منافسين جدد فى نفس مجال تقديم الخدمة.
- تحول فى أذواق المستفيدين.
- تغيرات فى توقعات المستفيدين وعاداتهم.
- تقادم بعض العمليات وإنخفاض كفاءتها.
- بوادر إنخفاض فى أداء العاملين.

ومما سبق يتبين أن المنظمات التى يمكن أن تطبق إعادة هندسة الأعمال بها تنقسم إلى ثلاثة

أنواع:

- النوع الأول: "المنظمات ذات الوضع المتدهور" وهى تلك المنظمات التى تعانى من إرتفاع فى تكاليف التشغيل وإنخفاض جودة الخدمات التى تقدمها والتى تعانى من عدم قدرتها على المنافسة، وبالتالي فإن إعادة هندسة الأعمال الإدارية فى هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على المشاكل التى تعانى منها.
- النوع الثانى : "المنظمات التى فى طريقها إلى التدهور" وهى تلك المنظمات التى لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية تؤكد بأنها فى طريقها للتدهور كإرتفاع تكاليف التشغيل وتناقص حصتها فى السوق لصالح المنافسين الخ، هذه المنظمات تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمتاحة بشكل قوى وتحتاج حتما إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية لتتمكن من إستعادة مكانتها فى السوق.
- النوع الثالث : "المنظمات المتميزة والتى بلغت قمة التفوق والنجاح" وهى المنظمات التى لا تعانى إطلاقاً وهناك مؤشرات قوية تؤكد بأنها تسيطر على السوق وتمتلك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين وتشهد إرتفاع تدريجى فى أرباحها ورأسمالها ولا تعانى من مشاكل وهذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة الأعمال الإدارية بها لتتمكن من البقاء فى القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين وبالدراسة لموقف القطاع الحكومى نجد أن البعض من المنظمات يقع تحت النوع الأول والبعض الآخر يقع تحت النوع الثانى والقليل منها يقع تحت النوع الثالث، وعموماً فإن دراسة الخصائص التى يتميز بها العمل بمعهد التخطيط القومى كمنظمة حكومية نجد أنه يقع تحت النوع الثانى من المنظمات وهى المنظمات التى فى طريقها إلى التدهور.

ثانياً: مفهوم إعادة هندسة الأعمال

هناك العديد من التعاريف الخاصة بعمليات إعادة الهندسة ولكنها جميعاً تنصب وتدور حول نفس

الفكرة هي فكرة التغيير ونذكر منها:

- 1- "إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تقييم الأعمال بشكل جذري للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل: التكلفة، الجودة، والخدمة، والسرعة".⁽¹⁾
- 2- "إعادة تصميم جذري وسريع للأعمال الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التقييم الجذري والسريع للنظم والسياسيات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العلمية".⁽²⁾
- 3- "وسيلة مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين"، على أن يشتمل ذلك على تحليل أساسى وجوهري لكامل مكونات المنظمة وإعادة صياغة كل مما يلي : (الهيكـل التنظيمى للمنظمة- المهام والوظائف- نظم الحوافز- نظام جدولة حركة العمل- عمليات الضبط والرقابة والتحكم- إعادة تقييم فلسفة وثقافة المنظمة).⁽³⁾
- 4- "إعادة تصميم راديكالى للمنظمات أو الإجراءات الأساسية بالمنظمة، تعود بالفائدة عليها من ناحية التكلفة والجودة ومستوى الخدمات بالإضافة إلى الوقت".⁽⁴⁾
- 5- "أداة لإعادة التصميم الكلى للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية فى مقاييس جذرية فى مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وبذلك فإن تبنى هذا التوجه سيكون أداة لتلافى جوانب الضعف والقصور، وتحقيق نتائج فعالة لرفع مستوى أداء المنظمة".⁽⁵⁾
- 6- "طريقة جديدة للتفكير وتغييراً جذرياً بهدف التطوير وإدخال التغييرات التنظيمية على أساليب وطرق وإجراءات العمل للمنظمة".⁽⁶⁾
- 7- "منهج للتقليد الإبتكاري لدى قيادات المنظمة وإدارتها العليا، ورغبتهم الأكيدة فى إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل إجراء التحسينات الملموسة، لتحقيق مستويات عليا من رضا المستفيدين".⁽⁷⁾
- 8- "أحد مداخل التطوير التى تركز على إعادة التصميم السريع والجذرى للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتطويرها كما وكيفياً بهدف إرضاء المستفيدين".⁽⁸⁾

9- "نموذج جديد يتضمن مجموعة من الأليات لتحسين أسلوب تشغيل المنظمات ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات الإداريين فى مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمنظمة تساعد على إقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الإستراتيجيات".⁽⁹⁾

10- "إعادة التفكير، وإعادة البناء وإنسيابيته والتنظيم للعمليات وطرق العمل، ونظم العمل، والعلاقات الخارجية التى من خلالها يتم خلق وتقويم القيم".⁽¹⁰⁾

11- "ثورة حقيقية فى عالم الإدارة الحديثة يحمل فى طياته دعوة إلى إعادة النظر وبشكل جذري فى كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التى تقوم عليها المنظمات فى الحاضر، فهى كأسلوب إداري يدعو كل العاملين بالمنظمة إلى الإبداع فى أعمالهم والتخلص من قيود الرقابة والتكرارية مع النظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة فى كل واحد من هؤلاء العاملين".⁽¹¹⁾

وبنظرة سريعة إلى هذه التعاريف نرى أنها تركز على أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها فيما يلى:

- أساسية

وتعنى ببساطة أن الوقت قد حان لكى تعيد كل منظمة وكل فرد وعامل بها النظر فى أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم؟ لماذا يقومون به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للمستفيدين وللمنظمة؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مفهوم إعادة هندسة الأعمال بأسلوب مفهوم وعلمي يساعد المنظمات فى الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة.

- جذرية

تتضمن إعادة هندسة الأعمال حلاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميز به هذا الأسلوب عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة، والتى كانت فى معظمها تسعى إلى حلاً عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته ، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعنى التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعنى التجديد والإبتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

- هائلة أو فائقة

إعادة هندسة الأعمال لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة فى معدلات الأداء، ولقد حققت المنظمات التى طبقت هذا المفهوم نتائج هائلة فى نسبة تحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين.

- العمليات

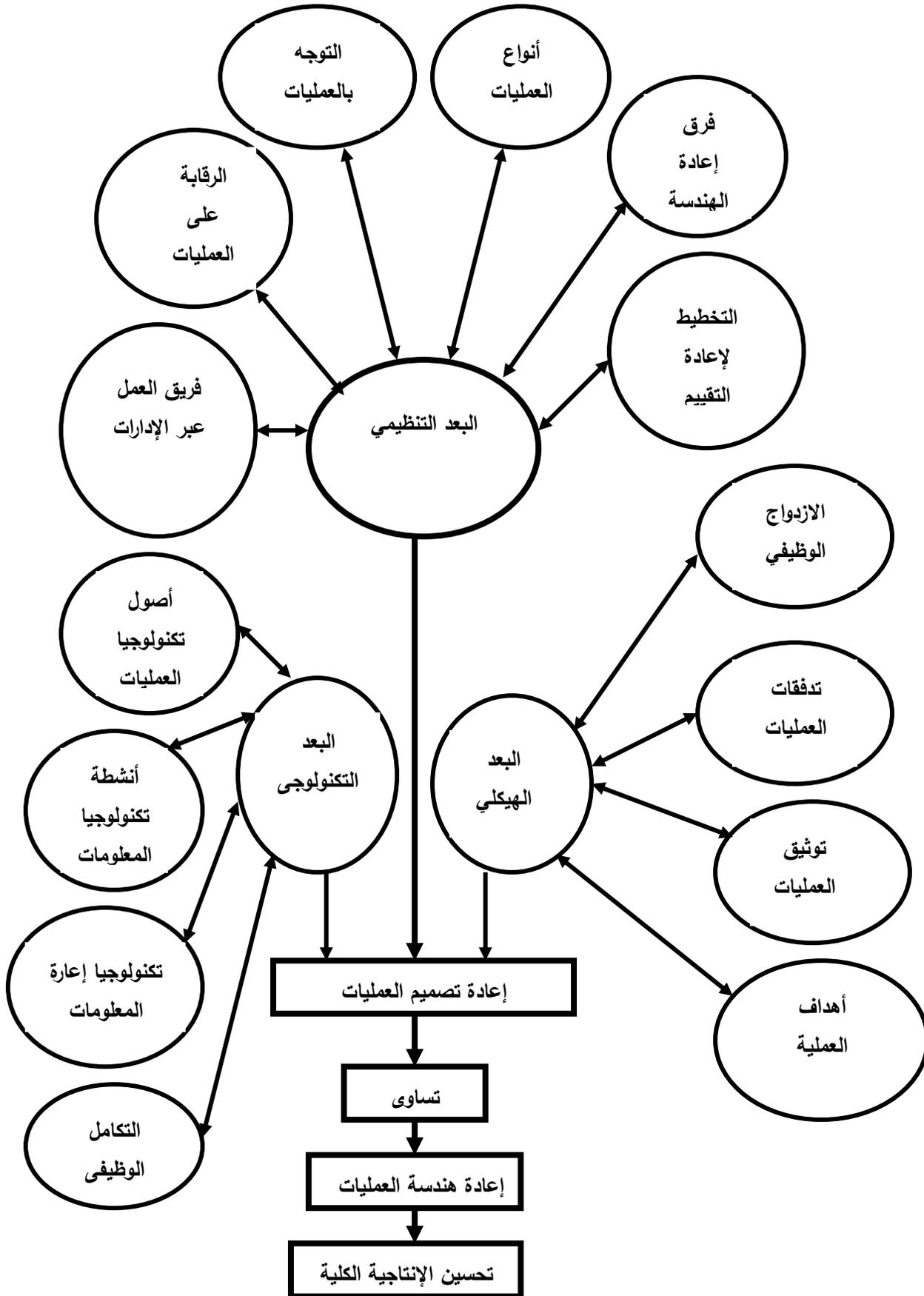
يتميز مبدأ إعادة هندسة الأعمال بتركيزه علم نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات المختلفة وليس الإدارات، إذ تتم دراسة وإعادة الهندسة بكاملها إبتدأ من طلب المستفيد للخدمة إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فهذا الأسلوب يساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السبل التي قد تعيق وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة للمستفيدين وإنهاء العمل.

وعموماً هناك نقطة هامة يجب إبرازها في هذا المجال وهي التفرقة بين إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الأعمال، فإعادة هندسة الأعمال Business Reengineering أكثر إتساعاً في المجال والغرض من إعادة هندسة العمليات Reengineering Process .

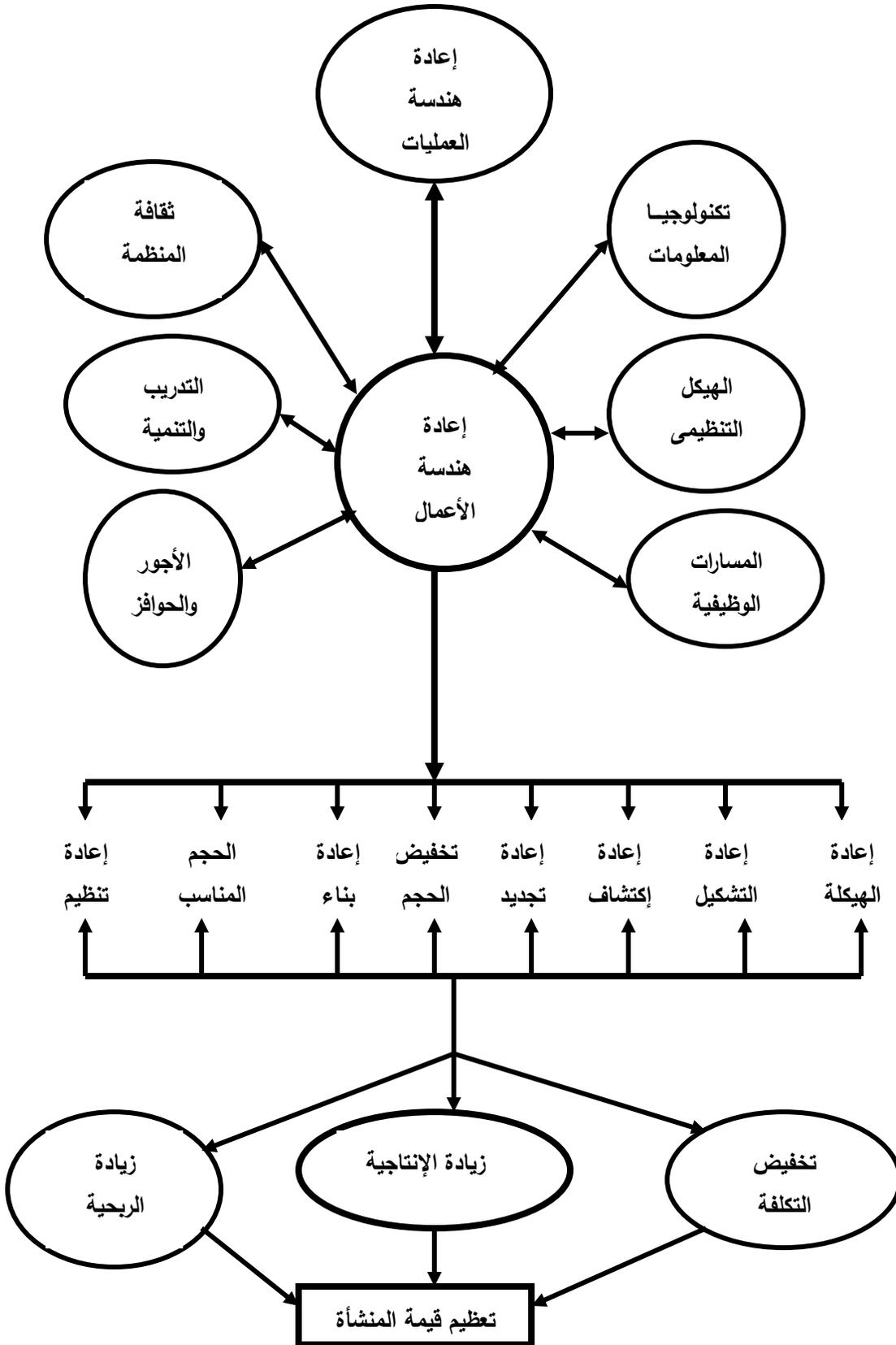
أما إعادة هندسة العمليات فيتم فيها التركيز على العمليات الجوهرية فيتم تحليلها وإعادة التفكير جذرياً فيها ثم إعادة تقييم عملية التنفيذ الخاصة بها.

أما إعادة هندسة الأعمال فهو مفهوم يشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما أنه يبنى على إفتراضى أساسي هو أن نجاح المنافسة في المستقبل سوف يبنى على العلاقة القوية بين الإستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمي، وهذا المفهوم هو الذى سيتم التركيز عليه فى الدراسة.

شكل رقم (3)
عناصر برنامج إعادة هندسة العمليات



شكل رقم (4)
عناصر برنامج إعادة هندسة الأعمال



ثالثا : أهداف إعادة هندسة الأعمال

تهدف إعادة هندسة الأعمال إلى تحقيق ما يلي:

1- تحقيق تغيير جذرى فى الأداء

تهدف إعادة هندسة الأعمال إلى إحداث تغيير جذرى فى الأداء والذي يتمثل فى تغيير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين فى المنظمة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، أى أنه يتم إستخدام أحد قواعد الفكر الإبداعى وهى قاعدة الخروج من الصندوق والتي تدعو العاملين إلى الإبداع فى أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل منهم .

2- التركيز على المستفيدين

تهدف إعادة هندسة الأعمال إلى توجيه المنظمة للتركيز على متطلبات المستفيدين من خلال تجديد إحتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم. وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن Balance Score Card من الأدوات الهامة التى يستعين بها القائمون على إعادة الهندسة لتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

3- السرعة

إعادة هندسة الأعمال تهدف إلى تمكين المنظمة من أداء أعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توافر المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها، وإذا لم يتحقق هذا الهدف تعتبر عملية إعادة هندسة الأعمال فاشلة لأن هذا الهدف يعتبر من الأهداف الجوهرية لتحقيق أهداف عملية إعادة هندسة فى المنظمة .

4- الجودة

تهدف إعادة هندسة الأعمال إلى تحسين جودة الخدمات التى تقدمها المنظمة لتتناسب مع رغبات وإحتياجات المستفيدين وذلك من خلال عمليات التوثيق الإدارى والإتفاق على نسخ مطبوعة لدليل إجراءات العمل أو ما يسمى Procedure & Policy .

5- تخفيض التكلفة

تخفيض التكلفة هو أحد أهداف إعادة هندسة الأعمال ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة حيث أنه يستحيل أن تقدم المنظمة وتدفع مقابل مشروع غير مضمون يعود عليها بالنفع .

رابعاً : مراحل وخطوات إعادة هندسة الأعمال

هناك ست خطوات لإعادة الهندسة، تنطوي تحت مراحل التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، ويظهر ذلك فيما يلي:

1- الخطوة الأولى: التشخيص وتحديد مجالات التطوير "التشخيص ودراسة المستفيدين"
ويتم فى هذه الخطوة دراسة الوضع الحالى للمنظمة والتعرف على درجة رضا المستفيدين عن الخدمة المقدمة لهم وهل يجدون منها ما يشبع حاجتهم. أى هل تفى العمليات الحالية بمتطلبات المستفيدين وتوقعاتهم، إذا كانت هناك علامة لعدم رضا المستفيدين فما هى أسباب ذلك؟ وما هو التحول الذى حدث فى توقعات المستفيدين؟ وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؟ وما هى مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة حتى تفى الخدمة بمتطلبات المستفيدين؟
ولذلك يجب التأكيد على أن إعادة الهندسة تعنى بالعمليات التى تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها؟ إن نتيجة هذه المرحلة هى تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتى تقيم الأهداف التى تبتغى المنظمة تحقيقها من إعادة هندسة الأعمال وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلى للمنظمة وزيادة فعاليتها.

2- الخطوة الثانية: مرحلة التخطيط "إعداد خريطة العمليات الحالية"
تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات المختلفة بالمنظمة ، ثم وضع خرائط لكل من هذه العمليات ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية.
هذا ويقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حده حتى يتم إختيار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة التى تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة . ويتطلب ما تقدم فهماً عميقاً متكاملًا للعمليات الحالية حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.

3- الخطوة الثالثة: تحديد التعديلات اللازمة "التعديل الداخلى"
هذه هى أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة الأعمال كما أنها أكثر صعوبة وقد يستغرق وقتاً وجهداً كبيراً فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه فى العمليات المدروسة، وحتى هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذى يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الأعمال.

وتتلخص الأفكار الجديدة فى تعديل العمليات الحالية فى مجموعة من الجوانب منها: "زيادة سرعة العمليات - إختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة - إستبعاد الخطوات التى لا تضيف قيمة للعملية - رفع مستوى جودة العمليات تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعى لإنسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلى".

4- الخطوة الرابعة: الإقتداء بالنماذج الناجحة

يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات من منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو فى منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أو فى منظمات عالمية وذلك للإسترشاد بها والإفادة بما حققته هذه المنظمات وربما أسفرت هذه المعايير عن طرق جديدة أخرى، أى أن الإمتداد يساعد فريق إعادة هندسة الأعمال على التفكير الإبداعي وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة فى سبيل الوصول إلى التصميم الجيد للعملية.

5- الخطوة الخامسة: إعادة تصميم الأعمال

عند القيام بوضع تصميم العملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل والتي تحقق الشروط

التالية:

- أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمنظمة .
- أن يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المنظمة .
- أن تؤدي إلى قفزة وتغيير هائلة.
- أن تكون أقل تكلفة عن تطبيقها.
- أن تحقق رغبات المستفيدين .

بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل وإختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها ولا بد أن يتم الوصول إلى تصميم أفضل للعملية على أن تحرص الإدارة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.

6- الخطوة السادسة: وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ

ويتطلب الأمر فى هذه الخطوة تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات، مع ما يستتوجه ذلك من متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها فى تحقيق الأهداف المطلوبة.

خامسا: عوامل نجاح عمليات إعادة الهندسة الإدارية

تتميز إعادة هندسة الأعمال عن برامج التطوير الأخرى بتركيزها على منهجية التطوير وتحسين التركيز على العمليات بدلاً من المجالات التنظيمية والوظيفية، التغيير الجذرى بدلاً من التغييرات الجزئية، تغيير الفلسفة الإدارية وطريقة تفكير المديرين، ثم البدء من جديد وإتباع أساليب مختلفة تماماً عما قبل، وبالتالي فإن هناك متطلبات أساسية لنجاح عملية إعادة هندسة الأعمال الإدارية نذكر منها :

- 1- إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء، وتبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته فى صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها .
- 2- المستفيد هو محور الإهتمام خلال المراحل المختلفة للعمل بالمنظمة، لذلك يجب أن يكون عنصراً أساسياً فى عملية البناء فلا يمكن لأى منظمة أن تستمر فى السوق دون دراسة إحتياجات ورغبات المستفيدين ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون .
- 3- لنجاح عملية التخطيط لابد من تحديد دقيق للعملية التى سيتم إعادة هندستها بالإضافة إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة وأهداف المنظمة .
- 4- نشر مفهوم إعادة هندسة الأعمال والتوعية بأهميته للموظفين والإدارات التى تشملها عملية إعادة الهندسة .
- 5- حسن إختيار وتكوين فريق عمل مشروع إعادة الهندسة وتزويدهم بالسلوكيات الإيجابية التى تنظم دورهم فى إحداث التغيير المطلوب مع ضرورة إقتناع أعضاء فريق إعادة الهندسة بجدوى العمل الذى يقومون به، حيث سيساعدهم ذلك على تخطى جميع الصعوبات التى ستواجههم .
- 6- ضرورة الإستعانة بالجهات الإستشارية الخارجية المتخصصة فى هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المنظمة.
- 7- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية إتخاذ القرارات داخل المنظمة التى تقوم بإعادة البناء .
- 8- التحسين المستمر لتحقيق إعادة البناء بصورة شاملة، فلا يجب أن يترك التحسين المستمر فى أداء العمليات للاجتهاد الشخصى أو التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على إستمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ.

سادساً: عوامل فشل عمليات "إعادة هندسة الأعمال"

- على المنظمات تفادى الوقوع فى مجموعة من الأخطاء الشائعة أو التنبه لها إذا حدثت حتى يتم علاجها فوراً، ونذكر منها :
- 1- عدم وجود الدعم الكافى من الإدارة التنفيذية، والتى تعد السبب الأساسى فى فشل مشاريع إعادة الهندسة فى كثير من تجارب المنظمات المختلفة.
 - 2- عدم إختيار العملية التى سيعاد هندستها طبقاً للشروط والأسس التى وضعت لذلك "مثل الأكثر تأثيراً على المستفيدين، الأعداء إجراء 000 إلخ" بل تم إختيارها بطرق عشوائية مما أدى إلى الفشل الذريع لمشروع إعادة الهندسة .
 - 3- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها.

- 4- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الخفيفة .
 - 5- عدم تخصيص موارد كافية لعملية إعادة الهندسة "المال- الوقت - الأفراد".
 - 6- إستغراق الكثير من الوقت وضياح كثير من الجهد فى دراسة وتحليل العملية الحالية، مما يؤدي إلى عدم قدرة فريق العمل على إستنباط الأفكار المبدعة فى التصميم الجديد، فكلما أمضى الفريق وقتاً أكثر فى العملية الحالية كلما إرتبط بأسلوب العمل الحالى أكثر.
 - 7- يتطلب إعادة الهندسة أفكاراً إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها فى سوق العمل أو لأن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار.
 - 8- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة.
 - 9- تجاهل قيم وإتجاهات الأفراد حيث تتطلب إعادة الهندسة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين إتجاهات العاملين.
- إعادة هندسة الأعمال من خلال الطرح الموجود بالدراسة تعد تحسيناً غير مستمر للعمليات القائمة، وقد تكون مطلوبة عندما لا تؤدي تحسين العمليات المستمرة مثل منهج الجودة الشاملة (TQM) إلى تحقيق الأداء المطلوب، لكن بدون قيادة من بطاقة الأداء الإستراتيجية فإن إعادة الهندسة مثلها مثل الجودة الشاملة يمكن أن تركز على العمليات غير الحرجة للنجاح الإستراتيجي، بحيث لا يكون للتحسينات فى العمليات المعاد هندستها أى تأثير إقتصادي مهم فضلاً عن ذلك يمكن أن تهمش إعادة الهندسة من خلال برامج تخفيض التكلفة.
- وبدون وجهة نظر إستراتيجية لقياس المخرجات غير المالية فى "بطاقة قياس الأداء المتوازن" فإن القياس الإفتراضى لبرامج إعادة الهندسة ينتهى بكونه وفورات فى التكلفة، فبإمكان بطاقة قياس الأداء المتوازن رفع الإستراتيجيات التى تركز على العمليات من خلال تحديد قياسات غير مالية متعددة فى إفتراض القيمة الذى يمكن أن يكون مخرجات ناجحة ناتجة عن إعادة الهندسة.
- من الدراسة السابقة نجد أن إعادة هندسة الأعمال تمثل إتجاهاً حديثاً ويعتبر كل من تبناها حتى الآن رواداً فى هذا المجال. وقد توارى عهد الثورة الصناعية ليفسح المجال أما الاقتصاد الكونى ووسائل تقنية المعلومات الفعالة إضافة إلى التغييرات المستمرة والمتلاحقة.
- وهناك من الدول العربية من أخذ بسبل التطور الإدارى مثل دولة البحرين التى قامت بإعادة هندسة العمليات الحكومية "الحكومة الإلكترونية" ، أو الأتمتة الإلكترونية، فتعد الأولى على مستوى الشرق الأوسط فى إعادة هندسة وأتمتة عملياتها بنسبة 98% .

وهناك دولاً أخرى أخذت بعمليات إعادة هندسة العمليات الحكومية منها المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، أما مصر فلا زالت في سبيلها إلى تحقيق ذلك وغيرها من الدول العربية الأخرى أخذت في التوجه نحو التحديث الإداري الحكومي.

ملخص المبحث الرابع

نخلص من هذا المبحث إلى أن واقع العمل بالمنظمات الحكومية يتطلب ثورة جديدة على غرار ثورة الخامس والعشرين من يناير عام 2011 و ثورة الثلاثين من يونيو عام 2013.

ولأن التغيير السريع أصبح مطلباً أساسياً من مطالب المنظمات الحكومية فى الوقت الراهن، فإن تبنى أسلوب هندسة التغيير يعتبر من الأساليب الهامة والحيوية لإجراء التحولات والتغييرات فى هذه المنظمات، ولنجاح أسلوب هندسة التغيير فلا بد أن تتبنى الإدارة العليا ذلك التغيير وتشجع عليه.

هذا وتلجأ المنظمات الحكومية لأسلوب إعادة الهندسة بها وذلك لإعادة صياغة أسلوب العمل بها وذلك فى حالة مواجهتها لإنخفاض الإنتاجية، تدنى مستويات الأداء، تدهور الروح المعنوية، وتحول المستفيدين، التقهقر عن مواجهة المنافسة ثم إرتفاع معدل د

ومما تقدم نجد أن الوقت قد حان لكى تعيد كل منظمة حكومية وكل فرد وعامل بها النظر فى أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم لماذا يقومون بهذا العمل؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للمستفيدين من خدمات المنظمة وللمنظمة؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل، كل هذه الأسئلة يطرح الإجابة عنها مفهوم إعادة هندسة الأعمال بأسلوب مفهوم وعلمى بما يساعد المنظمات الحكومية على الوصول إلى حلول خلاقه ومبدعه تساهم فى زيادة إنتاجيتها وتعظيم قيمتها وتميزها وريادتها.

هوامش المبحث الرابع

- 1 - Hammer, M. & Champy, J. & Reengineering the Corporation Manifests For Business Revolution, DAI-A65/10, 1993, p.14.
- 2 على الغامدى، إعادة هندسة العمليات الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2009، ص3.
- 3 محمد خير طيفور، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة المطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات في سوريا، كلية الإقتصاد، جامعة حلب - سوريا، عام 2006، ص4.
- 4 د. عامر عامر أحمد، التغيير التنظيمي من خلال مدخل إعادة الهندسة، جامعة مستغانم، بدون تاريخ، ص1 .
- 5 د. قاسم عمر، أ. ساوس الشيخ، إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، الجامعة الأفريقية، إدرار، بدون تاريخ، ص1.
- 6 نورا الجمعة، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الولاء التنظيمي "دراسة حالة المؤسسة العامة السورية للاتصالات"، ماجستير غير منشورة، دمشق، سوريا، عام 2009، ص1 .
- 7 إياد على الدجنى، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي "الجامعة الإسلامية- غزة - دراسة حالة"، عام 2010، ص4.
- www. Khayma. Com.
- 8 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عام 2000، ص 343.
- 9 فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، الطبعة الأولى، دار طيبة للطباعة والنشر، عام 2005، ص 180.
- www. Kurrasa. Com .
- 10 -11 أ.د. محمد ندا، الوقاية من الأزمات والكوارث، كلية التجارية، جامعة عين شمس، بدون تاريخ، ص222.
- *مراجع أخرى في المجال :
- د. ليل سبنسر، ترجمة شمس الدين عثمان، مراجعة المهندس بندرين محمد على آل ظافر القحطاني، هندسة الإنسان - هندرة الموارد البشرية، تحقيق نتائج خارقة

فى جودة العمل وتخفيض التكاليف، عام 2000.

- مرام اسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية فى المصارف فى قطاع غزة، كلية الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، أكتوبر عام 2006.
- مايكل هامر وجيمس شامبى، إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات "دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمى "شعاع"، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، عام 1995.

www. edara. Com

- خليفة المحرزى، دورة تدريبية لإعادة العمليات الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، عام 2009.

-http: //www. brint. Com.

-http: //www. business process reengineering. org.

-http: //www. absolute astronomy. Com.

-http: //www. enotes. Com.

-http: //www. satl central. Com.

-http: //www. business process reengineering. org.

-http: //www. strassmann. com.

-http://www.teamtechnology.co.uk/business-process-reengineering. html.

المبحث الخامس

التعريف بماهية بطاقة قياس الأداء المتوازن

فى هذا المبحث سيتم دراسة مستفيضة لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتضمن ما يلى :

مقدمة

- أولاً : نشأة وتطور بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- ثانياً : بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن لتلائم العمل بالقطاع الحكومى.
- ثالثاً : أهمية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى القطاع الحكومى.
- رابعاً : دوافع التوجه نحو إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فى القطاع الحكومى.
- خامساً : العقبات التى تواجه إنشاء بطاقة قياس الأداء المتوازن فى القطاع الحكومى.
- سادساً : التعريف ببطاقة قياس الأداء المتوازن.
- سابعاً : أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- ثامناً : مراحل تطبيق قياس الأداء المتوازن.
- تاسعاً : بطاقة قياس الأداء المتوازن وبناء العمل المشترك.
- عاشراً : فوائد تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن .
- حادى عشر : عوامل نجاح إعتقاد بطاقة قياس الأداء المتوازن فى بيئة العمل بالمنظمات البحثية الحكومية.

ملخص المبحث الخامس .

مقدمة :

مرت الإدارة بعدد من مناهج التطوير وتحسين نظام العمل الإدارى ومنها الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال ونظم توكيد الجودة العالمية والأيزو، وبالدراسة نجد أن جميع هذه الطرق تتكامل مع منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن فى إيجاد وسيلة إدارية فعالة للتحكم الإدارى، كما أن البطاقة بأبعادها الخمسة المتشابهة تدعم الجوانب المالية وتربطها بالجوانب غير المالية بما يحقق معه تحولاً إدارياً مثمراً على مستوى الأداء الداخلى والخارجى للمنظمة.

ولذلك فإن الشركات العالمية الكبيرة والناجحة إهتمت بنموذج قياس الأداء المتوازن بإعتباره مدخلاً جديداً للفكر الإدارى الحديث من خلال قياس الأداء والتعرف على جوانب القصور والضعف وعلاجها والتنميط "Standardization" لنظام العمل الإدارى فى داخل البنية التنظيمية التوازنية بحيث تتحرك خطوات العمل بفعالية وكفاءة وبأقل الأخطاء وأقل جهد وتكلفة وأفضل النتائج من خلال بناء تقويم الأداء "Scorecard" لكل خطوة وجزئية عمل، والذى تستطيع المنظمة من خلاله التركيز بشكل أفضل على تحقيق إستراتيجيتها المتوسطة والطويلة المدى وصولاً إلى ما يسمى نقطة "الأداء التوازنى" والتي تعتبر قمة الجودة والإرتقاء الإدارى الحديث فى عصر التحولات الكبرى. ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد وإنما إمتد الأمر لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى القطاع العام ثم القطاع الحكومى وذلك لإكتساب وتحقيق نفس المزايا والفوائد التى تحققت على مستوى القطاع الخاص وبالتجربة العملية أيضاً أثبت ذلك نجاحات عديدة فى مجالات عدة.

إن التحول الإستراتيجى من سيطرة المؤشرات المالية نحو توازن موضوعى لعمل المنظمة من خلال وضع الرؤية ورسم الرسالة التى تهدف إلى تحقيقها وفق مدة زمنية محددة وأهداف ومؤشرات تقييم لجودة الخدمة المقدمة فى المعاهد البحثية الحكومية وهى مجال هذا البحث إلى جانب البيئة الثقافية وكذلك درجة الإبتكار والإبداع وفعالية نظام العمليات والإتصالات والأساليب التسويقية والتنافسية جميعها أصبحت ترتبط بمدى فعالية الأداء ومدى التناسبية مع الأهداف الزمنية للعمل، وكذلك هناك العديد من الجوانب غير المحسوسة ولكنها فى مجملها ضرورية للريادة فى العمل والإنجاز الإدارى المتميز على الصعيد المحلى والإقليمى والعالمى.

أولاً: نشأة وتطور بطاقة قياس الأداء المتوازن

1- نشأة بطاقة قياس الأداء المتوازن

تم إستنباط بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة إثنين من العلماء روبرت كابلان الأستاذ في جامعة هارفارد وأمريكا وديفيد نورتون وهو استشاري من منطقة بوسطن، ففي عام 1990 أجرى كل من كابلان ونورتون دراسة بحثية على إثني عشرة شركة لإستكشاف طرق جديدة لقياسات الأداء. هذا ولقد كان الدافع من إجراء هذه الدراسة اعتقاد متنامى في أن القياسات المالية للأداء غير فعالة لمنشآت الأعمال الحديثة، فالشركات التي تمت عليها الدراسة كانت لديها قناعة بأن الإعتماد على القياسات المالية للأداء أثرت على قدرتها على خلق قيمة، وبالتالي تم إختيار بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لكونها تبرز قياسات أداء تتناول نشاطات عن كل جوانب العمل بالمنظمات سواء ما يتعلق بالمستفيدين أو الأعمال الداخلية بالمنظمة إلى جانب ما يخص العاملين.

2- تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن

وبعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج في التسعينات، تمت العديد من التطورات تتمثل فيما يلي:

أ- الجيل الأول عام 1992

تم وضع بطاقة قياس الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، وتميز هذا الجيل بإضافة ثلاث منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم بالإضافة للمنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن إقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في إختيار وإستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المنظمات المختلفة، وبذلك عرفت في هذه المرحلة البطاقة وأعتبرها نظام لتطوير الأداء حيث تعطى مؤشرات للمنظورات الأربعة إنطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية وتميزت هذه المرحلة ب:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة،
- إعتبر البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط،
- تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور،
- ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية.

مما سبق نجد أن البطاقة في أول شكل لها كانت عبارة عن أربعة محاور يتوسطها الرؤية الإستراتيجية، وإقتصر دورها على تقييم وقياس الأداء.

ب- الجيل الثاني عام 1996

نتيجة تطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:

- أن التعريف والتحديد الأولى لبطاقة قياس الأداء، المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة عنها،
- كيفية إختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب المنظمة، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أى من منظورات البطاقة،
- إعتبرها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المنظمة. وبعد ذلك تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن في شكل جديد وإعتبرت كنظام للإدارة يساعد في إتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، وهذه الأخيرة تتمثل في:

- للنجاح حالياً كيف يجب أن نبداً أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
 - لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبداً أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
 - ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضا مساهميننا وما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟
- وقد كانت هذه المرحلة مهمة جداً، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال إتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

ج- الجيل الثالث عام 2000 يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة

التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي:

- الإرتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح .
 - إستبعاد المبادرات التي ترتبط بتشكيل التدفق الإستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية،
 - عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.
- وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة إستخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر إرتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء.

ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:

- أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول،
 - إطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال إستراتيجياتها،
 - العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني،
 - وضوح الإتجاه حتى تتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.
- ويلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما هو في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية.
- وهناك من يضيف "جيلاً رابعاً" لبطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي، خاصة بعد التوجه الجديد للمنظمات نحو فلسفة جديدة "المنظمة الخضراء"، وبالتالي ظهر ما يعرف ببطاقة قياس الأداء المتوازن المستدامة.

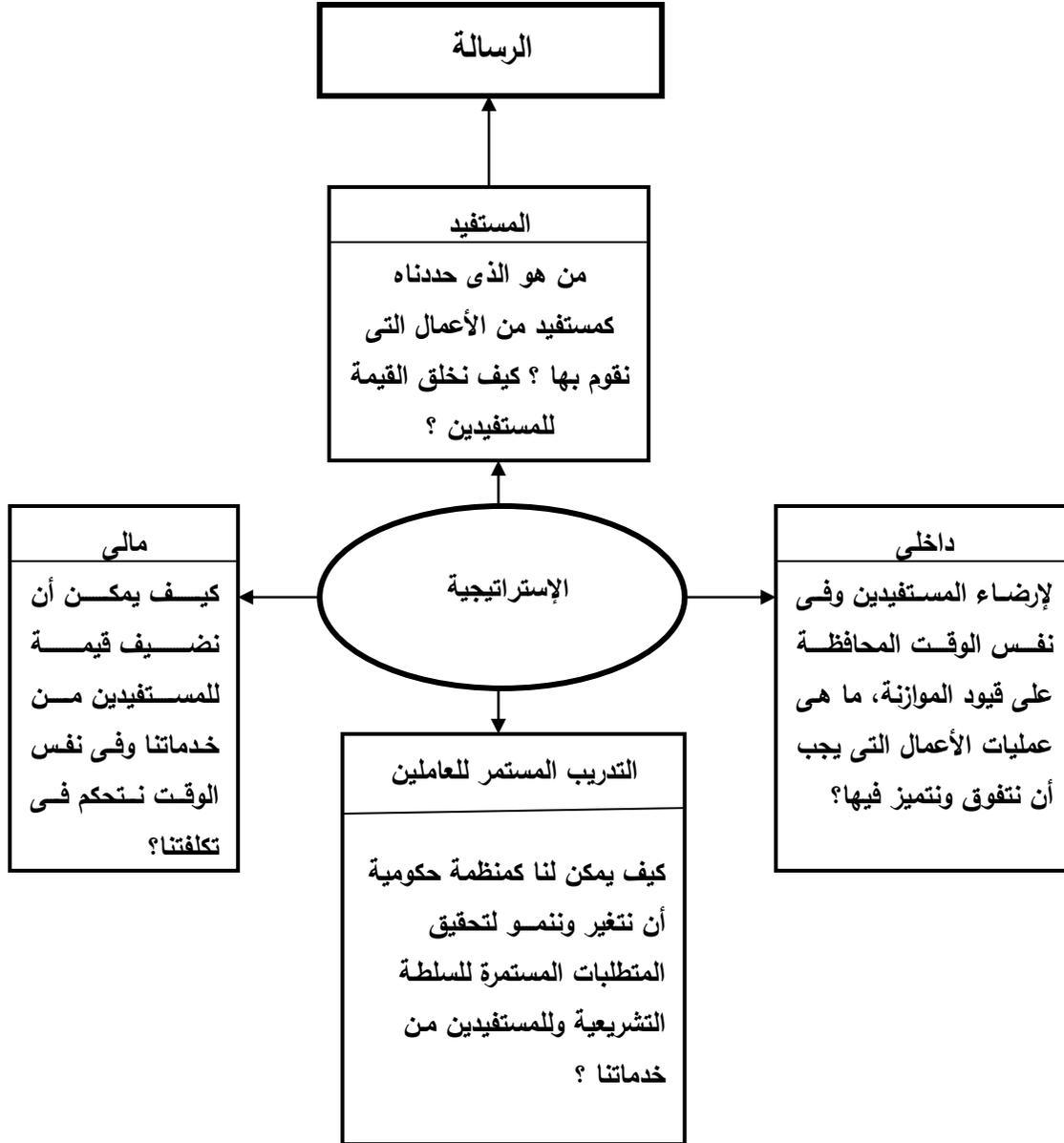
ثانياً: بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن لتلائم العمل بالقطاع الحكومي

Building a balanced scorecard to Fit the governmental sector

تعد الاستراتيجية لب وجوهر بطاقة الأداء المتوازن سواء كان المستخدم هيئة حكومية أو أغنى ألف شركة في العالم، أو مجموعة شركات خاصة أو متجر صغير a mom and pop وعلى أية حال فإن المنظمات الحكومية في الغالب تواجه صعوبة في زرع إستراتيجية واضحة ومختصرة، بينما العديد من المحاولات لإستنباط بيان للإستراتيجية، لم تكن إلا قوائم تفصيلية من البرامج والمبادرات تستخدم لتوفير الإعتمادات المالية من السلطة التشريعية الممولة، وكنتيجة لما تقدم فإن المجهودات الحكومية المبكرة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ركزت أساساً على القياسات الداخلية للكفاءة والجودة مع الإهتمام القليل بالهدف النهائي وهو خدمة المستفيدين . ولقد وضح من بدايات عام 1990 إرتفاع درجة الإهتمام نحو التحرك لتحقيق الجودة بالدوائر الحكومية، والذي أثر بقوة على قياسات الأداء. (1)

نستنتج مما سبق أن المنظمات الحكومية بحاجة ماسة إلى وضع رؤية واضحة لها وأيضاً بحاجة إلى وصف رسالتها وهي تعد مهام (رسائل) تعطى قوة الدفع للعمل داخل هذه المنظمات. هذه المهام الأساسية يجب وضعها على قمة بطاقة الأداء المتوازن الحكومي لتقود التحسين في قياسات الأداء والذي سوف يؤدي إلى إنجازها. وبالتالي وصول الرسالة بوضوح إلى كل من تم إنشاء المنظمة لهم . هذا ويوضح الشكل التالي بطاقة الأداء المتوازن للقطاع الحكومي والتي تظهر كما سيبدو لاحقاً.

شكل رقم (5)
بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع الحكومي



من الشكل السابق نجد مدى الإختلاف بين تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى القطاع الخاص والقطاع الحكومي وذلك يظهر فى وضع الرسالة على قمة الخريطة الإستراتيجية، ثم التدفق من الرسالة يكون لتحقيق متطلبات المستفيدين عملاء المنظمة الحكومية وليس المساهمين المالىين، كما نجد أن إنجاز الرسالة لا يتساوى مع المسئولية المالية والرقابة. فبدلاً من ذلك نجد أن المنظمة الحكومية يجب عليها أن تحدد من هو المستفيد من خدماتها والذى تهدف وتسعى إلى خدمته وكيف يمكن أن تعمل على تلبية متطلباته بأفضل وسيلة ممكنة، حيث ينصب التركيز على المستفيدين من أجل تحقيق رسالة

المنظمة. وإستكمالاً لما سبق نجد أن المستفيدين يمثلون المجموعات المختلفة التي تصمم الخدمة من أجلهم وقد يدفعون جزء من تكلفة الخدمة أو التكلفة الكلية للخدمة.

أما بالنسبة لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى القطاع الحكومي نجد أن القياسات المالية يمكن أن ينظر إليها بأفضل صورة على أنها عوامل مساعدة لتحقيق النجاح فى خدمة المستفيد أو أنها قد تكون عوامل إعاقة يجب على مجموعة العمل التعامل معها وعلاجها.

نخلص مما تقدم أن الهدف الأسمى للنهائى للمنظمة الحكومية هو إنجاز الرسالة الخاصة بها وتحقيق متطلبات المستفيدين وليس تحقيق النجاح المالى، ولكن على أية حال فإن المعايير والقياسات المالية ما زالت لها دور مهم داخل الإطار العام لبطاقة قياس الأداء المتوازن. ومؤدي ما تقدم ضرورة البحث عن تقنيات إدارية نشيطة لمساعدة إدارة المنظمة الحكومية فى بناء الدوافع الحقيقية للتكلفة وكيف يمكن تقليل إجمالى التدفقات الخارجة بالمستقبل. وبالتالي يركز خبراء العمل ببطاقة قياس الأداء المتوازن على أن من سيطبقون هذه البطاقة من العاملين بالمنظمات الحكومية يعرفون أن القياسات المالية لا تكون بالضرورة على تناقض مع أهدافهم الغير مالية . ولكن الهدف هو تحقيق التوازن مع الهدف الأسمى وهو خدمة المستفيدين ، أما قياسات العملية الداخلية فى القطاع الحكومي فيجب أن تستنبط من عرض القيمة الذى ينعكس من منظور المستفيد، أى ما هى العمليات الرئيسية التى يجب تنفيذها بدون حدوث إشكاليات من أجل تحقيق النجاح فى تقديم الخدمة للمستفيدين ؟ إن فكرة عرض القيمة تعتبر فى الغالب أمراً جديداً على منظمات القطاع الحكومي والذى إعتاد بصورة كبيرة على تلبية متطلبات الموازنة وليس خلق أى مسائل رقابية أخرى ذات قيمة.

وتوضح الدراسات السابقة فى مجال العمل الحكومي أن تراث برامج الجودة الحكومية تعتمد على قياسات الكفاءات والجودة الداخلية مع الإشارة القليلة على تأثير هذه القياسات على الهدف النهائى وهو تحقيق متطلبات الأداء للمستفيدين، وفى النهاية إنجاز رسالة المنظمة. ومع كون منظمات القطاع الحكومي لا تحتاج إلى الإعتاد بشكل كبير على عروض التميز فى التشغيل ولكنها تهتم بالرؤية القوية والقيادة الفعالة فى إمكانية تحقيق رضاء المستفيدين أو حتى تحقيق نتائج أهداف القيادة.

ولتحقيق رسالة منظمات القطاع الحكومي، فلا بد من توافر العاملون الذين تتوفر لديهم الحوافز والدوافع الإيجابية تجاه العمل مع التوفر الملائم للمهارات والأدوات والعمل فى مناخ عمل يتميز بالنظام. كل ذلك يعتبر هو الركيزة الأساسية فى دفع تطور العمليات والعمل فى إطار الحدود المالية وفى النهاية تحقيق النجاح للمستفيدين.

ثالثاً: أهمية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى القطاع الحكومى.

تنبع أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن فى المنظمات الحديثة من كونها " نظام إدارى يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة حيث لم يعد التقرير المالى هو الطريقة الوحيدة التى تستطيع بها المنظمات تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".⁽²⁾

إن تبنى هذا المفهوم يساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها. كما أنها تحقق فوائد عديدة نذكر منها:

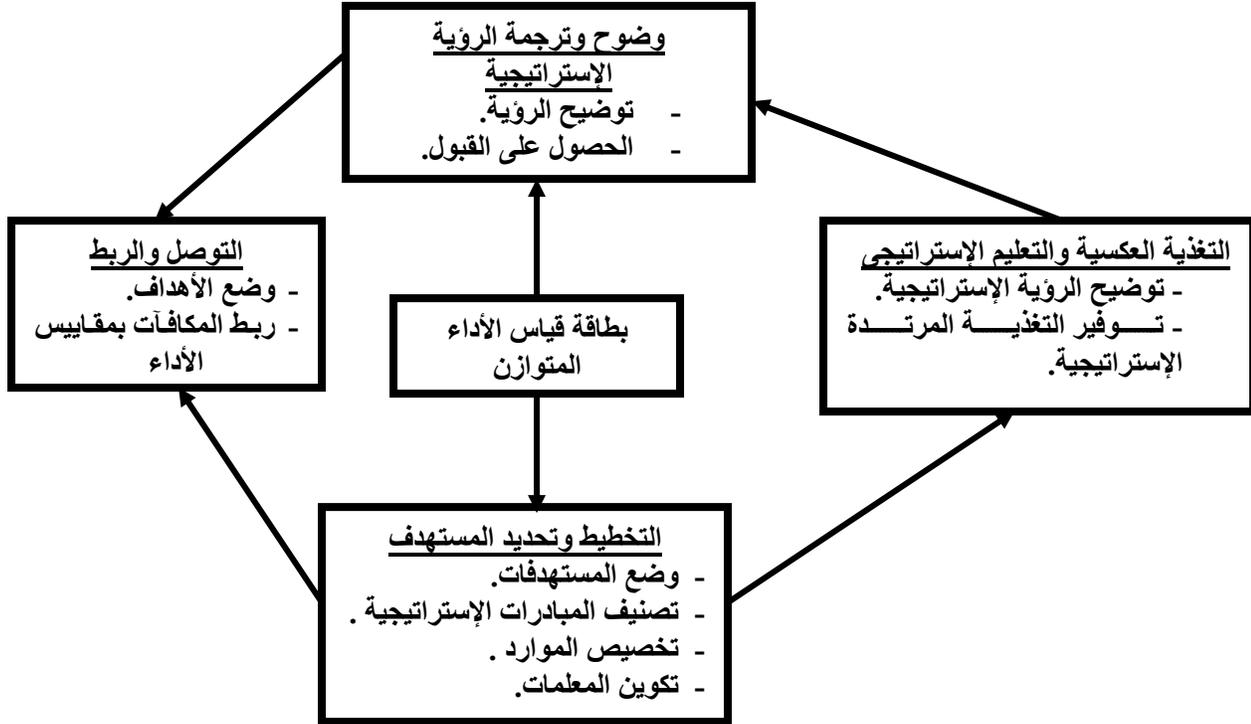
- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض الخاص بالإحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- نشر ثقافة التغيير التنظيمى والتعلم التنظيمى من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
- توفير خطة إتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

وبالتالى تتأكد أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن من قدرتها على ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التى توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التى يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

وهذا يوضح الشكل التالى بطاقة قياس الأداء المتوازن كإطار إستراتيجى للعمل بالمنظمة:

شكل رقم (6) *

بطاقة قياس الأداء المتوازن كإطار إستراتيجي للعمل بالمنظمة



* Source: Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E, and Goutsos, S. " Applying Sustainable indicators to Corporate Strategy" : The Eco- balanced Score card" Environmental Research, Engineering and Management, 2004.

من كل ما تقدم نجد أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تكتسب أهمية متزايدة لأنها توازن بين مقاييس الأداء المالية والغير مالية لتقييم الأداء قصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة إقتصادية في المستقبل، مثال ذلك سعى المنظمات الحكومية الدؤوب وخصوصاً المراكز البحثية الحكومية لزيادة رضا المستفيدين من خدماتها مما يترتب عليه زيادة أعداد المستفيدين من الخدمة المقدمة وإقتناعهم بالمستوي المتميز الذي تقدم به الخدمة مما يترتب عليه حدوث تميز بالأداء داخل المنظمة ينعكس على الأداء الحكومي بصورة كلية. يكمل ما سبق ما تحققه بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلق

نوع من التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجى الموجة إلى قيادات العمل الحكومى والمستفيدين ومستهدفات الأداء الداخلى المرتبطة بالعمليات التشغيلية، والإبتكار والقدرة على التعلم. (3)

مما سبق يمكن القول أن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فى المعاهد البحثية الحكومية يشكل أهمية كبيرة لهذه المعاهد تتمثل فى: (4)

- * مساعدة المعاهد البحثية الحكومية فى توكيدها على عوامل غير ملموسة تحتاجها للنمو المستقبلى، مع وجوب النظر إليها كمتمة وليس كبديل للمقاييس المالية.
- * أن تطبيقها يوفر فهماً أفضل للمقاييس المالية والتشغيلية.
- * توجيه مخططى المعاهد البحثية الحكومية على تحديد تقييماتهم وإقتصارها على مقاييس محددة، فهى بذلك تساعد على تقليل الإفراط فى استخدامهم للمعلومات إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على منظورات الأداء الرئيسية، ومن وجهة نظر معرفية فإن هذه الميزة تعكس الوضوح والتحسين والمنفعة الكبيرة من استخدام البطاقة.

رابعاً: دوافع التوجه نحو استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فى القطاع الحكومى

- 1- هناك العديد من الدوافع وراء تبنى المنظمات استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تتمثل فى: (5)
 - إتجاه المنظمات إلى التركيز على تنفيذ الإستراتيجية إنطلاقاً من مفهوم أن تنفيذ الإستراتيجية أهم من الإستراتيجية نفسها. ويعتبر هذا الإتجاه مثيراً للدهشة ففى خلال العقدين الماضيين كان التركيز منصباً على صياغة الإستراتيجية عكس ما هو موجود الآن. وترى المنظمات أن المشكلة الحقيقية ليست فى الصياغة غير الدقيقة للإستراتيجية ولكن المشكلة فى التنفيذ الخاطئ للإستراتيجية.
- 2- إعتداد المنظمات على إستراتيجية وحيدة مصاغة بشكل جيد بهدف تحقيق القيمة للمنظمة ليس كافياً لنجاحها، نظراً للتغير الذى يحدث فى البيئة وبالتالي التغير فى كل العوامل المحيطة مع بقاء أدوات القياس كما هى دون تغيير. أيضاً تحول المنظمة من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى التركيز على إستراتيجيات إدارة المعرفة والتى تقوم بتوظيف الأصول غير الملموسة مثل علاقات العميل، إبتكار منتجات وخدمات جديدة، تكنولوجيا المعلومات، الجودة، قواعد البيانات، قدرات ومهارات العاملين والدافعية.
- 3- شدة المنافسة وعدم صلاحية الإستراتيجيات التى كانت صالحة للمنافسة فى عصر الصناعة، فكثير من المنظمات حتى نهاية السبعينيات كانت تعتمد على الرقابة المركزية من خلال الأقسام الوظيفية الكبيرة. وفى الفترة الحالية أدركت معظم المنظمات هذه المشكلات، وأصبحت تعمل من خلال فرق العمل وإستخدام اللامركزية فى وحدات الأعمال، حيث أدركت هذه المنظمات أن الميزة

التنافسية تتحقق من المعرفة، والقدرات وعلاقات الموظفين، أكثر من الإستثمار فى الأصول الثابتة. ومع التغير السريع فى التكنولوجيا والمنافسة، ونظم المعلومات، أصبحت عملية المشاركة فى صياغة وتنفيذ الإستراتيجية فى المنظمة عملية هامة، وأن هناك ضرورة لتحقيق التوازن بين كل الأطراف داخل المنظمة. فالمنظمات اليوم فى حاجة إلى لغة لتوصيل الإستراتيجية، أيضاً فى حاجة إلى عمليات ونظم تساعد فى تنفيذ الإستراتيجية والحصول على التغذية العكسية حول إستراتيجيتها التى تقوم بتطبيقها.

4- يجعل قياس الأداء المتوازن المنظمة تحتفظ بالمعايير المالية التى تعتمد عليها، بالإضافة إلى المعايير غير المالية والتى أصبح من الضروري أن تعمل بها المنظمات، ويحاول هذا الإتجاه الإعتماد على المعايير غير المالية التى تعطى رؤية عن المستقبل، وعدم الإعتماد فقط على المعايير المالية التى توفر للمديرين معلومات تاريخية عن أداء المنظمة. وبالتالي كل معايير ومؤشرات القياس فى مدخل قياس الأداء المتوازن تأتى من رؤية وإستراتيجية المنظمة. كما يضيف البعض مبررات أخرى تدعو إلى تبنى المنظمات فكرة التوجه نحو إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وهى : (6)

1- مدخل قياس الأداء المتوازن يضع إطار لوصف إستراتيجية المنظمة ويربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة لخلق قيمة للمنظمة، فمدخل قياس الأداء المتوازن لا يحاول خلق قيمة من الأصول غير الملموسة فقط ولكن يقيس هذه الأصول. ويستخدم قياس الأداء المتوازن الخرائط الإستراتيجية التى تبين علاقات السببية لتوضيح كيف تتكامل الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى لخلق قيمة للمستفيد وتحقيق النتائج المالية المرغوبة.

2- نظم الرقابة أصبحت الآن فى غاية الأهمية للربط بين تنفيذ الإستراتيجية وتعديلها. ففى الماضى كان هناك إنطباع بأن الإستراتيجية يمكن أن تنفذ بنجاح دون تعديل أو تصحيح، ولكن هذه الرؤية تغيرت الآن فالسبب الرئيسى فى عملية القياس هو تحديد كيف ومتى يحدث تغيير فى الخطة. ومقاييس الأداء متعددة الأبعاد تعتبر قلب نظام الرقابة الإستراتيجية الفعالة. فهى تمدها بأسس التعلم التنظيمى من خلال تحليل نتائج أداء المنظمة. وهناك إهتمام بمدخل قياس الأداء متعددة الأبعاد، ومدخل قياس الأداء المتوازن هو أحد المداخل، حيث يقدم محاور أساسية تساعد المدير فى تحديد مقاييس للإستراتيجية وقياس العناصر الملموسة وغير الملموسة.

أيضاً أضاف كاتب آخر مبررات أخرى لتبنى المنظمات فكرة التوجه نحو قياس الأداء المتوازن، وينطلق من أن: (7) نظام قياس الأداء المتوازن يهدف إلى تحسين أداء الإدارة وليس التركيز على الإجراءات التى تتم لتقييم العلاقة بين إستراتيجية المنظمة والخطط التكتيكية اللازمة لتحقيق الأهداف، من هنا جاء الإهتمام بمدخل قياس الأداء المتوازن الذى يعرض مؤشرات الأداء

والتي تؤثر بشكل مباشر على العاملين والمديرين، وعلى هذا تشجع التغيير في السلوك والأنشطة لتحقيق إستراتيجيات المنظمة، والمؤشرات المستخدمة في مدخل قياس الأداء المتوازن تركز على مدى تطوير العاملين، كفاءة العمليات الداخلية، إرضاء المستفيد، الأداء المالي في الأجل الطويل. وقياس نتائج الأداء في نظم قياس الأداء الأخرى تسمى المؤشرات اللاحقة **Lagging indicators** لأنها تقيس الأعمال التي تمت، بينما محركات الأداء في قياس الأداء المتوازن تسمى المؤشرات المستقبلية **Leading Indecorous** لأنها تقيس بناء القدرات لتحسين الأداء وترتكز على محركات الأداء في المستقبل. كما أن مدخل قياس الأداء المتوازن يربط مقاييس النتائج بمحركات القياس مما يسهم في تطوير وتحسين الأداء.

وأضاف كاتب آخر مجموعة من المبررات للإعتماد على قياس الأداء المتوازن في المنظمات المختلفة يبنى على أن: ⁽⁸⁾ قياس الأداء المتوازن هو نظام متكامل لقياس الأداء المالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية، ويعمل على تزويد المديرين في المنظمات بالنظرة الواقعية كما يحدث داخل وخارج المنظمة والخصائص الرئيسية التي تميز مدخل قياس الأداء المتوازن كونه يتضمن مقاييس واضحة ترتبط برسالة وإستراتيجية المنظمة لدفع الجهود تجاه تحقيق الأهداف. أيضاً يعتبر قياس الأداء المتوازن أداة قياس إستراتيجية وليس نظاماً لمراقبة الأداء بعد حدوثه. وعلى ذلك فإن مدخل قياس الأداء المتوازن الفعال يحقق التوازن بين المقاييس التشغيلية والمقاييس الإستراتيجية.

خامساً: العقبات التي تواجه إنشاء بطاقة قياس الأداء المتوازن في القطاع الحكومي
يتطلب تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن النظام والحزم في التطبيق داخل إطار منظومة عمل أى منظمة حكومية، ولذلك سوف يتم إستعراض بعض القضايا التي تخص هذا القطاع بعينه وبعض المقترحات للحصول على أفضل مردود من تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، تتمثل في: ⁽⁹⁾

1- ما أفعله غير قابل للقياس

النتائج التي تترتب على العمل بالمنظمات الحكومية تخضع للكثير من المؤثرات مما يجعل الأمور من الصعب قياسها، وكلمة السر في هذه الجملة هي كلمة النتائج حيث يعتبر البعض أن النتائج من المستحيل قياسها لأنها تستغرق سنوات حتى يتم إنجازها وتحتاج إلى العديد من المشاركين وكذلك تخضع لكثير من المتغيرات الخارجة عن نطاق القطاع الحكومي.

وللتغلب على عقبة النتائج على القائمين بتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن التفرقة ما بين النتائج (حصيلة) **outcomes** والنتائج (نتاج) **outputs** أما الناتج فهو البديل قصير المدى أو متوسط

المدى للنتائج طويلة المدى التي تعمل الهيئات الحكومية على تحقيقها ويمكن القول أن النجاح قصير المدى فيما يتعلق بالنتائج سوف يؤدي حتماً إلى تحقيق نجاح طويل المدى فيما يتعلق بالنتائج. ونظراً لكون قياس الأداء داخل القطاع الحكومي بات أكثر تعقيداً أو تركيبياً فإن على أصحاب الفكر الخلاق أن يتوصلوا إلى طرق ووسائل لقياس الأشياء التي كانت تعد من الأمور الغير قابلة للقياس.

2- إستخدام النتائج للعقاب

يمكن أن تمثل مشكلة عدم وجود هدف واحد مشترك بين مجموعة من الأفراد الذين يعملون سوياً، عقبة أمام تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ولتصحيح الأوضاع فيما يتعلق بهذه المشكلة فإن الأمر يتطلب تدريب وتوجيه المديرين والمسؤولين التنفيذيين عن المخاطر الكامنة إذا تم إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

وبما أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعد أسلوب جديد للأداء وطريقة مستحدثة للتفكير في العمل، ففي بعض الأحيان قد لا تسير الأمور وفقاً لما هو مخطط لها وهذا أمر وارد، وبالتالي يجب ألا ينظر إلى الأداء الضعيف على أنه عيب ولكن ينظر إليه على أنه موقف للمناقشة والمعرفة حول أسباب حدوث ذلك الأداء. وذلك في ضوء أهمية إقناع كل القائمين بالعمل على ضرورة التغيير وحثميته وليس فقط المديرين والتنفيذيين.

3- ما هي الرسالة؟

تعانى الكثير من المنظمات الحكومية من العديد من الضغوط حيث يكون المطلوب منها التركيز في عدة إتجاهات مختلفة مما يجعل هناك صعوبة في إستخدام وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن. ولذلك فإن عدم وضوح الاتجاه يفرض على قادة العمل أن يبذلوا جهوداً ضخمة لتحديد الرسالة الهادفة للمنظمة بمنتهى الدقة، وبالتالي تحديد ووضع قياسات الأداء تبعاً لذلك.

4- عدم وضوح الرؤية بالنسبة للمواطنين فيما يخص النتائج السلبية

إن التشريعات والقوانين الخاصة بحرية المعلومات والتعامل مع المستندات العامة تملى على القائمين بالعمل في المنظمة الحكومية إتاحة المعلومات لأى مواطن يحتاج لها للحصول عليها بما يتيح للمواطنين الفرصة لمراقبة أداء الحكومة فيما يختص بالمهام الملغاه على عاتقها. وبطبيعة الحال قد يؤدي تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى نوع من القلق حيث أن الأمر لا يتوقف فقط على تفرغ النتائج من معانيها ولكن يمكن إستغلال الأداء الأقل من المستهدف ونشره في الصحف كدليل على عجز وعدم كفاءة العمل بالقطاع الحكومي، ولكن بالرغم من كل ما تقدم فإن الجهات الحكومية التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن وجدت أن إستخدام هذه الأداة يفوق التشويش المحتمل من المواطن أو وسائل الإعلام.

5- لماذا نستثمر من أجل القيام بعمل سوف يستمر فقط خلال تولي الإدارة الحالية؟

لدينا يقين بأن الأساليب والممارسات السياسية الشائعة تفرض على أي إدارة قادمة التنصل من أي شيء وأي عمل قامت به الإدارة السابقة سواء أكان هذا العمل جيداً أو رديئاً. ولكن بالرغم مما تقدم فإن قرار قياس نتائج الأداء الحكومي عملية قانونية تستوجب الإستمرار في هذا القياس رغم تغير الإدارة.

6- ثقافة عدم الثقة في حلول الأعمال

تتجه المنظمات الحكومية إلى الحذر التام من تطبيق الحلول الإدارية الحديثة بدعوى عدم ملائمتها لدولاب العمل لديهم، ولكن هذا الأمر أخذ في التغيير طالما أن الخط الفاصل بين الحلول الجديدة والحكومة أخذ في التلاشي، ومع نجاح تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في العديد من منظمات القطاع الخاص والقطاع العام فإن إمكانية التطبيق الناجح في القطاع الحكومي واردة بنسبة كبيرة.

7- لا توجد خطة ملحة للتغيير

نظراً لأن التغيير سمة أساسية للتطور من أجل البقاء والإستمرار، ولذلك فإن إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء يمكن أن يحفز العاملين بالمنظمات الحكومية ويوحدتهم حول النتائج الضرورية للبقاء والإستمرار والأمل في الوصول إلى يوم جديد في تطور حياتهم.

8- العوائق الفنية

قد تشكل التكاليف المطلوبة لإرساء مشروع لقياس الأداء عائق أمام تنفيذ هذا المشروع، بالإضافة إلى أن عدم إمتلاك وتوفير أحدث أدوات التقنية قد يشكل عائق أيضاً بالنسبة للتطبيق. لذلك لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لابد من توفير المقدرات المالية اللازمة للتطبيق وذلك في ضوء إستخدام تقنيات مستحدثة في العمل.

9- مهارات العاملين

قد تتوفر لدى المنظمات الحكومية بعض المهارات الخاصة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على مستوى عالي جداً من الكفاءة، وحتى يتمكن القائمون بالعمل من إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن يجب أن تتوفر لدى الموظفين القدرة على التحليل والإستفادة من النتائج التابعة عن قياسات الأداء. وهذا يتطلب عمل تدريب تفصيلي حول إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لضمان إكتساب المهارات اللازمة لجميع المشاركين في العمل وذلك للوصول إلى فوائد قيمة من النتائج لإرساء العمل بالبطاقة.

10- إستنباط قياسات إبتكارية

يتطلب الأمر في المنظمات الحكومية إرساء فكرة قياس الأداء لدى المسؤولين والمشاركين في العمل، فعليهم تقديم المعلومات بطريقة ربع سنوية أو سنوية إلى الجهات المختصة بالإضافة إلى قيامهم بإعادة صياغة المتطلبات الخاصة بعملهم من أجل تعميم ونشر المحاور الخاصة ببطاقة قياس الأداء

المتوازن، وقد تكون هذه القياسات فعالة وصالحة للعمل في بعض الأحيان وفي أحيان أخرى قد تكون غير فعالة، فإذا كانت هذه القياسات غير فعالة فكيف لها أن تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء، يجب على ذلك المتخصصين بهذا المجال بأن على القائمون بالعمل على وضع بطاقة قياس الأداء المتوازن تأكيد فكرة أن القياسات الجديدة أو القياسات المفقودة هي التي في الغالب تعمل على تقديم أعظم قيمة حول تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

وبناء على تحديد فئة المستفيدين الذين سوف نتعامل معهم وتحديد نوعية العمليات التي سوف نقوم بتفعيلها بأفضل صورة لإرضاء المستفيدين وتحديد الأبعاد المالية في الوقت الحالى والمهارات المطلوبة في المستشارين والموظفين والمحليين، فإن القائم بالإدارة في القطاع الحكومى يستطيع إرساء عالم جديد من القياسات الإبتكارية للأداء التي توضح لنا صورة وطبيعة الإستراتيجية.

11- الحافز المادة غير مرئى

يتوقف إرساء وترسيخ ثقافة التغيير داخل أى منظمة حكومية تقوم بتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على ربطها بالحافز والمقابل المادى، وبالرغم من صعوبة تنفيذ إختيار الحافز والدافع المادى كأداة للعمل بالبطاقة فإنه خيار ليس مستحيل.

هذه بعض القضايا التي قد نواجهها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ولكن بالرغم مما قد يبدو من صعوبات بإتجاه التطبيق فعلياً أن ندرك أن هناك الكثير من المنظمات التي حققت النجاح في هذا المجال وإن علينا أن نتبع خطاهم في هذا الشأن لتحقيق نجاحات متماثلة.

سادساً: التعريف ببطاقة قياس الأداء المتوازن

تعددت التعاريف الخاصة ببطاقة قياس الأداء المتوازن ولكنها إجمعت على أهمية تحقيق أمرين هما القياس الفعال لأداء المنظمة وتنفيذ الإستراتيجية، وفيما يلى طرح لمجموعة من التعاريف نذكر منها :

1- "مجموعة مختارة بعناية من القياسات المشتقة من إستراتيجية المنظمة. وتعد القياسات المشتقة لبطاقة قياس الأداء المتوازن أداة للقادة يستخدمونها فى عملية الإتصالات مع المستخدمين والشركاء الخارجيين، دوافع الأداء ومصادر الدخل والتي بها سوف تنفذ المنظمة رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، أى أن هذه الأداة تحقق نظام قياس ونظام إدارة إستراتيجية وأداة إتصال".⁽¹⁰⁾

2- "أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ فى تلك الوحدات وإستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسى وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة".⁽¹¹⁾

3- "إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجى، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلائم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف - إستراتيجيات الوحدة الفرعية فى

المنظمة (الأقسام) وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الإرتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير".⁽¹²⁾

4- "مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلى، وهي تبدأ من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات".⁽¹³⁾

5- "جوهر بطاقة قياس الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي إستمدتها مؤسسة Norma Research Institute, NRI من تقديم إطار لبطاقة أداء القياس المتوازن ثم إستخدامها في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية".⁽¹⁴⁾

أ - تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء .

ب - تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات غير المالية.

ج- إزالة الغموض عن طريق الإحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

د - نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.

هـ - توفير خطوط إتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.

6- " أول عمل نظامى حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة".⁽¹⁵⁾

7- "نظام إدارى شامل يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الإعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالى، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الإجتماعى). وتهدف بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية أخذة بعين الإعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً). وضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا".⁽¹⁶⁾

8- "نظام شامل لتقويم الأداء ويقوم على أساس تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، حيث تسعى إلى زيادة الفلسفة المنظماتية لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في إختراق عوامل النجاح في مختلف مجالات نشاط المنظمة

الإنتاجى والتسويقى والإدارى فضلاً عن دورها فى تشخيص المشاكل التنظيمية التشغيلية من خلال التطبيق الواسع لدورة التخطيط والعمل والتدقيق والتصحيح".⁽¹⁷⁾

9- "أداة لقياس تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس نحو مجموعة من المنظورات".⁽¹⁸⁾

10- نظام شامل لتقويم الأداء يمتد إلى تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية. أى إنها نظام إدارى متكامل يسعى إلى زيادة التناغم الإدارى لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم فى تحسين قدراتهم وإختراق عوامل النجاح فى مختلف المجالات بتطبيقاتها على الأنشطة المختلفة بالمنظمات".⁽¹⁹⁾

11- نظام لإدارة الأداء يمكن أن يستخدم فى أية منظمة لجعل رؤية ورسالة المنظمة متوافقة مع المتطلبات اليومية للمستفيدين وإدارة وتقييم الإستراتيجية ومراقبة كفاءة العمليات وبناء القدرات التنظيمية، وإن تقدم لجميع العاملين بطاقة تسمح بقياس الجوانب المالية والمستفيدين والعمليات والقدرات".⁽²⁰⁾

12- إطار متين لإدارة وتقييم كل من الأمور البيئية والإجتماعية، بالإضافة إلى الأمور الإقتصادية، ودمج المسائل البيئية فى نظام خلق القيمة "Value creating" للمنظمة، فضلاً عن كونها أساس نظم الإدارة الإستراتيجية".⁽²¹⁾

13- "بطاقة تعتمد على المحاور الزمنية الثلاثة وهى (الماضى، الحاضر، المستقبل)، بمعنى أن ما تعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالى واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية، وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلى للمنظمة، بمعنى آخر رصد العمليات اليومية للمنظمة ولكن فى شكل مقاييس ومعايير إرشادية لتحقيق أفضل نتائج للأداء الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة".⁽²²⁾

14- "نظام شامل يسهم فى قياس ومراقبة أداء المنظمة من خلال إدارة وتنفيذ الإستراتيجية فى كل المستويات التنظيمية بأسلوب يودى إلى ربط الأهداف والمقاييس والمبادرات باستراتيجية المنظمة".⁽²³⁾

15- طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها الى مقاييس أداء، وأن أساس بطاقة قياس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط، وتتمثل أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن فى أربعة أبعاد هى: البعد المالى Financial Prospective وبعد المستفيد Customer Prospective وبعد العمليات الداخلية Internal Process Prospective وبعد التعلم والنمو Learning and Growth

Prospective ومن خلال تكامل هذه الأبعاد تتحدد قدرة المنظمة على الأداء وتحقيق أهدافها بشكل متوازن. (24)

16- هذا التعريف هو الأساس الذي بنيت عليه كل التعاريف السابقة ولقد تم تأخيره إلى نهاية التعاريف نظراً لأهميته وهو تعريف كابلين ونورتون: (25) " بطاقة قياس الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية (Strategic objectives) ومقاييس (Measures) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Initiatives).

سابعاً: أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بثلاث قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة الحكومية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات بالمراكز البحثية وتتمثل في الحكومة والمستفيدين والعاملين. ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم إختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير وفي الأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تتمثل في:

1- البعد المالي Financial Perspective

2- بعد المستفيدين Customer Perspective

3- بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective

4- بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

كما يرى بعض الباحثين إضافة بعد آخر للأبعاد السابقة وهو البعد الإجتماعي Social perspective.

ومن هذا المنطلق يمكن إضافة قطاع آخر للقطاعات الثلاثة السابقة ذات المصلحة وهو المجتمع وذلك لأن وضع هذا البعد ضمن أبعاد قياس بطاقة الأداء المتوازن ينبع من أن المنظمة نظام مفتوح وأن هناك مصالح مشتركة بين المنظمة والمجتمع المحيط بها حيث أن دعم منظمات الأعمال للمجتمع يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرفاهية للمجتمع بما يعود بالنفع على منظمات الأعمال من خلال زيادة الإقبال على الخدمات التي تقدمها المراكز البحثية بالمجتمع المصري، وفيما يلي دراسة مستفيضة للأبعاد السابقة: (26)

1- البعد المالى Financial Perspective

على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها فى الأجل الطويل، فإن العديد من الكتاب يعتبرون الأهداف المالية لها أهمية كبيرة فى عملية تقييم أداء المنظمات.

هذا ويتضمن البعد المالى فى بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجى عدداً من المعايير الإستراتيجية مثل معيار تحقيق الربح العادل ومعيار النمو المتوازن لربحية الإيرادات من النشاطات الإستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تحقيق قيمة إقتصادية مضافة (EVA) Economic Value Added ويتم تقييم الأداء المالى من خلال النسب المالية والتحليل المالى المستند للقوائم المالية، حيث يجيب هذا البعد عن التساؤل فى إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي المنظمات. (27)

إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الإلتزام بتنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الخطط الإستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن فى النتائج النهائية للمنظمة. (28)

2- بعد المستفيدين Customer Perspective

تسعى دائماً المنظمات المختلفة مهما تغير مجال عملها إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء المستفيدين من خدماتها، إن درجة الرضا تؤثر فى نسبة الحصول على مستفيدين جدد وإمكانية المحافظة على المستفيدين الحاليين، ومن ثم حصة المنظمة فى السوق، حيث تستطيع المنظمة من خلال هذا البعد الحصول على المعلومات التى تفيد بالكيفية التى ينتظرها المستفيدين إلى الخدمات المقدمة من المنظمة. (29)

وتعتمد معظم المنظمات فى العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات المستفيدين فى قلب إستراتيجيتها لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة فى المنافسة وبقائها وإستمرارية نشاطها فى سوق المنافسة الذى يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم خدمات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة.

ولقد أخذت بطاقة قياس الأداء المتوازن تلك الخصائص بعين الإعتبار من خلال إحتوائها على محور المستفيدين والذى يشتمل على مقاييس تتعلق بالمستفيدين المستهدفين Target Customers ، وهى تتضمن مقاييس متعددة مثل رضاء المستفيد Customer Satisfaction، الإحتفاظ بالمستفيد Customer Retention وإكتساب مستفيدين جدد Customer Acquisition وربحية المستفيد Customer Profitability والنصيب من السوق Market Share فى القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر المستفيد، والتي تعتمد بشكل أساسى على إتباع المنظمة لأسلوب تحليل ربحية المستفيدين Customer Profitability .

ولقد بين كل من كابلن ونورتون أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر المستفيد في المنظمات المختلفة وهي: (30)

- سمات أو خصائص الخدمة المقدمة Service Attributes
- العلاقة مع المستفيد Customer Relationship
- السمعة أو الشهرة Image and Reputation

ويتضمن جانب سمات وخصائص الخدمة المقدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستفيد من حيث الجودة والتميز والوقت الذى يتوافر فيه والسعر، أما جانب العلاقة مع المستفيد فيتضمن مدى إستجابة المنظمة لمتطلبات المستفيد، أما جانب السمعة والشهرة للمنظمة فيتمثل فى قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها للمستفيدين وأبرز السمات التى تتميز بها من غيرها من المنظمات.

3- بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التى تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تؤدى إلى تحقيق رغبات المستفيدين المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين. (31)

ويهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلى للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التى تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات المستفيدين، وذلك من خلال إستحداث وإبتكار خدمات جديدة وتطويرها فى ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق وإحتياجات المستفيدين ودورة التشغيل التى تركز على تقديم الخدمات للمستفيدين بهدف رفع درجة رضاء المستفيد وخدمته. (32)

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمنظمات التى تقدم القيمة المجهزة للمستفيد من خلال ثلاث دورات الأولى دورة الأبحاث والتطوير ويتم فيها تحديد السوق التى ستستوعب الخدمة ونوعية المستفيدين من الخدمة، أما الدورة الثانية وهى دورة الإنتاج ويتم فيها تحديد التصميم المطلوب للخدمة وطبيعة الخدمة المقدمة للمستفيد ثم يتم تحديد تكلفة الخدمة من مواد وأجور وتكاليف مساندة، أما الدورة الثالثة فتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين فيما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التى تعدها المنظمة لتدريب المستفيدين على كيفية الإستفادة الفعالة من الخدمة المقدمة. (33)

4- بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

يضمن هذا البعد للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسى للإستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضرورى للبقاء، حيث

تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للإحتفاظ بالمعرفة التقنية لفهم وإشباع حاجات المستفيدين وتطوير تلك المعرفة إلى جانب إهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للمستفيد. (34)

ويعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناءها وتطويرها فى الأجل الطويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل فى النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضاء المستفيدين، وكذلك كيفية إستخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات المستفيدين وحاجاتهم ، إلى جانب تحقيق رغبات الإدارة. (35)

أى أن هذا البعد يركز على كيفية تكيف المنظمة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية " الأفراد - الأنظمة - الإجراءات التنظيمية" والتي تضيف قيمة للمستفيدين وإدارة المنظمة، وذلك من خلال تقديم خدمات جديدة، وخلق قيمة أكبر للمستفيدين، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للمنظمة إختراق أسواق جديدة. وهذا يعنى النمو والإستقرار فى عالم الأعمال. (36)

وفى ضوء ما سبق من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، يتبين أن لكل منظمة أهداف ورؤية إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها، وحتى تتحقق لابد من ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، ويتم ذلك من خلال وضع الخطوات الإجرائية لتنفيذها ثم مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المستهدف للوصول إلى نتائج تمكن من الحكم على مدى نجاح هذه المنظمة فى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

Social Perspective

5- البعد الإجتماعى

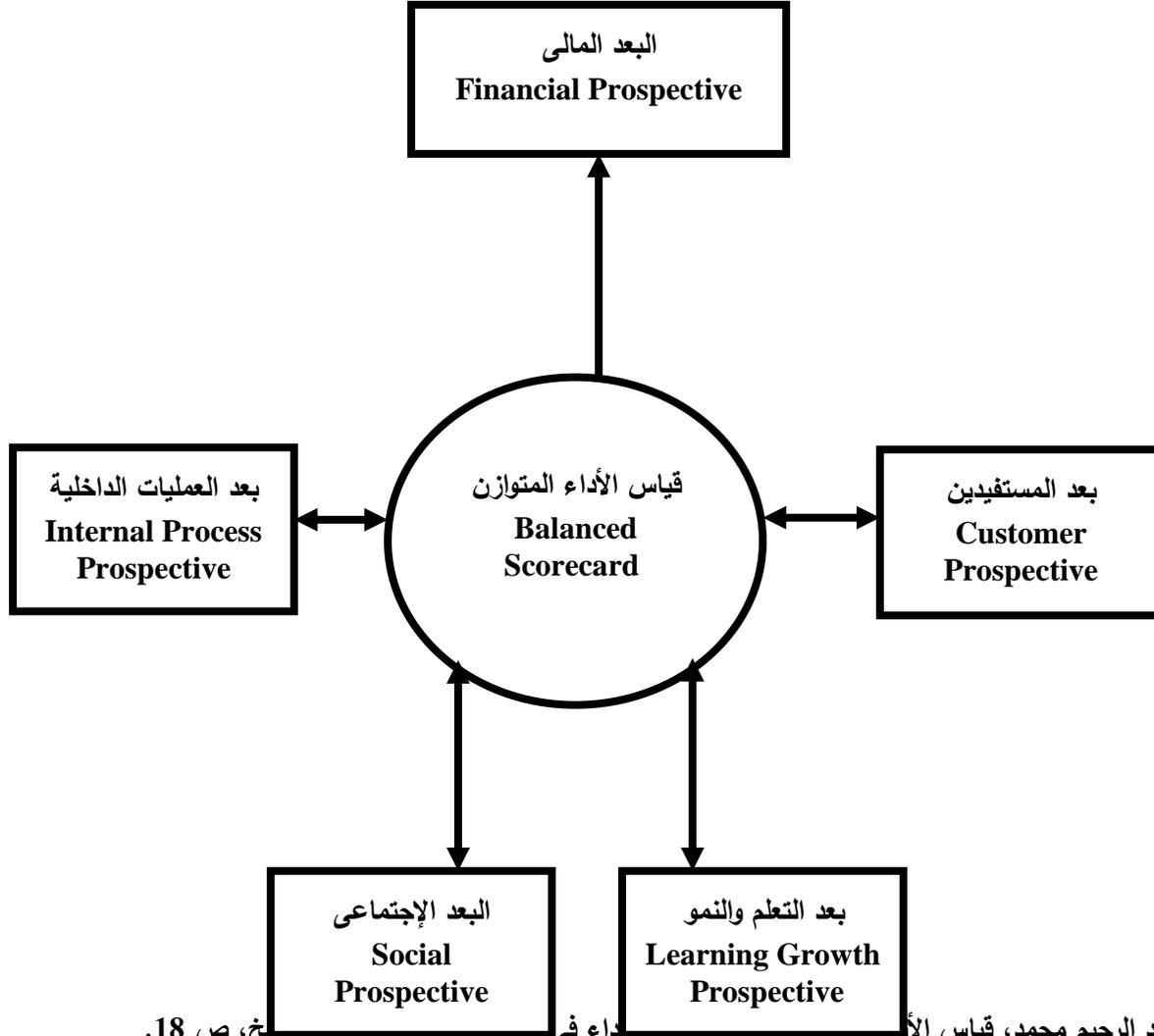
إن تحريك عجلة التنمية فى الدولة مسئولية جميع الأطراف ويتطلب ذلك تكاتف كل الجهود، ولهذا فإن هناك واجب إجتماعى على كل المنظمات للمساهمة فى نهضة المجتمع من خلال دعم الأنشطة الإجتماعية والتنوع فى الخدمات التي يقدمها للمجتمع وذلك فى ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه المجتمع المصرى. وسوف ينعكس ذلك على المنظمة من جهات متعددة منها تعزيز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها إلى جانب رضاء المجتمع والثقة بالمنظمة على المدى البعيد. (37)

إن المساهمة فى دعم المجتمع يعتبر واجباً وطنياً على المنظمات الحكومية، وأن جميع ما قدمته المنظمات للمجتمع ما هو إلا جزء يسير من واجباتها تجاه المجتمع الذى أعطاها الكثير.

هذا ويظهر ما تقدم في الشكل التالي:

شكل رقم (7)

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن *



* د. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن، دار النشر: دار النشر، ص 18.

ثامناً : مراحل تطبيق قياس الأداء المتوازن

هناك العديد من التصورات لمراحل التطبيق تختلف من منظمة إلى أخرى طبقاً لظروفها، فلا يوجد مراحل محددة يمكن تطبيقها على كافة المنظمات، حيث تختلف هذه المراحل من منظمة لأخرى، ويمكن عرض تصور لهذه المراحل كما يلي : (38)

1- الخطوة الأولى: إختيار المنظمة

- وفى هذه المرحلة يتم ما يلى :
- أ - دراسة رؤية وإستراتيجية المنظمة للوصول إلى إتفاق جماعى بشأنها.
 - ب - دراسة أهداف المنظمة.
 - ج - دراسة أهم المشكلات التى تعانى منها المنظمة.
 - د - تحديد العلاقات بين وحدات المنظمة ككل.

2- الخطوة الثانية : تحديد العلاقات بين الوحدات داخل المنظمة

- أ - عمل مقابلات مع المسئولين فى الأقسام الرئيسية ومديرى التنفيذ فى المنظمة لمعرفة:
- الأهداف المالية للوحدة التنظيمية .
 - معلومات حول بيئة المنظمة "الأمان، سياسات العمالة، الجودة ، المنافسون، الابتكار".
- ب- ربط الوحدة بالوحدات الأخرى"العلاقة مع المستفيدين من الخدمات- العلاقة مع الإدارة".

3- الخطوة الثالثة: تحديد الأهداف الإستراتيجية

لابد من أن تكون هناك خطة إستراتيجية واضحة يقوم عليها مدخل قياس الأداء المتوازن، والإستراتيجية الواضحة تتطلب ركنين أساسيين وهما أهداف محددة للعاملين وأهداف مستهدفة، ويتم ذلك من خلال :

- أ - مقابلات مع المديرين
- لتحديد الأهداف الإستراتيجية والتصور المؤقت لقياس الأداء المتوازن.
 - توضيح مفهوم قياس الأداء المتوازن للمديرين بالإجابة على عدد من الأسئلة المتعلقة بهذا المفهوم وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحديد المقاييس الخاصة بها.
 - تخفيف مقاومة التغيير .
- ب - وبعد المقابلات :
- يقوم أعضاء الفريق بعد إجراء المقابلات بمناقشة نتائج المقابلات، والقضايا المهمة، وتطوير قائمة الأهداف المقترحة والمقاييس الخاصة بها مع فريق الإدارة العليا.
 - كما يناقش أعضاء الفريق مدى مقاومة الأفراد للتغيير فى العمليات الإدارية التى يتم إتباعها فى قياس الأداء المتوازن.

- وتكون نتيجة هذه الجلسات تحديد الأهداف فى كل محور من المحاور الخمسة لقياس الأداء المتوازن.

4- الخطوة الرابعة: إختيار وتصميم المقاييس

التحدى الرئيسى فى تنفيذ مدخل قياس الأداء المتوازن هو تحديد مقاييس ومؤشرات الأداء المناسبة والتي يجب منها مراعاة ما يلى:

- أ - مدى إرتباط المؤشرات بالإستراتيجية.
- ب - مدى مناسبة ودقة المقاييس.
- ج - هل المستهدف تم بشكل منطقى.

5- الخطوة الخامسة: مقابلات مع الأفراد

تهدف هذه المقابلات إلى إنجاز الأهداف الرئيسية الخمسة التالية:

- أ - الإتفاق على صياغة الأهداف الإستراتيجية .
- ب - تحديد مقياس أو مقاييس لكل هدف يعبر عنها بدقة.
- ج - تحديد مصادر المعلومات الضرورية لكل مقياس بحث تكون هناك سهولة فى الحصول عليها.
- هـ - تحديد المؤشرات للأهداف فى كل محور.

6- الخطوة السادسة: ورش عمل لتطوير المقاييس والمؤشرات

- أ - تتكون هذه الورشة من مدير الفريق ومروؤسيه، وعدد كبير من مديرى الإدارات الوسطى.
- ب - مناقشة رؤية وإستراتيجية المنظمة، والأهداف والمقاييس المؤقتة لقياس الأداء المتوازن.

7- الخطوة السابعة: وضع خطة التنفيذ

- أ - ما هى الأولويات التى تقوم بها المنظمات لتحقيق الأهداف؟
- ب - ما هى البرامج المستخدمة فى قياس الأداء المتوازن؟ وهذه البرامج لها خصائص أساسية هى :

- ضمان دعم الإدارة العليا لها.
- يقوم بتصميمها القادة وفريق عمل الإدارة.
- تكون محددة الوقت، معروفة - قابلة للتنفيذ.
- ج - الوصول إلى موافقة بالإجتماع حول الرؤية والرسالة والأهداف والمقاييس التى تم تطويرها.
- د - التصديق على الأهداف ومعدلات الأداء التى أقترحها الفريق.

هـ - تحديد برامج تنفيذ الأهداف.

8- الخطوة الثامنة: الصياغة النهائية لخطة التنفيذ، ورحلة التنفيذ الفعلية، وحتى ينجح التنفيذ لابد من :

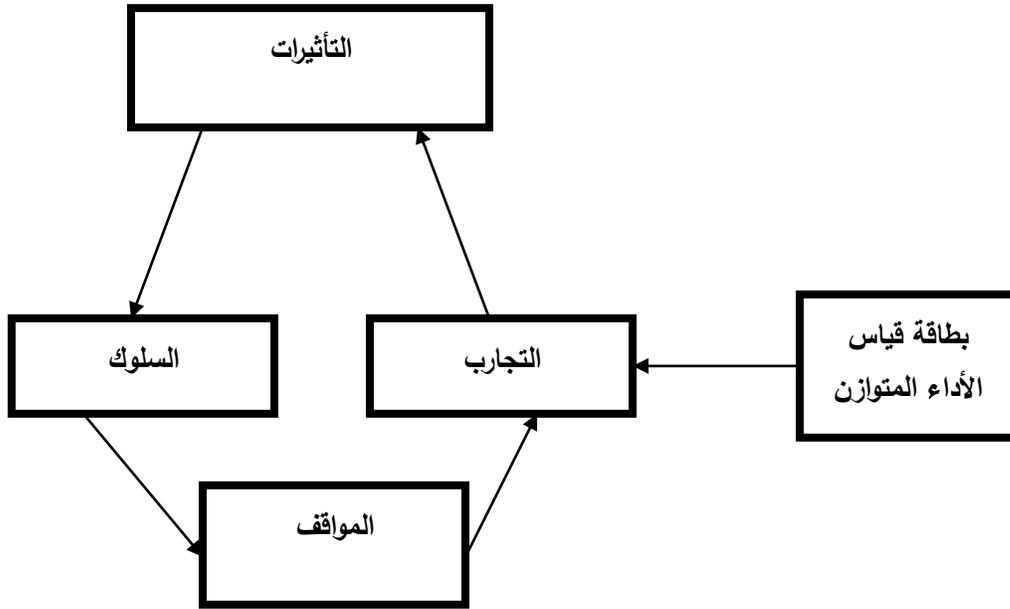
- أ - دعم الإدارة العليا لفكر التطبيق.
- ب - تحديد الإستراتيجيات التي تعمل على تقليل مقاومة العاملين.
- ج - إقتناع العاملين بالفكرة.

تاسعاً: بطاقة قياس الأداء المتوازن وبناء العمل المشترك

إن بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتمد على فرق العمل المشتركة والتي من خلالها يتم إثراء التجارب والخبرات والمناقشات المتعلقة بتحديد الأهداف ومعايير القياس، ودرجة تأثير كل منها. فالفرق في النهاية هو المسئول عن نجاح أو فشل عملية الإعداد والتطبيق للبطاقة، كما أن الرقابة من خلال البطاقة تستبدل من صورتها التقليدية المحاسبية إلى أهداف ومقاييس يمكن فهمها بسهولة من قبل غير المحاسبين، كما تقدم مؤشرات شاملة لمتابعة سير العمل وتقديم المقترحات والتعديلات وفق الحاجة، بالإضافة إلى كونها تصور أعمق يربط المخططين بالمنفذين وذلك من خلال ربط السلوك الإنساني الذي تحكمه القيم المؤسسية ومدى إيمانها بدورها للمساهمة في نجاح العمل مع الاستجابة المرنة مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتعامل معها بشكل يحقق التكامل في الخطة الإستراتيجية ووفق معايير الأداء المحددة للبطاقة وحتى يتم الإستفادة من التجارب والمواقف المختلفة في رصد التغيرات التنفيذية خلال العمل، وهذا كله يحقق تكامل العمل الجماعي ويفرز الدعم وبناء الثقة لكل فرد في المنظمة. (39)

شكل رقم (8)

التكامل بين منهجية البطاقة وبناء * التكامل الإنساني المؤسسي



* د. هاني عبد الرحمن العمري، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية،

ص 555

مما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية القيادية الفعالة في عصر المنافسة والتغيير السريع هي التي تستطيع بناء التوافق بين المؤثرات الداخلية للأداء والخارجية من خلال الربط المشترك بمؤشرات بطاقة قياس الأداء التي خرجت عن النهج التقليدي إلى حداثة الرؤية القيادية من خلال منهجية عملية يشترك فيها كل فرد بالمنظمة في بناء المعايير الخاصة بأهدافهم الواجب تحقيقها وتحديد العوامل الحاسمة للنجاح والتي تركز من خلالها على أداء عملياتها ومن خلال ربط معلوماتي شامل يساعد في خلق مناخ توازني متحد يساعد الإدارة على إتخاذ القرار الذي يحقق تحسين الأداء، إن كل ما سبق يهدف إلى ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مؤشرات عمل متماسكة وتوحيد الإدارات والأقسام حول أهداف مشتركة من أجل خلق مناخ التغيير والتجديد وإزالة المشكلات والأعمال ذات القيم غير المضافة والملموسة وذلك لدعم الرؤية المستقبلية بدراسة إمكانات الحاضر وتوقعات المستقبل.

عاشراً : فوائد تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

هناك العديد من الفوائد التي تتحقق من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في بيئة العمل بالمنظمات البحثية الحكومية، ويمكن حصرها فيما يلي: (40)

1- توافر لغة مألوفة للتفكير الإستراتيجي.

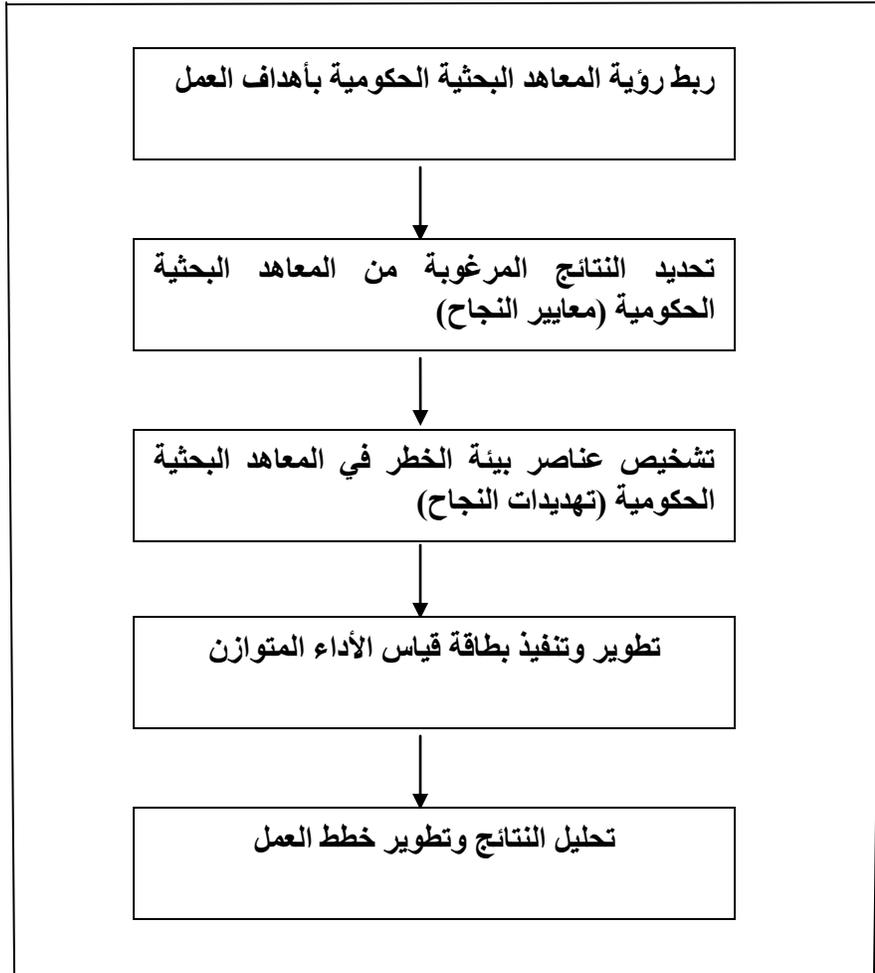
2- تعريف التميز من منظورات مختلفة.

- 3- تركيز المجموع على ما هو مهم.
- 4- توفر بيانات للمقارنة وبأفضل الطرق.
- 5- توفر سياق للحوار والتعاون.
- 6- رفع أى حواجز تقف أمام الأداء.

حادى عشر: عوامل نجاح إعتماذ بطاقة قياس الأداء المتوازن في بيئة العمل بالمنظمات البحثية الحكومية ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (9)

نموذج الأعمال لبيئة العمل بالمعاهد البحثية الحكومية



* المصدر:

Relyea, Vice & Hefner Kristine, "The Balanced Scorecard In Higher Education ", CSU Quality Improvement Symposium, 1998, p.4.

ملخص المبحث الخامس

إتجهت المنظمات الحكومية لأخذ بأسباب النجاح وذلك بإستخدام المداخل الجديدة فى الفكر الإدارى الحديث من خلال قياس الأداء والتعرف على جوانب القصور والضعف فى كيفية أداء اعمالها لنظام العمل الإدارى بها، ولذلك بدأت فى الإهتمام بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحقيق بنية تنظيمية توازنية تحرك من خلالها خطوات القيام بأداء أعمالها بفعالية وكفاءة وبأقل أخطاء وجهد وتكلفة ممكنة من خلال تقويم الأداء لكل خطوة وجزئية عمل.

ومن خلال ما تقدم تستطيع المنظمات الحكومية التركيز بشكل أفضل على بناء إستراتيجيتها المتوسطة والطويلة المدى وصولاً إلى تحقيق الأداء المتوازن لها والذي يعتبر قمة الجودة والإرتقاء الإدارى الحديث فى عصر التحويلات الكبرى.

ولذلك أصبح لزاماً على المنظمات الحكومية التخلص من سيطرة الإعتماد على الأداء المالى فقط فى تأدية أعمالها والإتجاه نحو التوازن الموضوعى لعمل المنظمة من خلال وضع رؤية واضحة لها ورسم رسالة معبرة تعبيراً دقيقاً على الأنشطة المختلفة التى تمارسها المنظمة وفق مدة زمنية محددة وأهداف ومؤشرات تقييم لجودة الخدمة المقدمة، إلى جانب تحقيق جوانب أخرى غير محسوسة ولكنها فى مجملها ضرورية للريادة فى العمل والإنجاز الإدارى الحكومى التى يجب أن يكون متميزاً ومبتكراً ليستطيع أن ينافس على المستوى المحلى والإقليمى والعالمى.

هوامش البحث الخامس

- 1 - مراد السيد حسن صبره، تطوير القياس المتوازن للأداء باستخدام سياسة الشراء والإنتاج الفوري المدعمة بأدوات إدارة التكلفة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، عام 2013، ص18.
- 2 - Kaplan, R.S. & Norton, D.P., The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review Jan – Feb, 1992,17-79.
- 3 - بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن، مقارنة فكرية ومنهجية في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي الأول حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18- 19مايو عام 2011، ص 12.
- 4 - أ.د.علاء أحمد حسن، وأد0 ميسون عبد الله أحمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد (28) ، عام 2011، ص .
- 5 - Robert S.Kaplan and David P.Norton, The Strateay- Focus Organization, Boston: Harvard Business school Press, 2001, PP.1-4.
- 6 - Stanly F.slater and others, Strategy- Based Performance Business, Horizons, July- August- 1997, P.39.
- 7 - Jason Oliveria, The Balanced Scorecard: An Integrative Approach to Performance Evaluation, Healthcare Financial Management, May 2001, pp.1-2. 4/2/2004.
www. Findarticales.com.
- 8 - Hueihol and other, The Construction of Performance Evaluation Model for Engineering Educational Systems, Paper Presented In International Conference on Engineering Education August 6-10, 2001 Oslo, Norway, p.1 .
www. ineer.org
- 9 - أسامة سليط ، بطاقة الأداء المتوازن "نظام قياس أداء - نظام إدارة إستراتيجية- أداة إتصال"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عام 2012، ص 555 - 562.
- 10 - أسامة سليط، بطاقة الأداء المتوازن "نظام قياس أداء- نظام إدارة استراتيجية- أداة إتصال" - إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عام 2012، ص32.
- 11 - ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة

- الإسلامية، غزة، المجلد 17، العدد 2 عام 2009، ص 741-788.
- 12- أحمد رجب عبد الملك، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء فى المشروعات الصناعية (دراسة نظرية تطبيقية)"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، عام 2006، ص 81-148.
- 13- عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان التركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1، ص 141-156.
- 14- نادية راضى عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئى فى بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال فى التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الإقتصادية الإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 21، العدد 2، ص 1-34.
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربى ورمضان فهيم المغربى، "التخطيط الإستراتيجى بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ج.م.ع، عام 2006.
- 16- محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، عام 2009، ص 33.
- 17- خالد صالح على المطرى، إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بهدف تدعيم إستراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية "دراسة عملية تطبيقية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد رقم 25- العدد الثانى، عام 2009، ص 1.
- 18- المرجع السابق، ص 2.
- 19- دنيل عبد الرؤوف إبراهيم، إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء "دراسة ميدانية Balanced score card"، عام 2010، ص 13.
- 20- -Rohm .H, and Halbach , L, "Developing and using Balanced score card Performance systems", 2005, P.1. www.ag.uky. Edu
- 21- نادية راضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئى فى بطاقة الأداء المتوازن، كلية التجارة، جامعة الأزهر، عام 2005، ص 23.
- 22- محمد على إبراهيم العامرى، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، عام 2007، ص 552.

- 23- أزهار مراد عوجة، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية- الكوفة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة الكوفة، عام 2010، ص 20.
- 24- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألومنيوم الأردنية (دراسات تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد الثاني، عام 2008، ص 273-292.
- 25- Kaplan, S.Robert and Norton, David P., The Balanced scorecard measures that drive Performance, Harvard business reviews, January- February, 1992, P.7.
- 26- ماهر موسى درغام، ومروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة فيقطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17، العدد2، عام 2009، ص748.
- 27- سليمان حسين البشتاوى، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية والتشغيلية للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد20، العدد1، عام 2004، ص402.
- 28- Niven, Paul R., Balanced Scorecard Step by step, John Wiley and sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published Simultaneously in Canada., 2006, p.16.
- 29- سليمان حسين البشتاوى، مرجع سبق ذكره، ص 402.
- 30- Kaplan,S.Robert and Nortoy David P., The Balanced scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review, Jauuary-February, 1996, p67-68.
- 31- فاطمة رشدى عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية وبنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، عام 2009، ص103.
- 32- Kaplan,RobertS.and AtkinsonAnthony A.,Advanced Management Accounting, (3ed.) New Jersey: printice Hall., 1998,p. 371-374.

- 33- سليمان حسين سليمان البشتاوى، تقويم الأداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامى التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، عام 2001، ص 108.
- 34- عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، ورمضان فهيم غريبة، التخطيط الإستراتيجى بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، عام 2006، ص 20.
- 35- سليمان حسين البشتاوى، مرجع سبق ذكره، ص 403.
- 36- على مجدى الفرورى، نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال (دراسة تجريبية)، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر- فرع البنات، العدد 15، عام 1998، ص 65.
- 37- د. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومى، بدون تاريخ، 18.
- 38- المرجع السابق، ص 20-21 .
- 39- د. هانى عبد الرحمن العمرى، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، بدون تاريخ، ص 554-555.
- Unpan1.un.org/introdoc/groups/public/documents/..UNPANoo6/105/pdc.
- 40- أودعلاء أحمد حسن، وأد0 ميسون عبد الله أحمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقسيمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة)، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد السابع، العدد (28) ، عام 2011، ص .

المبحث السادس
أشكال العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن
وكلا من إدارة الجودة الشاملة والأيزو
والسته سيكما في المنظمات

المبحث السادس

أشكال العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وكلا من إدارة الجودة الشاملة والأيزو والسته سيجما في المنظمات

مقدمة:

من أجل التمييز والأبتكار والتجديد في كل ما تقدمه المنظمة من اعمال، وما تطبق من أساليب وتقنيات، وكل ما تقدمه من مخرجات في شكل خدمات، ظهرت في بداية التسعينات بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تعد أهم واحدث النظريات الإدارية في عالم المنظمات في العالم، فلهذا النظام الكثير من المميزات التي تجعل منه نظام إداريا متكاملًا وفعال، حيث يسمح بسهولة التقييم المرحلى والبعدى. وفي هذا المبحث سيتم طرح مجموعة من العلاقات الهامة بين كل من بطاقة قياس الأداء المتوازن وكلا من إدارة الجودة الشاملة والأيزو وستة سيجما، وهى وسائل إدارية حديثة تؤدى إلى الرفع من كفاءة العمل بالمنظمات على وجه العموم والمنظمات الحكومية على وجه الخصوص.

ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيتم دراسة النقاط الآتية:

مقدمة:

- أولاً: العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.
- ثانياً: العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن والمواصفات القياسية "الأيزو".
- ثالثاً: العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وستة سيجما.

ملخص المبحث السادس

أولاً: العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم التي حازت على اهتمام الباحثين، كذلك يعتبر من المفاهيم الإدارية التي تتباين الأفكار بشأنها وذلك طبقاً لوجهات نظر الدارسين، إلا أن هذا التباين يكون في شكل المفاهيم، إذ أنه يدور حول الهدف الذي ترغب المنظمة في الوصول لتحقيقه، والذي يركز ويعمل على رضا المستفيد من خلال تفاعل جميع أطراف المنظمة.⁽¹⁾

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة وخصوصاً الحكومية يؤدي إلى بقائها، وذلك من خلال إدخال الجودة والتحسين المستمر ضمن أولويات أهدافها وإستراتيجيتها. وسيتم طرح مجموعة من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

1- تعاريف إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾

لا يوجد تعريف متفق عليه عند الباحثين إلا أن بعضها أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

• تعريف W.Edwards Deming

طريقة لإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة، من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

• تعريف Bester Field

فلسفة شاملة ومجموعة مبادئ موجهة لإجراء التحسينات المستمرة في المنظمة بإستقبال الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين العمليات داخل المنظمة والتي تتجاوز حاجات المستفيد الآن وفي المستقبل.

• تعريف Crosby

المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، إذ أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي في الأداء باستعمال الموارد المالية والبشرية بكفاءة عالية.

• تعريف Joseph Juran

عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل والإسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة، وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفا وجه.

• تعريف Psychogios

منهج تنظيمي متكامل يسعى لتحقيق رضا المستفيد بمشاركة جميع العاملين، كما يقوم بإستعمال الأساليب الكمية لإجراء التحسين المستمر في منتجات وخدمات المنظمة.

• تعريف Goetsch

منهج لأداء الأعمال يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسينات المستمرة في العمليات وفي جودة المنتج.

• تعريف Saylor Jome

مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين بينهم وبين المستفيدين.

• تعريف Joseph Joblonski

شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

• تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (I.O.S)

هي مدخل للإدارة في المنظمة، يركز على الجودة، ويبني على مشاركة كل أعضائها، ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل، وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.

• تعريف إدارة الدفاع الأمريكية (البنجاجون)

فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموردة للمنظمة، وكل العمليات داخل المنظمة، ودرجة الوفاء بإحتياجات المستهلك حالياً أو في المستقبل.

• تعريف معهد الجودة الفيديرالى

القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الإعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا فلسفة إدارية تسعى لتكامل كل الوظائف التنظيمية بغرض إحداث التحسين المستمر في جودة المنتجات (سلع/ خدمات) والأداء الكلى للمنظمة على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات المستفيدين وتوقعات مع عدم إغفال متطلبات أصحاب العمل.

2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أثبتت العديد من المنظمات تميز واضح في تحقيق نتائجها، وذلك من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة⁽³⁾

وفيما يلي أهم الفوائد الواقعية التي تحققت على أرض الواقع من تجارب تلك المنظمات والتي تؤكد أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في العمل على تحسين الإنتاجية والجودة ودعم المركز التنافسي للمنظمة.

- انخفاض الشكاوى من قبل المستفيدين من جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة مقدمة لهم.
- انخفاض تكاليف الإنتاج.
- انخفاض شكاوى العاملين، أو انخفاض نسبة حوادث الأمن الصناعي.
- حسن الاتصالات والتعاون الجيد بين إدارات المنظمة.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين مع تحسن العلاقات الإنسانية بينهم.
- التحسين المستمر لزيادة الابتكارات.

3- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Obstacles to Implementing Total Quality Management

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج الجودة الشاملة بينما تفشل بعض المنظمات الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى عمليات التطبيق، وقد يكون السبب في الخلل هو عدم اختيار المنظمة للبرامج المناسبة بل في اختيارها للبرنامج الذي يتلاءم مع ثقافتها وأفرادها، وفي إلتزام ومشاركة العاملين في المنظمة بهذا البرنامج وأهدافه، وهذا ويواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بعض المعوقات أهمها ما يلي⁽⁴⁾

- تغيير القيادات الإدارية بصفة مستمرة لا يمنحها الفرصة لإستيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تنفيذه.
- عجز الإدارة العليا عن توضيح إلتزاماتها بإدارة الجودة الشاملة.
- إدارة وقيادة غير فعالة في مواكبة التغيرات.
- عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة.
- خطط غير واضحة وغير معروفة لفرق العمل.
- عدم وضوح الخطة الإستراتيجية لتطبيق العملية الإدارية فبدون هذه الخطة فإن فرصة النجاح سوف تقل والحاجة لإستعمال وسائل التنفيذ سوف تهمل.

- تعدد المستفيدين وأهداف المنظمة ومسئوليتها المالية يشكل أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فقد يصعب تحديد هؤلاء المستفيدين بدقة بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة أو صعوبة الاتصال الجغرافي أو غياب الوعي لدى المستفيدين من الخدمات.
- تعدد وإختلاف أهداف الأجهزة الحكومية ما بين تقديم الخدمات والمعلومات وتيسير الحصول عليها وتحقيق العدالة في توزيعها بما يجعل الأجهزة الحكومية بمعزل عن حقيقة وضعها في المجتمع.
- عدم وجود جهاز نموذجي رائد في مجال إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي يمكن أن يحتذى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة المدى وذلك لتعدد المراحل وخطوات التطبيق بالإضافة إلى أن العقبات في القطاع الحكومي كبيرة حيث تسود التعقيدات الإدارية وبطء قنوات الإتصال بما يجعل العملية بكاملها أكثر بطئاً.

4- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية

- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية فهم جيد ومعرفة كاملة والتزاماً ثابتاً وتصميماً على تنفيذ مبادئها. كذلك يستلزم تغير كلى لأسلوب عمل المنظمات والالتزام بأساليب جديدة لإدارة هذا العمل مما يؤدي إلى تحفيز العاملين على التفكير والمشاركة في ترتيب وتنظيم العمل والعمل على رفع مستواه وأبتكار الأساليب التي من خلالها يتم إعداد التدريب الجيد لجميع العاملين ليكونوا مستعدين على فهم مهام عملهم وتحليلها، والسعى نحو تطوير أدائهم.
- ولكى يتم تحقيق ذلك فيجب توفير بعض المتطلبات الأساسية لكي ينجح نظام الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي⁽⁵⁾
- خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع الابتكار والتجديد والتطوير والتحسين بتبنى مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة والتوجه نحو المستفيدين بخدمات المنظمات الحكومية.
 - تطوير اللوائح والنظم الإدارية التي تعمل بمقتضاها المنظمات الحكومية، بما يبسط من إجراءات العمل ويبسر على جماهير المتعاملين من هذه المنظمات ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال توسيع وتعميق قاعدة المشاركة، وتبادل الرأي في مشروعات القوانين واللوائح والقرارات الوزارية التي تنعكس سلباً أو إيجاباً بأعلى أداء المنظمات الحكومية.
 - الحرص على ضرورة توافر أساليب لقياس وتحليل عمليات تقديم الخدمات العامة للتأكد من جودة مستوى الخدمة.
 - ضرورة أتباع التخطيط الاستراتيجي للخدمات العامة.

- التركيز على المستفيدين من خدمات المنظمات الحكومية واعتبارهم محور الاهتمام في جميع العمليات الإدارية.
- توافر الرؤية لدى المنظمات الحكومية مع قناعة ودعم الإدارة العليا في تلك المنظمات بضرورة اتباع منهج الجودة الشاملة كإستراتيجية عمل تتضمن تحقيق جودة الخدمات العامة.
- التأكيد على توافر الصلاحيات التامة لمقدمى الخدمات العامة التي تمكنهم من تقديم الخدمة بشكل متفوق.
- تطوير القيادات والكوادر الإدارية العليا بالمنظمات الحكومية، حيث أنها تمثل العنصر الأساسي في قيادة وتوجيه العمل بهذه المنظمات.
- تطوير أنماط تعامل المنظمات الحكومية مع جمهور المستفيدين بخدماتها.
- برمجة القواعد والأسس التي يتم بمقتضاها تعامل المنظمات الحكومية مع الجماهير وتضيق هامش التقدير في تطبيقها إلى أدنى درجة ممكنة، مع التأكد من منطقيتها وعدالتها، كما أن نشر أسس وقواعد التعامل مع المستفيدين يعتبر عنصراً مساعداً في توفير تكافؤ الفرص من ناحية وإذكاء وتنمية رقابة الجمهور على مستوى الأداء من ناحية أخرى.
- بلورة الأهداف والخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية كما ونوعاً، وتحديد النواتج ومعايير تقييم الأداء وتوضيحها بما يساعد في توفير ضوابط لتوجيه سلوكهم وممارستهم، إضافة إلى توفير أسس للضبط الذاتى الداخلى للممارسات.
- دعم القيادة العليا وموازرتها لبرامج مكافحة الفساد الإدارى، وتقوية وتشديد الروادع والعقوبات المرتبطة بالفساد والانحراف الإدارى في الأجهزة الحكومية وإعلانها للجمهور انطلاقاً من مفاهيم النزاهة والشفافية.

5- عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمعهد التخطيط القومى⁽⁶⁾

- إدارة الجودة الشاملة، عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن يتبناها معهد التخطيط القومى وفي حال تطبيقها فإن إدارة المعهد الاهتمام.
- التركيز على المتدربين والمستفيدين.
 - اعتبار الجودة جزء رئيسى من إستراتيجية المعهد.
 - هى فلسفه وآليات وأدوات أساسية في إدارة المعهد.
 - تركز على مشاركة العاملين والمدربين وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
 - هى مطابقة لبرنامج التحسينات المستمرة فهى لا تنتهى.
 - هى واسعة النطاق يمكن تطبيقها في جميع أرجاء المعهد.

- إعتبار كل فرد في المعهد مسئول عن الجودة.
- هى شاملة للعمليات والأنشطة التى تطور وتغير ثقافة المعهد لتركز على جميع جوانب الجودة (المصادر/ المدخلات- التشغيلات- المخرجات- الإستخدامات- المقارنات الرقابية- البيئة- القيادة).

6- أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمعهد التخطيط القومى⁽⁷⁾

من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة التى يمكن تطبيقها في معهد التخطيط القومى ما يلى:

- التدريب والتعليم المستمر.
- التقييم الذاتى.
- التركيز على خدمة المجتمع.
- المشاركة في إتخاذ القرارات.
- التخطيط والتوجيه.
- القيادة الديمقراطية.
- حلقات الجودة وروح الفريق.
- الاتصالات.
- المكافآت والحوافز.
- التعاون بين القيادات.
- التجديد والتحسين المستمر.
- قياس الجودة بصفة مستمرة
- الأعتراف بالأداء الفعال.
- الرؤية الثاقبة.
- التكامل في كل جوانب العمل.
- إدارة العمليات والتحسينات.
- المنافسة مع المعاهد والمراكز البحثية الأخرى.
- تطبيق التفكير المنتظم.
- مراقبة وتوكيد الجودة.

لذلك يجب على المعهد إدخال تلك الأليات والمعايير النمطية في كل جانب من جوانب العمل بالمعهد، حتى يضمن البقاء والإستمرار والوقوف أمام المنافسة المحلية والإقليمية.

7- المكاسب التي سوف يحققها معهد التخطيط القومي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁽⁸⁾

هناك مجموعة من المكاسب التي ستتحقق في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمعهد التخطيط

القومي نذكر منها:

- نقص التكاليف.
- تقليل الفاقد والضياع.
- تخفيض القلق والمنازعات بين العاملين.
- تنمية الموارد البشرية.
- تعظيم دور المعهد في التنمية.
- الحفاظ على القيم الأخلاقية.

8- بطاقة قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

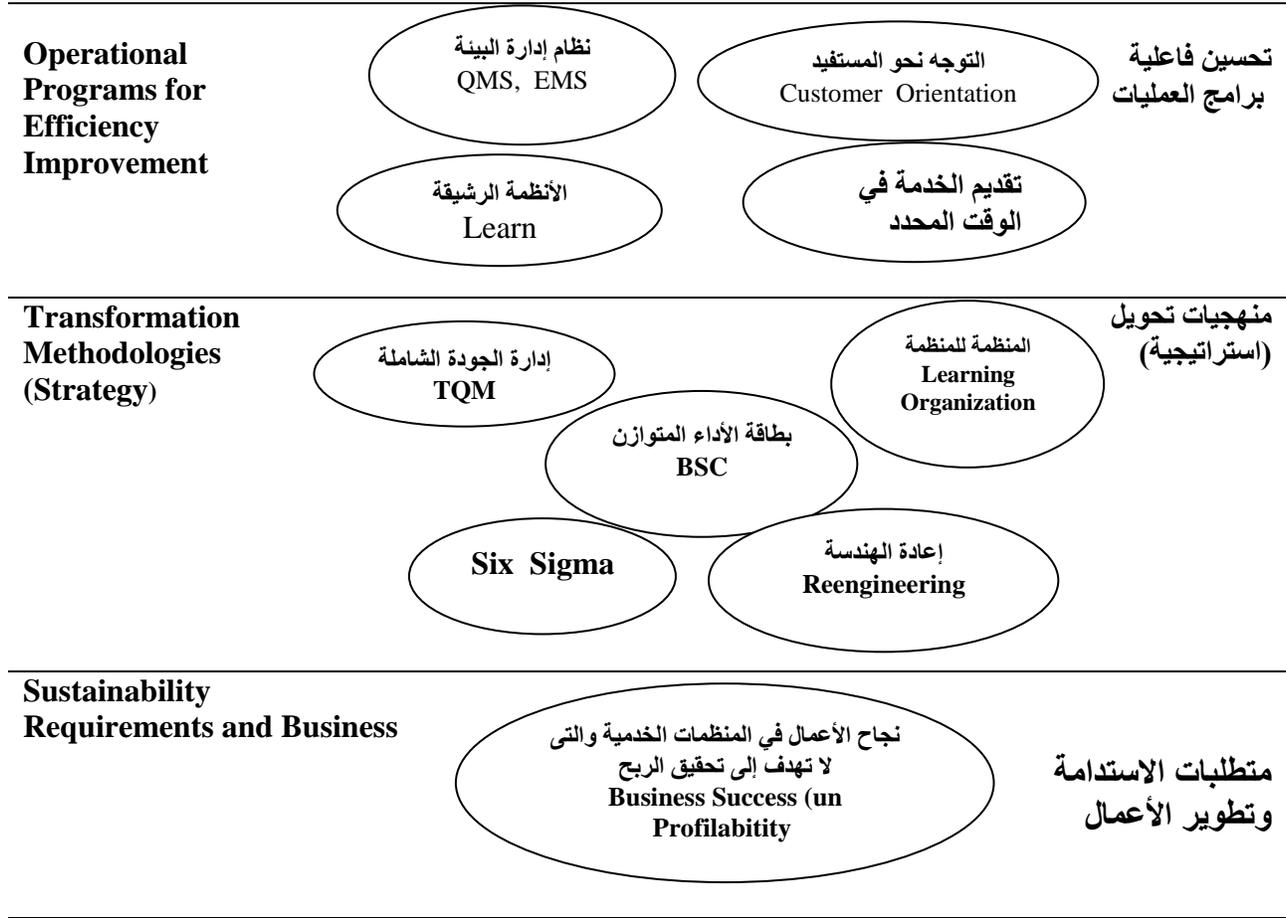
استعملت العديد من المنظمات منهجاً جديداً لقياس الأداء، وهو دمج بطاقة قياس الأداء المتوازن مع إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التحسين المستمر مع مشاركة المستفيدين في ذلك الأمر لتحسين الكفاءة والقدرة التنافسية لهذه المنظمات وذلك من خلال التغيير الاستراتيجي التي تناسب وتتماشى مع منهج بطاقة قياس الأداء المتوازن لأن العمل القائم على استخدام المقاييس يعتبر عنصر رئيسي في نظام الإدارة الإستراتيجية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء وجعل الإدارة العليا أكثر تمكناً من إتخاذ قرارات صائبة.

ونتيجة المنافسة العالمية بين المنظمات أدى ذلك إلى تعزيز أدائها من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة وتطويرها إلى جانب نظم تقييم الأداء الإداري والتي تستعمل مقاييس العمليات التشغيلية، لهذا ظهرت الحاجة إلى وجود نظام قياس أداء للمنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة تذهب إلى أبعد من مقاييس الأداء المالي، وتعد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) ملائمة لتنفيذ أية إستراتيجية والتي تقدم إدارة الجودة الشاملة نموذجاً لها، فإن المنظمات التي تنفذ إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى نظام إدارة مشابهة لبطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) إذا ما أرادت تحسين الأداء المستمر لها، بالإضافة إلى ذلك فإن منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن تقوم على مفاهيم أساسية مثل إدارة الجودة الشاملة لأنها تحتوي على تعريف للمستفيدين بمعايير الجودة والتحسين المستمر ومقاييس خاصة تعتمد على الإدارة والتغذية المرتدة.

وقد توصل الباحثون إلى نموذج لتكامل إدارة الجودة الشاملة وبطاقة قياس الأداء المتوازن كنموذج

يقود قادة المنظمات مع التركيز على المتغيرات التنظيمية، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1) التالي:

شكل رقم (10)
نموذج تكامل إدارة الجودة الشاملة
وبطاقة قياس الأداء المتوازن



Source:

Zivojinovic, Steven, & Betorvic tamara, & Stanimirovic, Andrej, "Balanced As An Advanced Management concept Within the Integrated Quality, Management Model", International Journal for Quality, Research, Vol, 20 No.1, 2008 p.52.

كذلك تشترك بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في نفس الهدف وهو العمل على تحسين أداء المنظمة، لكن الوصول إلى تحقيق هذا الهدف يختلف بين كلاً منهما حيث يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيدين، ومن ثم إلى تحسين أداء المنظمة، بينما يعمل نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن على الفهم الجيد لعوامل النجاح بطريقة مختلفة، وبمقياس منفرد في مجالات مختلفة.

كذلك يوجد علاقة بين الإستراتيجية ونظم الرقابة الإدارية وأن تطابقهما يعد عامل هام لتحسين الأداء/ كما أن الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن تدخل في فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة- وهذا ما يتضح من الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1)

محاور بطاقة الأداء المتوازن ومقاييس ونشاطات إدارة الجودة الشاملة*

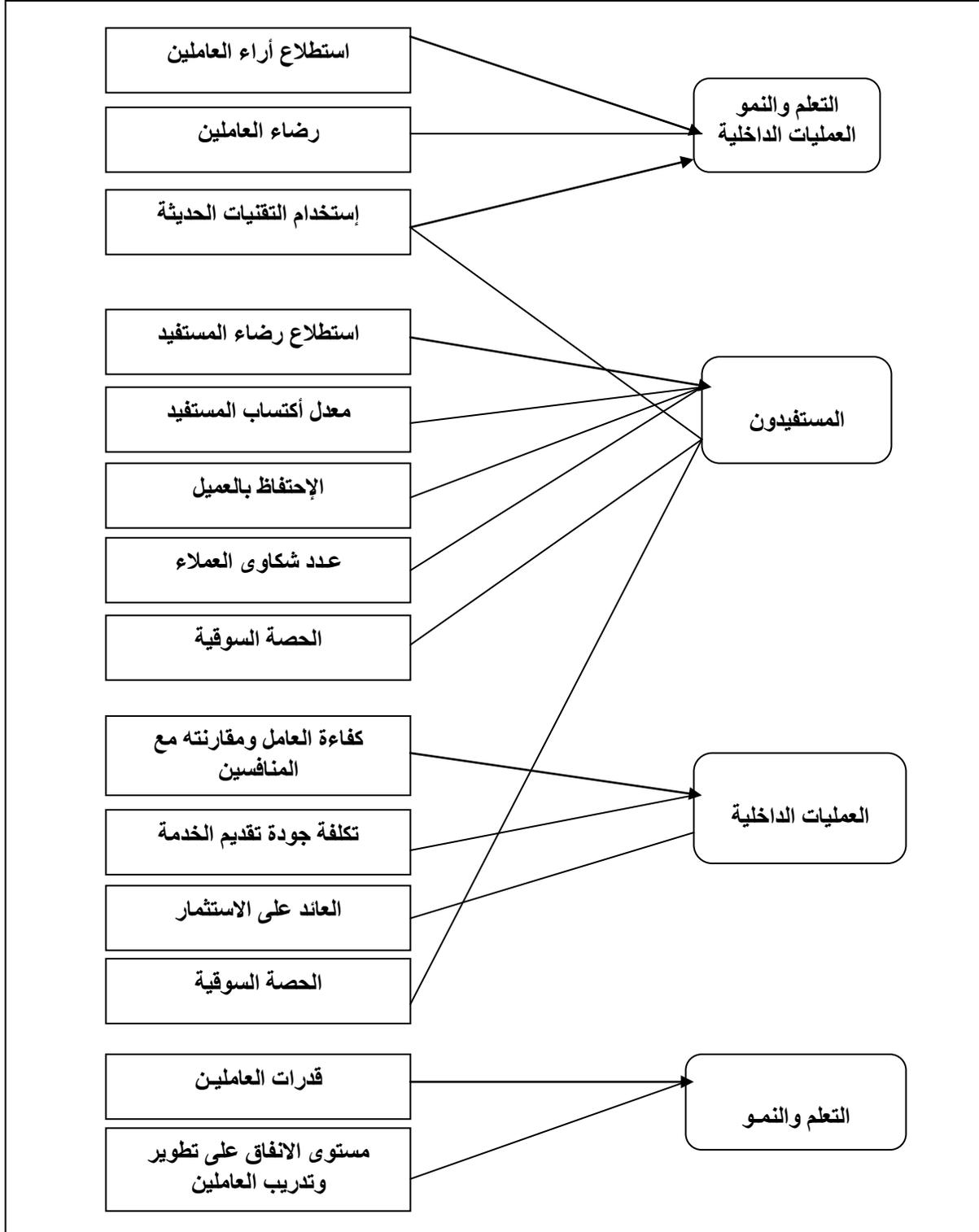
محاور بطاقة الأداء المتوازن	- مقاييس الأداء المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة	- النشاطات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة
- التعلم والنمو - العمليات الداخلية	- إستطلاع آراء العاملين - رضا العاملين - إستعمال التقنيات الحديثة مقارنة بالمنافسة.	- الألتزام التنفيذي والمقدرة الإدارية.
- المستفيد - التمويل/الحكومة	- استطلاع رضا المستفيد - معدل اكتساب المستفيد - الأحتفاظ بالمستفيد - نسبة الحصة السوقية - عدد شكاوى المستفيدين	- العلاقة مع المستفيد
- العمليات الداخلية	- استطلاع رضا أصحاب المصالح - معدل الاحتفاظ بأصحاب المصالح	- العلاقة مع أصحاب المصالح
- العمليات الداخلية - التمويل- الحكومة	- كفاءة العمل مقارنة مع المنافسين - تكلفة الجودة - العائد من الاستثمار - الحصة السوقية	- المقارنة المرجعية Benchmarking
- التعلم والنمو	- استطلاع رضا العامل - قدرات العاملين - مستوى الأتفاق على تنمية وتدريب العاملين	
- المستفيدين - التعلم والنمو	- استطلاع رضا المستفيدين - استطلاع رضا العامل - درجة اللامركزية في المنظمة الحكومية	- الانفتاح بأقل ثقافة بيروقراطية وتمكين العاملين
- العمليات الداخلية - المستفيدين	- الاختلافات في كفاءة المواد والعمل	- برامج التحكم في الجودة (كفاءة تقديم الخدمة)
- العمليات الداخلية - التمويل/الحكومة	- الاستثمار في التكنولوجيا العالية - تقديم نظام إدارة جديدة	- تحسين العمليات الداخلية - الأبداع في تقديم الخدمة

*Source:

Hoque, Zohirul, "Total Quality Management And The Balanced Scorecard Approach", 2003, P.557.

ويتضح من الجدول السابق مدى العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ومقاييس الأداء المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2) التالي:

شكل رقم (11)
العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ومقاييس الأداء المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة



وتعتمد بطاقة قياس الأداء المتوازن على علاقة السبب والنتيجة وهذا يتحدد مع الخريطة الاستراتيجية التي تبين إلى أي حد تكمن مدى رضا أهمية العاملين في المنظمة لتحسين الأداء، وكذلك مدى إزدياد رضا المستفيدين والتي تؤثر بالإيجاب على أداء المنظمة المالي.

كذلك تشجع بطاقة قياس الأداء المتوازن على إستخدام مقاييس متعددة من خلال العمليات المختلفة التي تتكامل مع بعضها البعض والتي تؤدي إلى حدوث تحسن كبير وهام في أنظمة قياس الأداء التقليدي، والتي تعد مطلب أساسي من متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

هذا ويعتبر القياس الأساسي الإستراتيجي لإدارة قوية ومؤثرة وفعالة، بالإضافة إلى ذلك فإن العوامل المساندة كالتعليم والتطوير لها مردود كبير على المنظمات، وتأتي من مصادر كثيرة مثل العاملين والنظم والتنسيق التنظيمي والتي تكون متجانسة ومتلائمة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تدريب وتعليم العاملين والتحسين المستمر والرؤية المنهجية النظامية للمنظمات، وذلك من خلال التداخل بين العمليات الداخلية والمالية والمستفيدين، وبين منظور التعليم والإبتكار، مما يؤدي إلى مساعدة المديرين على فهم وإستيعاب العديد من العلاقات المتداخلة.

ومما سبق يمكن استنتاج وجود الكثير من العناصر المشتركة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، حيث تشترك بطاقة قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في العديد من العناصر نذكر منها:

- استناد كلاً من بطاقة قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة على القياس.
- اهتمام كلاً منها بعملية تحسين الأداء.
- استناد كلاً منهما على المبادئ والتعلم والتغذية العكسية.
- اعتماد النجاح فيهما على إدارة قرار تحسين الأداء.
- يعتمدان على نتائج السبب والنتيجة.

وبالرغم من الاشتراك بينهما في العديد من العوامل إلا أنه يوجد بعض الاختلافات، وذلك ما يوضحه الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2)

الاختلافات بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

بطاقة قياس الأداء المتوازن	إدارة الجودة الشاملة
- تعد كأداة إدارة إستراتيجية ونظام لقياس الأداء.	- تعد كفلسفة إدارية ومجموعة من الأدوات.
- تهتم بالأداء المالى الذى يعد المنظور الذى يقيس الأداء الكلى للمنظمة.	- يهتم بالمستفيد حيث يعد من منظور العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن.
- تهتم برضاء العامل في البحث عن التحسين المستمر.	- لا تهتم برضاء العامل في البحث عن التحسين المستمر.
- لا تحتاج إلى إلتزام الإدارة العليا عند التنفيذ ولكن تعتمد على فهم وإدراك عوامل النجاح الحرجة.	- تعتمد على إلتزام الإدارة العليا والأفراد في جميع مراحل التنفيذ.

المصدر: اعداد الباحث.

ثانياً: العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن والمواصفات القياسية " الأيزو "

1- التعريف بماهية الأيزو⁽⁹⁾

- مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنظمة بما أقرتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية.
- نظام وثائقي "يوثق كل كبيرة وصغيرة".
- نظام ورقى.
- الحد الأدنى لمتطلبات الجودة.
- شهادة تحصل عليها المنظمات وتعد وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره.

يتضح مما سبق أن "الأيزو" نظام إدارى وقائى محدد لمنع حالات عدم المطابقة، يشتمل على جميع الشروط والضوابط التى يجب توافرها في المنظمات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة مما ينتج عنه في النهاية سلعة أو خدمة وفق المتطلبات المحددة.

فحصول المنظمة على شهادة الجودة العالمية لا يعنى الكمال، إنما يعنى أن جميع الأعمال والإجراءات تؤدي في النهاية إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما بجودة عالية وهي إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال. وبالتالي فإن مراجعتها باستمرار يساعد على تطوير الأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج النهائية مما يؤدي إلى تحسينه وتطويره.

2- مزايا تطبيق المواصفات الدولية (الأيزو) والحصول على شهادة الأيزو

عند تطبيق نظام الأيزو، فهناك العديد من المميزات التي تنعكس إيجابياً على مستوى أداء المنظمة نذكر منها: (10)

- قدرة المنظمة على تحقيق متطلبات المستفيدين.
- اكتساب وتقدير واعتراف الجهات العالمية.
- تقليل شكاوى العاملين.
- زيادة الوعي بالجودة لدى العاملين بالمنظمة.
- سرعة الإستجابة لمتغيرات السوق لقوة قنوات الإتصال بالمنظمة.
- توافر نظام عمل موثق يرجع إليه لتحديد وتنمية قدرة المنظمة.
- التأكد من كفاءة الموارد البشرية بالمنظمة من خلال نظم تقويم الأداء.
- تمكين المنظمة من تحليل المشكلات التي تواجهها بما يجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع حدوث تلك المشكلات في المستقبل.
- تمكين جميع مستويات المنظمة من المشاركة الفعالة في إدارتها، وربط كل أقسام المنظمة وجعل عملها مترابط بدلاً من وجود نظام إدارة منعزل لكل قسم أو إدارة مما يؤدي إلى تحقيق إنضباط أكثر.
- التقليل من البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد والتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً.

3- العلاقة بين المناظير الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومقاييس الأيزو

طبق قسم الباسيفك الآسيوي " الأيزو"، و" بطاقة قياس الأداء المتوازن"، إذ قدم هذا القسم مدخلاً جديداً لإدارة الأداء بغرض تقوية الإتصالات ومراقبة تطبيق الإستراتيجية، حيث أعتمد المدخل على التقنيات الخاصة بالجيل الثالث لبطاقة قياس الأداء المتوازن، وحيث قُدمت شهادة الأيزو بغرض ملائمة مقاييس الجودة الرسمية للسوق المحلي، والمحافظة على المستفيدين، إذ أوضحت الأيزو الأهداف المالية التي

توجد على بطاقة قياس الأداء المتوازن المتعلقة بالعمليات الداخلية وذلك من خلال وضع الأيزو في المسار الصحيح.⁽¹¹⁾

وتعتبر هذه العملية هامة بـكلاً من بطاقة قياس الأداء المتوازن والأيزو وذلك لتطوير الإتصال بين مختلف المستويات بالمنظمة، وكذلك لتطابق مزايا نظام الأيزو مع مزايا بطاقة قياس الأداء المتوازن في كل من العمليات والعاملين والمستفيدين والتمويل، والجدول رقم (3) التالي يبين العلاقة بين المناظير الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن والمقاييس المعتمدة لشهادة الأيزو.

جدول رقم (3)

العلاقة بين المناظير الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومقاييس الأيزو

مقاييس الأيزو	بطاقة قياس الأداء المتوازن
<ul style="list-style-type: none"> • سياسة الجودة • أهداف الجودة 	الرؤية والإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود مقياس مخصص 	المنظور المالي
<ul style="list-style-type: none"> • تركيز • العملية المرتبطة بالمستفيد • رضا المستفيد 	منظور المستفيدين
<ul style="list-style-type: none"> • متطلبات عامة لنظام إدارة الجودة • تحقيق المنتج 	منظور العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الموارد البشرية 	منظور التعلم والنمو

Source:

J. Jovanovic, A. Vujovic, Z. krivo Kapic, “Between Balanced Scorecard and Quality Management System”, International Journal for Quality Research Vol.2, No 3, 2008, P: 188.

ثالثاً : العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وستة سيجما

1- التعريف بماهية ستة سيجما

تزايدت في الفترة الحالية أهمية ستة سيجما، فهناك مؤتمرات وورش عمل كثيرة في هذا المجال أدت إلى تنامي للاطلاع بمفهومها وما تستطيع فعله، ولقد تم إطلاق هذا المفهوم وتنميته من قبل شركة موتورولا، فالحرف الأخرى (Σ) يستخدم كرمز لبيان مستوى الاختلاف أو مقابل الانحراف في إجراء، فالمصطلح يرمز إلى فلسفة وهدف وطريقة التخلص من الهدر.⁽¹²⁾

أن فكرة ستة سيجما تكمن في كون المنظمة قادرة على قياس عدد العيوب الموجودة في عملية ما ولذلك فهي تستطيع بطريقة علمية أن تزيل تلك العيوب وتقترب من نقطة الخلو من العيوب. والمقصود بالرقم ستة في ستة سيجما الذي يسبق رمز التفاوت أو الانحراف المعياري هو عدد التفاوت من المتوسط الحقيقي للعملية والذي يحقق الجودة بنسبة 99,9999998% عندما تتطابق قيمة المتوسط الحقيقي مع قيمة المتوسط المرغوب. أي أن هناك 0,002 وحدة معيبة في كل مليون وحدة وكحد أقصى فإن عدد الوحدات المعيبة لكل مليون لا يتجاوز 3,4 وحدة عندما يكون هناك انحراف عن المتوسط المرغوب لا يتجاوز 1,5% من قيمة التفاوت، أي أن نسبة الجودة في هذه الحالة لا يقل عن 99,99966%.

تعرف الستة سيجما بأنها من "أنواع الأعمال التي تحسن من المنهجية، ويتمثل هدفها الرئيسي في قوتها لتنفيذ عملية منتظمة لإزالة العيوب وعدم الكفاءة". وتعنى ستة سيجما شئ مختلف لكل منظمة فهي :

- فلسفة إدارية.
- النظام الحديث لتحسين جودة الأداء في المنظمات سواء كانت خدمية أو إنتاجية.
- جهود لتحسين العمليات حيث صممت لزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة.
- مدخل منظم لاتخاذ القرارات ومساعدة الأفراد على تحسين العمليات والوصول بها إلى الكمال ما أمكن.
- مصطلح يتم إستخدامة لوصف عملية الضبط والرقابة بشكل غير تقليدي، وبما يؤدي إلى تقليل الانحراف إلى أقل مستوى ممكن (هي مقياس إحصائي لدقة الأداء بدون أخطاء).
- هي طريقة ذكية لإدارة العمل، المستفيدون في المقام الأول وتستخدم الحقائق والبيانات وصولاً إلى حلول أفضل.
- إتزام إدارى كامل، وفلسفة تميز، وتجعل العملاء في بؤرة الاهتمام بتطوير العمليات، وكيفية القياس.

- تجعل كل منطقة في المنظمة قادرة بصورة أفضل على مواجهة التغيير في احتياجات المستفيدين والسوق والتكنولوجيا مع جلب فوائد لصالح العاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة.
- إستراتيجية تعتمد على منهجية بنائية تضم عدد من الأدوات الإحصائية المتقدمة والخرائط التوضيحية يتم توظيفها بشكل متكامل لتحسين مستوى جودة العمليات والمنتجات بواسطة فرق مدربة تدريب خاص على هذا الأسلوب.

2- أهداف سته سيجما⁽¹³⁾

تطلق المنظمات المختلفة سته سيجما للوصول إلى الأهداف التالية:

- زيادة الكسب والربحية.
- الربح = عدد المستفيدين × (الأنفاق - التكاليف المتغيرة) - التكاليف الثابتة
- تعليم العاملين وزيادة الإنتاجية.
- تنمية مهارات العاملين في حل مشاكل العمل.
- زيادة كفاءة أداء العمليات.
- تحقيق الأهداف الأساسية والبديلة بمعنى الجمع بين تحقيق الأهداف المتعارضة.

3- قياس مستوى سيجما في العمليات

يمكن قياس مستوى سته سيجما في العمليات من خلال الخطوات التالية:

- ماذا تفعل؟
- من الذى يستخدم المنتج (سلعة/ خدمة)؟
- ماذا تحتاج للقيام بعملك؟
- كيف تقوم بعملك؟
- كيف تؤدي العمل بشكل أفضل؟
- ما مدى كفاءتك في التركيز على عملائك في العمل؟

4- منهجية سته سيجما⁽¹⁴⁾

يمثل منهج سته سيجما عدة أشياء، فهو عبارة عن " معيار شائع لقياس الجودة يتم تطبيقه عبر أى منظمة لقياس الجودة التى تركز على خدمة مستفيد بشكل أفضل، وبالتالي تطويرها، فيمثل كل نشاط عملية من الممكن أن تنطبق عليها مقاييس معينة، وبمرور الوقت سوف يظهر أن هذه المقاييس متذبذبة، حيث تشير كل عملية إلى حدوث تغيير وبدوره يمكن أن يكون هذا التغيير مرتبطاً بتواضع مستوى الجودة، فالتغيير غير المراقب يعد بحق ضد الجودة الممتازة للمستفيد.

ويعمل منهج سته سيجما على ما يلي:

- تحديد كل عملية أو وظيفة في المنظمة.
- معرفة وفهم المنظمة.
- تمييز العمليات الأساسية التي تضيف قيمة للمستفيدين.
- إدراك المطالب المحددة للمستفيدين خلال الاستطلاع والتحليل لكل عملية جوهرية.
- قياس كل معيار حرج للجودة في العملية وتحديد مخطط التوزيع الطبيعي المعادل لكل معيار.
- إضافة حدود المستفيد الحرجة للجودة إلى المخطط وكذلك حساب عدد العيوب التي تزيد عن هذه الحدود.
- تحويل ذلك كله إلى أحد معايير سيجما العملية.
- وبعد ذلك، يتم بشكل متكرر تنفيذ ما يلي:
- تحديد العملية الخاصة والأمور الحرجة للجودة التي ينبغي تحسينها وذلك على مستوى المنظمة.
- إجراء استقصاء أولى وإعادة تقييم اختيار المنظمة.
- تفويض فريق بتطوير المنظمة وتوثيق الموقف الحالي.
- جمع القياسات من العملية.
- تحليل القياسات والبحث عن الأسباب الجذرية للعيوب.
- ابتكار حلول وتنفيذ التطويرات وقياس التغيير.
- إعادة العملية بعد تطويرها إلى المنظمة والملكية المهنية.
- كذلك تضمن منهجية سته سيجما شقين رئيسيين

- منهج DMAIC

- منهج DMADV

5- العلاقة بين سته سيجما والمنظمات

تعتبر سته سيجما مقياس للجودة والفعالية، وتعد قياس كمي للتميز. يضمن نشر ثقافة سته سيجما تقديم المنتجات (سلع/خدمات) ذات الجودة العالية عن طريق تخطي جميع نقاط القصور الداخلية. تتميز المنظمات المطبقة لنظام سته سيجما بمنتجاتها المتميزة، بالإضافة إلى تمتعها بنظام إداري وتصنيعي ذو فعالية كبيرة والذي يعمل بكفاءة مع مهام المنظمة مثل الخدمات المساندة، المشتريات، الموارد البشرية، وخدمات المستفيدين.

وتلعب سته سيجما دور كبير في تقديم خدمات للمستفيدين تسمح بالتقليل من الدورة الزمنية، لتقديم الخدمة وتطوير عدد مرات الإستجابة لطلبات المستفيدين، تحقيق الإتقان والسرعة في الضبط الأبداعي والإداري.

كما تلعب سته سيجما دوراً هاماً في قسم الحسابات، حيث توفر المعلومات التي لها تأثير كبير على أهداف المنظمة وذلك لتحقيق الفائدة القصوى من توفر السيولة المالية، وتعمل على إنهاء العمل بشكل أسرع وضبط النظام وتوقعات الموازنة.

مما تقدم نجد مدى أهمية استخدام سته سيجما في تحقيق أهداف العمل بالمنظمات الحكومية حتى تفي بالاحتياجات والمتطلبات الهامة، للمستفيد من الخدمات المقدمة من قبل هذه المنظمات.

6- طبيعة الارتباط بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وسته سيجما

يحقق الارتباط بين الإستراتيجية ومبادرات الجودة في المستوى الإستراتيجي لتوحيد مقاييس سته سيجما والجيل الثالث لبطاقة قياس الأداء المتوازن، العديد من الفوائد والمزايا للمنظمات، حيث توفر بطاقة قياس الأداء المتوازن مدخلات من عملية سته سيجما وإدخالها إلى المجال البؤري ضمن مستويات الإدارة وذلك لتحقيق التطوير في أداء الإدارة العليا لهذه المنظمات وفي نفس الوقت تقدم للإدارة آلية للفريق التنفيذي لمراقبة نجاح تطبيق سته سيجما وتحقيق الفرصة لتغيير السياسة الخاصة بهذه المنظمات في ضوء النتائج التي إنتهى إليها العمل.

ملخص المبحث السادس

حاول الباحث في هذا المبحث الربط بين كلاً من:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن، وإدارة الجودة الشاملة.
- بطاقة قياس الأداء المتوازن والمواصفات القياسية (الأيزو).
- بطاقة قياس الأداء المتوازن، وسته سيجما.

فتناول أهم التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والتي تلخصت بأن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا فلسفة إدارية تسعى لتكامل كل الوظائف التنظيمية وذلك بغرض أحداث التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات والأداء الكلي للمنظمة على المدى الطويل، وكذلك أهم الفوائد والعقبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة، كما تناول المبحث العناصر اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمعهد التخطيط القومي وأدوات تطبيقها والمكاسب التي سوف يحققها معهد التخطيط القومي من أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كذلك أظهر المبحث أن بطاقة قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة تركز على تحسين الأداء الكلي للمنظمة وأن تطبيقها سوف يوفر للمنظمات الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، أداء العمليات الداخلية بكفاءة، وإدارة الموارد المالية بفعاليته كما أن بطاقة القياس المتوازن وإدارة الجودة الشاملة يعكسان البناء المتميز والعلاقة مع العميل وتحسين الأداء بالإضافة عن رضا العاملين وأن تلك المؤشرات سوف تدعم قياس كفاءة المنظمة وفعاليتها.

كذلك تناول المبحث التعريف بالأيزو ومزايا تطبيقها والحصول عليها والتي تنعكس ايجابياً على مستوى أداء المنظمة وكما أوضح العلاقة بين المناظير الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومقاييس الأيزو من حيث تطابق مزايا كلا منهما مع بعض.

أيضا تم تناول التعريف بماهية سته سيجما والذي يتمثل هدفها الرئيسي في قوتها لتنفيذ عملية منتظمة لازالة العيوب وعدم الكفاءة، كذلك العلاقة بين سته سيجما والمنظمات حيث تقوم بتحقيق أهداف العمل بالمنظمات الحكومية حتى تفي بالاحتياجات والمتطلبات الهامة للمستفيد من الخدمات المقدمة من قبل تلك المنظمات، وأخيراً الارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن وستة سيجما من خلال توحيد مقاييس سته سيجما والجيل الثالث لبطاقة قياس الأداء المتوازن من حيث الفوائد والمزايا للمنظمات، حيث توفر بطاقة قياس الأداء المتوازن مدخلات من لعملية تطبيق سته سيجما.

هوامش المبحث السادس

- 1 مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، الناشر، مجموعة النيل العربية، 2008، ص ص 26-28.
- 2 Willian, J, Stevenson, Production Operations Management, 8ed, Mc. Grow- HiLL, 2007, P.492.
- 3 فريد عبد الفتاح زين الدرش، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الناشر غير موضح، 1996، ص ص 38-39.
- 4 راجع في ذلك كل من:
- محمد بكرى حفى، " تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمنظمات القطاع الحكومى - تجربة ببعض الدول المتقدمة"، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، 1998، ص ص 52-53.
- سالم سعيد القحطاني، " إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومى، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 78، ابريل 1993، ص ص 7-39.
- 5 راجع في ذلك كل من:
- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، " قياس الأداء المؤسسى للأجهزة الحكومية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، 2000، ص ص 106-108.
- محمد حسن توفيق، " إدارة الجودة "، مذكرة داخلية، معهد التخطيط القومى، 2012، ص 71.
- عبد الرحمن عبد الله الشقاوى، " نحو أداء أفضل في القطاع الحكومى السعودى في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للأقتصاد السعودى حتى عام 1440هـ - محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1423هـ، 2002م، الصفحات غير مرقمة.
- 6 اعداد الباحث.
- 7 اعداد الباحث.
- 8 اعداد الباحث.
- 9 توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس، ستة سيجما، بطاقة القياس المتوازن، الناشر دار النهضة العربية، 2008، ص 105.

- 10 S.C. Aroca, "Developing A Quality Management system, International Trade FORUM 1/1998.
- 11 Andersen, H.V., and Lawri,G., "Effective Qulity Management through Third-Generation Balanced Scorecard " 2GC Active Management in Journal of Productivity and Performance Management , Vol.53, No 7.2004, P 640.
- 12 معهد التخطيط القومي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، رقم (290) " إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في تقييم أداء بعض قطاعات المرافق العامة في مصر " سبتمبر 2008، ص16.
- 13 أحمد لطفى طرابيك، " تأثير استخدام أسلوب سته سيجما على تحسين المنتجات والخدمات"، المؤتمر السنوى، الاتجاهات الحديثة في بحوث الأعمال، كلية التجارة- جامعة عين شمس، 2012.
- 14 جوف تنانت، سته سيجما، البرنامج الشامل، الناشر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص53.

المبحث السابع

متطلبات التنفيذ الفعال لبطاقة قياس الأداء المتوازن

بمعهد التخطيط القومي

يتطلب تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بمعهد التخطيط القومي توافر العديد من المتطلبات، وسيتم في هذا المبحث إستعراض لهذه المتطلبات من وجهة نظر فريق عمل البحث ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيشتمل على الأجزاء التالية:

مقدمة

- أولاً : التعريف بماهية معهد التخطيط القومي.
 - ثانياً: إعتداد الأخذ بأسلوب الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتطوير معهد التخطيط القومي.
 - ثالثاً: إستيعاب الهيكل التنظيمي بمعهد التخطيط القومي التغيير المطلوب إجراؤه في المرحلة الحالية وفي المستقبل.
 - رابعاً: تحول معهد التخطيط القومي من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة.
- ملخص المبحث السابع.

مقدمة

تتطلب مرحلة التغيير الحالية التي يمر بها معهد التخطيط القومي توافر "اليقظة الإستراتيجية بالمعهد"، والتي تعنى كون المعهد نظام مفتوح على البيئة المحيطة به يأخذ منها ويعطى لها وتتأثر به ويؤثر فيها، وبالتالي فهو بحاجة إلى درجة عالية من اليقظة والفعالية والوعى التام والقدرة على إكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة به .

والمقصود باليقظة الإستراتيجية ذلك النشاط الذى يمكن المعهد من البقاء على علم بكل المستجدات فى القطاع الذى يعمل به، أى أنها النشاط الشامل لمختلف عمليات اليقظة سواء التنافسية أو التكنولوجية أو التجارية أو البيئية وغيرها، مما يجعلها أداة لتيسير العمل بالمعهد تسمح بوصول المعلومات إلى مختلف المستويات التنظيمية وتسمح أيضاً بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التى سوف تواجه المعهد.

وعلى الإدارة العليا لمعهد التخطيط القومي أن يكون لديها يقظة إستراتيجية وذلك بالتوقع والتنبؤ المسبق مع الملاحظة والتحليل الدقيقين لبيئة العمل بالمعهد متبوعة بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة، ويمكن تحقيق ما تقدم من خلال إستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة مثال بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي يتطلب تطبيقها توافر مجموعة من المتطلبات تتمثل فى الأخذ بأسلوب الإدارة الإستراتيجية وتغيير الهيكل التنظيمى ليستوعب التغييرات الأخرى الحادثة بالمعهد، ثم تحول المعهد من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة.

ولتحقيق الأهداف السابقة تم تصميم إستمارة استقصاء بهدف استبيان مدى ملائمة إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وأسلوب اعادة هندسة بيئة العمل بمعهد التخطيط القومي.

أولاً: التعريف بماهية معهد التخطيط القومي

يقوم معهد التخطيط القومي بدور مهم فى عملية التخطيط والتنمية فى المجتمع المصرى، مما يستوجب الإهتمام به والعمل على تحسين أدائه من خلال إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، ومن بينها الإدارة الإستراتيجية والتي تعد مطلب أساسى لتطوير الأداء بالمعهد وذلك لتحقيق الأهداف التي وجد المعهد من أجلها، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها، بإعتبار أن الإدارة الإستراتيجية هي الأداة التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد إتجاه العمل بالمعهد وأهدافه طويلة الأجل عن طريق صياغة الإستراتيجيات اللازمة التي تساعد فى تحقيق الأهداف وذلك فى ضوء العوامل البيئية الداخلية "إمكانات المعهد" والخارجية "الظروف المحيطة بالمعهد" ثم تطبيق الإستراتيجية المختارة والرقابة عليها.

ونظراً لأهمية وتأثير معهد التخطيط القومي على إدارة عملية التخطيط والتنمية فى جمهورية مصر العربية، بإعتباره رافداً مهماً للنمو الإقتصادي والسياسى والإجتماعى، ومحوراً رئيسياً فى مجهودات الحكومة لتنفيذ النشاطات المختلفة لوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى وللدولة، فإن هناك حاجة ماسة لصياغة إطار فكرى متكامل يمكن من إدارة موارده بكفاءة وفاعلية، متمثلاً فى الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي يكون ذلك خطوة أساسية ومحورية فى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بمعهد التخطيط القومي، والتي ستحقق بتطبيقها نقله نوعية فى أنشطة العمل بالمعهد وتطويره وتحديث أنظمة العمل به.

بدأ معهد التخطيط القومي ممارسة نشاطه ضيفاً على لجنة التخطيط القومي بشارع زكى بوسط مدينة القاهرة، ثم إنتقل بعدها وفى عام 1962 إلى مقر مؤقت فى حى الزمالك، حيث تم إستئجار مبنى كمقر للكوادر العلمية، والفنية، والإدارية بالمعهد ومبنى آخر لتوطين الحاسب الآلى، والكوادر العلمية، والفنية المشتغلة به، وتم وضع الإطار التنظيمى للمعهد ليشمل أقسام علمية متخصصة "تخطيط زراعى - تخطيط صناعى - تخطيط إجتماعى - تخطيط عام" إلى جانب مركز بحوث العمليات. كما شمل هذا التنظيم بعض الإدارات الفنية المساعدة كإدارة التدريب ، والمكتبة فضلاً عن الوحدات الإدارية، ولقد مارس المعهد نشاطه البحثى والتدريبي خلال عقد الستينات بوجود عدد محدود من الكوادر العلمية المشتغلة به، ومن ثم كانت الحاجة إلى الإستعانة ببعض الآخر من الكوادر العلمية المحلية المشتغلة بالجامعات المصرية، ومن الأخصائيين ذوى الخبرات المشتغلين بالهيئات، والمؤسسات العامة بغرض المشاركة فى مهام بحثية وتدريبية محددة.

ولقد أنشئ معهد التخطيط القومي بموجب القانون رقم 231 لسنة 1960، كمؤسسة عامة لها شخصية إعتبارية مستقلة، تلحق برئاسة الجمهورية 000 وبذلك يعد المعهد من أوائل المعاهد المماثلة

نشأة في المنطقة العربية، ومنطقة الشرق الأوسط . ولقد حدد قانون إنشاء المعهد أغراض العمل بالمعهد والمتمثلة في النهوض بالبحوث والدراسات التنموية والتخطيطية المتصلة بإعداد الخطط القومية، ووسائل تنفيذها، ودراسة الأسس والأساليب العلمية والفنية، والإقتصادية والإجتماعية للتخطيط القومي، والعمل على تطبيقها بقصد تحقيق الأهداف القومية 00 ومن أجل تحقيق ما سبق يقوم المعهد بالمهام التالية: (1)

- إجراء البحوث والدراسات التخطيطية والإقتصادية والإجتماعية، والإحصائية والفنية، وتوجيهها والإشراف عليها.
- تقرير منح دراسية، ومكافآت، وإعانات لتشجيع البحوث والدراسات.
- تنظيم برامج تدريبية وتعليمية، ومنح شهادات لمن يجتازها بنجاح.
- إيفاد بحوث علمية وعملية داخلية وخارجية.
- عقد مؤتمرات واجتماعات علمية.
- نشر البحوث، والدراسات، وترجمة، وتأليف الكتب والمراجع التخطيطية.
- إبداء الرأي في مشروعات القوانين، والقرارات، والمشروعات الخاصة بالتخطيط القومي.

وفي عقد السبعينات من القرن الماضي، وبعد إنتقال المعهد إلى مقره الدائم الحالي في مدينة نصر، صدرت اللائحة العامة للمعهد في عام 1971، لتحديد نشاطه وفقاً لما جاء في قانون إنشائه. كما حددت ضمن هذا النشاط إجراء البحوث والدراسات في كل المجالات المتصلة بالتنمية والتخطيط . ومع تحديد اللائحة لإتجاهات ومحاوِر نشاط المعهد، فقد تضمنت أيضاً تنظيمه الداخلى بما يكفل رفع مستوى الأقسام العلمية إلى مستوى مراكز علمية يغلب عليها الأساس القطاعي.

وقد شهدت فترة عقد السبعينات وأوائل الثمانينات زيادة وتنوع مخرجات المعهد من بحوث ودراسات مع زيادة وسائل النشر، إلى جانب زيادة وتنوع برامجه التدريبية قصيرة الأجل مع الإستمرار في البرنامج التدريبي طويل الأجل "دبلوم معهد التخطيط القومي"، وتزايد أعداد المؤسسات المستفيدة من نشاطه على المستويات المحلية والمركزية، والإقليمية والدولية. كما شهدت هذه الفترة أيضاً إتساع دائرة تعاون المعهد مع العديد من المؤسسات الإقليمية والدولية المعنية بالتنمية الإقتصادية والإجتماعية بالدول العربية والإفريقية بغرض إجراء البحوث والدراسات التي تفيد هذه الدول وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لنفس الغرض.

ومع بداية عقد التسعينات، والتوجه نحو سياسة التحرر الإقتصادي، وما يتبعها من توجه نحو التكيف مع النظام العالمي الجديد، تم تطوير النشاط البحثي للمعهد ومخرجاته من بحوث ودراسات، كما تنوعت وتعددت برامجه التدريبية "قصيرة الأجل إلى جانب تطوير البرنامج التدريبي طويل الأجل "دبلوم المعهد" (2) من حيث تحديث المقررات الدراسية والمواد العلمية لكل مقرر وإعداد دليل للمدرّب والمتدرّب وإعادة النظر في منهجية وأساليب ووسائل التدريب والتدريس، والإلتزام بإعداد مؤلفات علمية تواكب

التغيرات الدولية والإقليمية وإعادة النظر فى قواعد ومعايير إختيار المقبولين من دارسى دبلوم المعهد، نشر البحوث المتميزة للمتدربين ضمن قنوات النشر بالمعهد. كما إتسعت وتنوعت دائرة خدمات المعهد بدرجة أكثر لتشمل القطاع الخاص من أفراد ومؤسسات إلى جانب تنفيذ الكثير من البرامج التدريبية فى مختلف محافظات الجمهورية. كما إتسمت هذه الفترة أيضاً بمزيد من التوسع فى التعاون مع المؤسسات الدولية والإقليمية حيث دخلت مؤسسات جديدة فى قائمة التعاون مع المعهد سواء فى مجال البحوث والدراسات أو مجال التدريب والإستشارات.

ومع دخول الألفية الجديدة، والنمو والتنوع المتواصل فى أنشطة المعهد، ولمزيد من التكيف مع التطورات المحلية، والقومية، والإقليمية والعالمية جرى تطويرالتنظيم الداخلى للمراكز العلمية على أساس وظيفى كبديل للأساس القطاعى المعمول به من قبل كما جرى إعادة تنظيم بعض الوحدات والإدارات الفنية، المعاونة والممثلة فى وحدة العلاقات الدولية، ووحدة البحوث التعاقدية والدورات الخاصة ، ووحدة المتابعة العلمية للمبعوثين، ورفع مستواها إلى مستوى مركز فنى وبمسمى "مركز العلاقات العلمية الخارجية".

إن النشاط العلمى للمعهد لا يقف عند حدود البحوث والدراسات والتدريب فقط بل يشمل أيضاً عقد الندوات، والسيمنارات والإجتماعات العلمية حول قضايا التنمية والتخطيط ليس على المستوى الوطنى فقط ، بل أيضاً على المستوى الدولى، والإقليمى. وقد شهد التاريخ الطويل للمعهد تطوراً ملحوظاً فى هذه الأنشطة سواء من حيث العدد أو نوعية الموضوعات والقضايا التى تناولتها وفقاً للتغيرات والأحداث المحلية، والإقليمية والعالمية سواء كان تنظيم هذه اللقاءات العلمية عن طريق المعهد منفرداً أو عن طريق التعاون مع المؤسسات الأخرى وطنية أو إقليمية أو دولية.

وفى عام 2009/2008 بدأ تنفيذ برنامج ماجستير التخطيط والتنمية بعد أن حصل المعهد على الموافقة المبدئية للمشروع من المجلس الأعلى للجامعات وذلك وفقاً للقرار رقم 79 لسنة 2009، كما صدر قرار رئيس المجلس الأعلى للجامعات رقم (2) لسنة 2010 بمعادلة درجة الماجستير فى التخطيط والتنمية التى يمنحها معهد التخطيط القومى بدرجة الماجستير التى تمنحها الجامعات المصرية الخاصة وفق قانون تنظيم الجامعات رقم (49) لسنة 1972. ويهدف ماجستير التخطيط والتنمية بالمعهد إلى إعداد كوادر متميزة فى المجال ومؤهلة للتعامل مع المتغيرات الدولية والمحلية فى منظماتهم سواء الحكومية أو غير الحكومية بهدف تنميتها وتحسين كفاءتها وزيادة فاعليتها وذلك من خلال توفير مناخ تعليمى وتدريبى مستحدث يمزج بين المعارف والخبرات العلمية والممارسات التطبيقية ويوفر عناصر الإبداع والرؤية المستقبلية التى تحقق التميز، فالبرنامج يجمع ما بين تنمية كافة المهارات الخاصة بالتخطيط والتنمية وصقل الخبرات والمهارات التطبيقية ومنح درجة علمية معترف بها من المجلس الأعلى للجامعات.⁽³⁾

واستكمالاً للتحديث والتطوير بمعهد التخطيط القومي، فإن هناك مشروع لتطوير مبنى المعهد سيتم على مرحلتين، المرحلة الأولى للمشروع بدأت من سبتمبر عام 2013 وستنتهي في يناير عام 2014، والمرحلة الثانية للمشروع ستبدأ في إبريل عام 2014 وتنتهي في أغسطس عام 2014.⁽⁴⁾

ولم يقتصر الأمر على ذلك بل إمتد الأمر لتطوير أداء المعهد وذلك بوضع خطة إستراتيجية للمعهد ويمكنة أنشطة المعهد على الحاسب، إضافة إلى تطوير المجلة المصرية للتنمية والتخطيط وهي مجلة نصف سنوية يصدرها المعهد بصفة منتظمة.⁽⁵⁾

إن النمو والتنوع المتواصل في أنشطة المعهد منذ نشأته، وحتى اليوم لم يكن فقط وليد زيادة أعداد الكوادر العلمية بالمعهد، وإكتسابها للخبرات العلمية والعملية المتعمقه، ومتابعتها للتطورات العلمية الجارية في مجالات التنمية والتخطيط، بل أيضاً بمساهمة من التطوير والتحديث الدائم للبنية الأساسية للأنشطة العلمية بالمعهد والممثلة في مراكز التدريب، والتوثيق والنشر، والمعلومات التخطيطية فضلاً عن البنية المادية 000 حيث يشهد التاريخ الطويل للمعهد على إستبدال الأدوات والأساليب التقليدية في هذه المراكز، بالأدوات والأساليب الحديثة المسيرة لأحدث التطورات في هذه المجالات.

ثانياً: إعتاد الأخذ بأسلوب الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتطوير معهد التخطيط القومي
مقدمة :

إن تحول المنظمات الحكومية نحو الأخذ بأسلوب التخطيط الإستراتيجي لم يعد ترفاً ولكنه أصبح ضرورة لتحقيق إنسجام الأنشطة وإتجاهات تقدم هذه المنظمات. هذا ويعتبر التخطيط الإستراتيجي لب عمل أى منظمة، فبدون إطار عمل إستراتيجي لن تعرف المنظمة في أى إتجاه ستسير ولماذا؟ إذن من المهم في الواقع معرفة هل وصلت إلى حيث أردت، أو لم تصل وما هي المعوقات التي أدت إلى عدم وصولها إلى تحقيق أهدافها .

ولذلك تعرف الإستراتيجية بأنها "عبارة عن مقارنة كلية إجمالية شاملة، قائمة على فهم السياق الأوسع والأعرض الذي تقوم فيه بوظائفك، كما تشمل مواطن قوتك ومواطن ضعفك والمشكلة التي تحاول معالجتها وتتصدى لها... فالإستراتيجية تمنح المنظمة إطار عمل يمكنها من العمل ضمنه، وهي توضح للمنظمة ماذا تحاول أن تحقق وما هي المقاربة التي تنوى إعتادها... إلا أنها لا تصف أنشطة خاصة محددة بذاتها".⁽⁶⁾

ولذلك فالأخذ بمفهوم التخطيط الإستراتيجي يمكن الإدارة العليا للمنظمة من الإجابة عن الأسئلة

التالية : ⁽⁷⁾

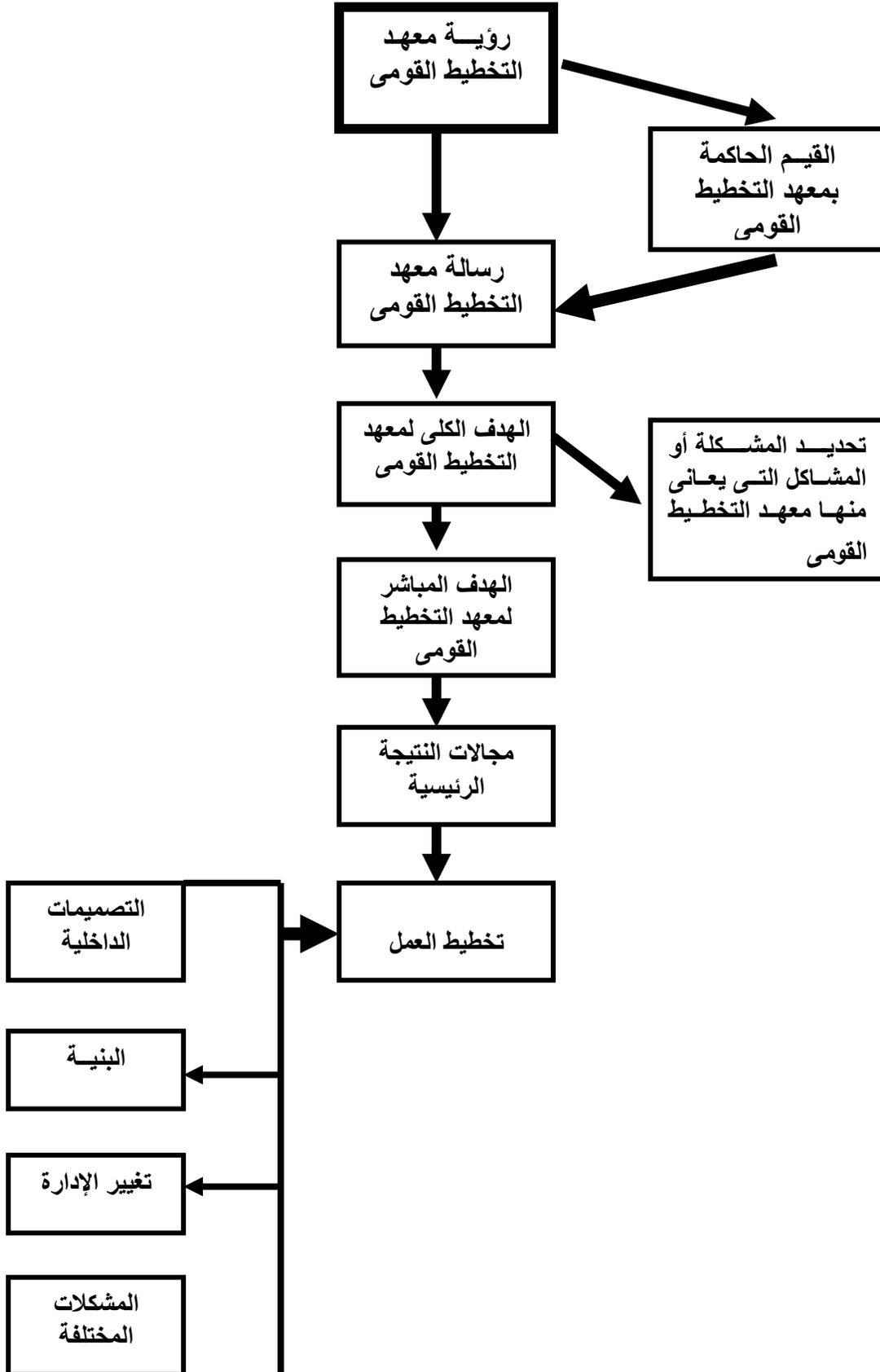
- من نحن ؟
 - ما هي قدراتنا التي نحوزها ، ماذا يمكننا أن نفعل ؟
 - أي المشكلات نعالج ؟
 - ما هو الفرق الذي نود إحداثه ؟
 - أي المسائل الحاسمة ينبغي علينا الإستجابة لها ؟
 - أين يجب أن نخصص مواردنا ؟ وماذا يجب أن تكون عليه أولوياتنا ؟
- وتتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي الدقة والشمول والإحاطة، ولذلك عندما نطور أو نراجع خطة المنظمة الإستراتيجية، فعلى الإدارة العليا لهذه المنظمة وضع معايير عمل للمنظمة لمدة تتراوح بين عامين وثلاثة أعوام أو أكثر، وهذا يعنى طرح مجموعة من الأسئلة الهامة فى هذا الصدد خاصة بالتوقيت وتشمل :
- متى تحتاج المنظمة إلى عملية التخطيط الإستراتيجي ؟
 - كم من المرات تحتاج إلى إجراء عملية التخطيط الإستراتيجي ؟
 - عند أى نقطة فى دورة تنظيمية أو مشروعية سنكون بحاجة إلى القيام بعملية تخطيط إستراتيجي ؟
 - ما هى المدة الزمنية التى ينبغي أن تستغرقها عملية التخطيط الإستراتيجي ؟

وللإجابة عن الأسئلة السابقة لابد أن يتوفر لدى المنظمة تقويم أساسى لعملها ، بما يودى إلى صياغة توصيات ملؤها التحدي ، فى هذه الحالة ستقرر إدارة المنظمة القيام بإجراء عملية تخطيط إستراتيجي فورية ، وحينما تبلغ مرحلة رئيسية فى مشروع ما فمن المهم أن تراجع مدى هذا التقدم المحقق والإعداد للمرحلة التالية المقبلة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي.(8)

ولكى تتم عملية التخطيط الإستراتيجي بنجاح لابد أن يكون لها إطار وهو "لحمة" عملية التخطيط الإستراتيجي التى تعمل ضمنه المنظمة ويشمل هذا الإطار رؤية واضحة، قيم مفصلة بوضوح؟ رسالة مفصلة، هدف أو أهداف المنظمة الكلية الشاملة، أهداف المنظمة التفصيلية، مجالات التنمية الرئيسية التى تنوى المنظمة التركيز عليها ، ثم الفجوات التى تفصل بين موقع المنظمة وما تود أن تكون عليه فيما يتعلق بحاجاتها لتحقيق أهدافها وغاياتها والقوي التى يرجح أن تساعد أو تعرقلها . كل هذه العناصر تحتاج إلى أن تتوازي وتتلائم مع بعضها البعض ويكمل أحداها الآخر ولا يناقض بعضها بعضاً. أى أن إطار العمل الإستراتيجي يجب أن يمنح عمل المنظمة تماسكاً وإنسجاماً ووضوحاً . من كل ما تقدم فإن إنتهاج وإتباع أسلوب الإدارة الإستراتيجية فى تسيير عمل المنظمة هام وضرورى لتحقيق نجاحها.

وفيما يلي شكل يوضح إطار العمل الإستراتيجي لمعهد التخطيط القومي:
إطار العمل الإستراتيجي لمعهد التخطيط القومي*

شكل رقم (12)





* المصدر: مجموعة العمل بالبحر.

وفيما يلي دراسة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها وأهميتها :

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الهامة فى مجال الإدارة، وذلك لما له من أهمية بالغة وتأثير على المنظمات التى إتخذت هذا المفهوم كمدخل أساسى للتطوير والتكيف مع البيئة والمنافسين، وفيما يلي التعريف بمفهوم الإدارة الإستراتيجية:

- "الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التى تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهى تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير فى تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها ، وعلى السياسات التى تنظم إكتساب وإستخدام هذه الموارد".⁽⁹⁾
 - "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التى تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التى تمارسها هذه المنظمة".⁽¹⁰⁾
 - "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التى يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذى يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التى يجب أن تحققها".⁽¹¹⁾
 - "النظام الإداري الذى تستخدمه المنظمة فى كل من التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية".⁽¹²⁾
 - "سلسلة من القرارات والأفعال التى تقود إلى وضع إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف".⁽¹³⁾
 - "عملية تكيف المنظمة الحكومية لتلائم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها وإستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل".⁽¹⁴⁾
 - "عملية مستمرة ومتكررة تمر عبر الوظائف المختلفة للمنظمة وتستهدف الإحتفاظ بالمنظمة عامين ضمن الحالة والتى تتلائم مع بيئتها".⁽¹⁵⁾
- ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هى "تلك الممارسات والقرارات الإدارية التى تهدف إلى تكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية وتخصيص الموارد بغرض تحقيق الأهداف طويلة المدى، وإكتساب مزايا تنافسية بغرض البقاء والإستمرار".⁽¹⁶⁾

2- مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

تطور الفكر الإداري فى مجال الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها على

النحو التالى:

- المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى
تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات فى الفترة السابقة على الستينات من هذا القرن، إذ كان التركيز على إتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع فى حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية فى العمل على تحقيق النمو الداخلى، أو إنتاج إستراتيجيات لتنويع المنتجات، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقى، أو الإنتشار من خلال خفض الأسعار.
- المرحلة الثانية: التوجه الإستراتيجى المحدود
ركزت هذه المرحلة على الإنطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجى وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الإستراتيجى والتنبؤ، والإختيار الإستراتيجى لإنتهاز الفرص وتجنب المخاطر والتطبيق الإستراتيجى مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.
- المرحلة الثالثة: التوجه البيئى
إهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة ، وتغلغل الإهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الإجتماعى فى المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيمية فى نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة "الفترة الزاهية" لدراسات الإدارة الإستراتيجية.
- المرحلة الرابعة: التوجه الإستراتيجى المتكامل
تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة "الفترة الساطعة" فى دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة :
● الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذى تتصور أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه.
● إن الإتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً فى بيان خطوات الإستراتيجية .
● إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً.

إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات الحكومية له أهمية بالغة سواء للمنظمة فى حد ذاتها أو للعاملين فيها أو للمتعاملين معها نذكر أهمها فيما يلى :

- تمكين وتحسين قدرة المنظمات الحكومية على توقع المشكلات والتعامل معها فى حينها بمهارة عالية، وزيادة قدرة هذه المنظمات على التنبؤ بالفرص المستقبلية وكيفية إغتنامها فى الوقت المناسب، وذلك فى ظل تغير الظروف المحيطة بهذه المنظمات والتي يتسم بالسرعة الفائقة.
- مساعدة الإدارة على التوجه نحو إتخاذ قرارات جماعية والتي تعد من أفضل البدائل المتاحة والتي تزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.
- مساهمة العاملين ومشاركتهم فى تكوين الإستراتيجية، والتي يظهر مردودها فى تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك فى كل عملية تخطيط إستراتيجي.
- توضيح الأدوار بما يودى إلى تقليل الفجوات بين الأفراد والأنشطة.
- الحد من مقاومة التغيير والناعبة من مشاركة العاملين المبنية على الفهم والإقناع.
- وضوح الرؤية المستقبلية والنتاج عن الصياغة الجيدة للإستراتيجية والتي تحقيق قدراً كبيراً من دقة التوقع للأحداث المستقبلية .
- تحقيق التفاعل البيئي فى المدى الطويل وذلك من خلال إتخاذ المنظمة للقرارات الإستراتيجية التي تساعدها على إستغلال الفرص المتاحة والحد من المخاطر.
- بلورة إطار فكرى شمولى وأساسى للمنظمة يساهم فى صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات .
- مساعدة المنظمة فى تخصيص الموارد وتوجيهها إلى الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبلها.
- زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة "الأطراف ذوى المصلحة".
- تحديد الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية.
- تحقيق الفعالية والأداء الأفضل، وذلك من خلال التعاون والتفاعل بين أجزائها، لتتمكن المنظمة فى النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعى لإستثمارها .
- تحسين قدرة المنظمة على المنافسة وبالتالي تحقيقها للمزايا التنافسية.
- تعظيم الإستخدام الأمثل للموارد وتحقيق متطلبات الشركاء.
- المساهمة فى إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة فى أنشطة الإدارة الإستراتيجية .
- مساعدة متخذى القرار بالمنظمة الحكومية على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الفعل.

- مساعدة متخذى القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، وبالتالي تجنب فشل الإدارة الحكومية فى التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم، الغموض وعدم التأكد، ثم عدم وضوح المعلومات عن الأداء.
- ومن الدراسة السابقة نجد مدى أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمعهد التخطيط القومى والتى تستلزم تطوير الخطة الإستراتيجية الحالية بالمعهد .

4- مراحل التخطيط الإستراتيجى

من المتوقع أن تمر عملية تطوير الخطة الإستراتيجية بمعهد التخطيط القومى بمجموعة من المراحل تتمثل فى:

- (أ) : المرحلة الأولى : الإعداد للتطوير
 (ب) : المرحلة الثانية : تطبيق الإستراتيجية
 (ج) : المرحلة الثالثة : الرقابة وتقييم الإستراتيجية
- Preparing For Progress
 Strategic Implementation
 Strategic Evaluation and Control

هذا وسيتم دراسة المراحل السابقة تفصيلاً كما يلى:

(أ) : المرحلة الأولى : الإعداد للتطوير

مع إفتراض تزايد حدة المخاطرة التى تحيط بمعهد التخطيط القومى كمنظمة حكومية تتعامل مع المجتمع المحيط بها تأخذ منه وتعطى له، ومع إزدياد حدة المنافسة التى يفرضها التطور المتلاحق فى شتى مجالات الحياة، فهناك إلتزام على إدارة المعهد للإعداد الجيد لمستقبله، وتطوير وتحديث رؤيته الحالية بما يتواءم مع متطلبات المرحلة التى تسمح لإدارة المعهد بأن تتجاوز العقبات التى يمكن أن تعترضها وللتغلب على المخاطر التى تواجهها، ولكى تحقق ذلك فهناك عدة خطوات تتمثل فيما يلى:

(*) : التحليل الإستراتيجى

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجى للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهم الفرص والتهديدات التى تواجه المعهد، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة فيها، على أن تكون عملية التحليل الإستراتيجى مستمرة لكى تخدم عملية تصميم الإستراتيجية. أى يمكن القول أن "التحليل الإستراتيجى هو مجموعة من الوسائل التى تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير فى البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة لمعهد التخطيط القومى كمؤسسة بحثية فى السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك فى زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجى.

هذا وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين الأول تحليل البيئة الخارجية Analysis of the External Environment ، وتحليل البيئة الداخلية Analysis of the Internal Environment .Environment

أما تحليل البيئة الخارجية فيتم من خلال تحديد الفرص المتاحة لمعهد التخطيط القومي والتعرف على الظروف المحيطة به في المكان الذي يمارس منه العمل وفي فترة زمنية محددة، ومن العوامل الخارجية العوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديموغرافية. أما تحليل البيئة الداخلية فينصب على إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة ومجالات الضعف، وتتمثل البيئة الداخلية في الهيكل التنظيمي Structure ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية، والثقافية Cluture وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المعهد ثم الموارد Resources وتشمل أصول المعهد المادية "أموال - ممتلكات - أثاث - مباني 000" والبشرية وتشمل "مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري".

(*): صياغة الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية بأنها "إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكون عليه المنظمة في المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة، وهي رسم المسار المستقبلي للخدمات التي يقدمها معهد التخطيط القومي للمجتمع وكيفية القيام بذلك".
ولصياغة الإستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب إتخاذ قرارات حول ما يلي:

- تحديد فلسفة المعهد وغرضه ورسالته .
- وضع أهداف طويلة الأجل للمعهد لتحقيق رسالته .
- إختيار الإستراتيجية المناسبة للمعهد والتي تحقق أهدافه.

(*): وضع الخطة الإستراتيجية

ومن المتوقع أن يمر وضع الخطة الإستراتيجية لمعهد التخطيط القومي بثلاث خطوات هي:

- * الخطوة الأولى: صياغة الرؤية الإستراتيجية للمعهد .
- * الخطوة الثانية: صياغة رسالة المعهد.
- * الخطوة الثالثة: وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف الخاصة بالمعهد.

- أما بالنسبة للخطوة الأولى: وهي صياغة "الرؤية الإستراتيجية للمعهد" والتي تعد حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في إنتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المعهد ونوعية أنشطته المرغوبة، ومكانتها المتوقعة.

ولذلك يجب أن تكون الرؤية الإستراتيجية للمعهد هادفة للنمو وواقعية ومرنة وقابلة للقياس، محددة بتاريخ، موضحة للاختلافات والفروق فى النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمعهد، مركزة وواضحة، إعلامية تتميز بالسهولة اللغوية، وأن تكون أيضاً عملية ممكنة التحقيق بغض النظر عن واقعيتها.

- أما بالنسبة للخطوة الثانية: وهى صياغة رسالة المعهد Mission فتركز على غايات المعهد وتعكس الرسالة الهدف العام الذى يوجه ويرشد عملية إتخاذ القرارات على مختلف المستويات بالمعهد، كما تحدد خطوات الأعمال التى يجب على المعهد أن يسير فيها والمخرجات التى تنسجم وحاجة المجتمع، وهى أيضاً محكومة بزمان محدد وتجيب على أسئلة محددة" من نحن؟ وماذا نريد؟ وبماذا نتميز". ولذلك تعرف الرسالة بأنها "وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والإعتقادات، وتعليمات الطريق الذى يسير فيه المعهد كمنظمة بحثية، وتحديد علاقاته مع أصحاب المصالح الرئيسيين. وعلى ذلك يجب أن تتميز الرسالة بالمرونة والتكيف، الوضوح ودقة التعبير، الواقعية والموضوعية، طموحة ومحفزة للعمل والإبداع داخل المعهد، معبرة عن قيم وفلسفة المعهد وما ترغب إدارة المعهد أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية، تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المعهد، الإنسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة، القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة، ثم التوجه نحو ظروف المستفيدين تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم .

- أما الخطوة الثالثة: وهى وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف Goals and objectives لا تختلف الغاية لغوياً عن الهدف حيث تشير الكلمتان إلى الشئ المراد تحقيقه لكنهما يفترقان أمام تعريف بعض علماء الإدارة، إذ تشير الغايات إلى الأهداف فى المدى البعيد والنتائج النهائية التى تسعى إدارة المعهد إلى الوصول إليها وتحقيقها، فى حين تشير الأهداف إلى البعد التشغيلى التفصيلى المحدد الذى عادة ما يكون مرشداً للنتائج ومعياراً للقياس والتقييم.

وتمثل الغايات الإستراتيجية العنصر المحورى فى عملية التخطيط والإدارة الإستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التى تقوم بها إدارة المعهد والتى تساعد فى تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء ، كما توفر إطاراً لمستويات تخطيط أكثر تفصيلاً وتحديداً من بيان الرسالة، ولذلك فهى تعد وصفاً للصورة المستقبلية للمعهد ومحددات واضحة ودليلاً للإتجاه الإستراتيجى الذى يرتبط بالأنشطة الرئيسية له. أما الأهداف فتتمثل فى "الرغبات التى تسعى إدارة المعهد إلى تحقيقها والتى يمكن تصنيفها إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا للمعهد ويطلق عليها أهداف إستراتيجية، أما الأهداف الخاصة بالإدارة الوسطى فتنتقل من الأهداف الإستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة، ويجب أن تتصف الأهداف بالمرونة، الوضوح والفهم، التكامل والتوازن، المشاركة

والقبول، التحفيز، الملائمة، ثم التوافق مع الظروف المحيطة بالمعهد فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

(ب) : المرحلة الثانية: تطبيق الإستراتيجية **Strategic Implementation** وهى

المرحلة التى يتم فيها ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملى، فتنفيذ الإستراتيجية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتى تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التى تم إختيارها، ويرتبط تنفيذ الإستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها الهيكل التنظيمى، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية. ويتم تطبيق الإستراتيجية من خلال وضع الإطار العملى المتمثل بالخطط التنفيذية وذلك بدءاً بوضع الأهداف قصيرة الأجل ثم وضع البرامج التنفيذية، ثم وضع الموازنات المالية **Budgets**، والنموذج التخطيطى التالى يوضح كيفية إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية ومتابعتها، والنموذج التالى يناسب طبيعة العمل فى المنظمات البحثية:

نموذج الخطة الإستراتيجية لعام

الرؤية والرسالة

الرؤية

ماذا سنكون فى المستقبل؟ ... الطموح ...

الرسالة

الغرض ومبرر الوجود والقطاع الذى ننتمى إليه

الجمهور المستهدف والخدمة التى نقدمها وخصائصها

الميزات التى نفردها بها

التحليل الإستراتيجى

البيئة الداخلية:

نقاط القوة

1.

2.

3.

نقاط الضعف

1.

2.

.3

البيئة الخارجية:

الفرص

1.

2.

.3

التحديات والمخاطر

1.

2.

.3

مصفوفة الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف :

فرص	تهديدات	م
		.1
		.2
		.3
نقاط ضعف	نقاط قوة	م
		.1
		.2
		.3

الهدف والإستراتيجية

الهدف الأول/

استراتيجية العمل:

-1

-2

-3

الهدف الثانى/

استراتيجية العمل:

-1

-2

-3

الهدف الثالث/

-1

-2

-3

جدول (4) برامج العمل المطلوبة (ماذا نريد أن نعمل)

مؤشرات الأداء	التكلفة	الجدول الزمني		جهة التنفيذ	الأنشطة
		إلى	من		

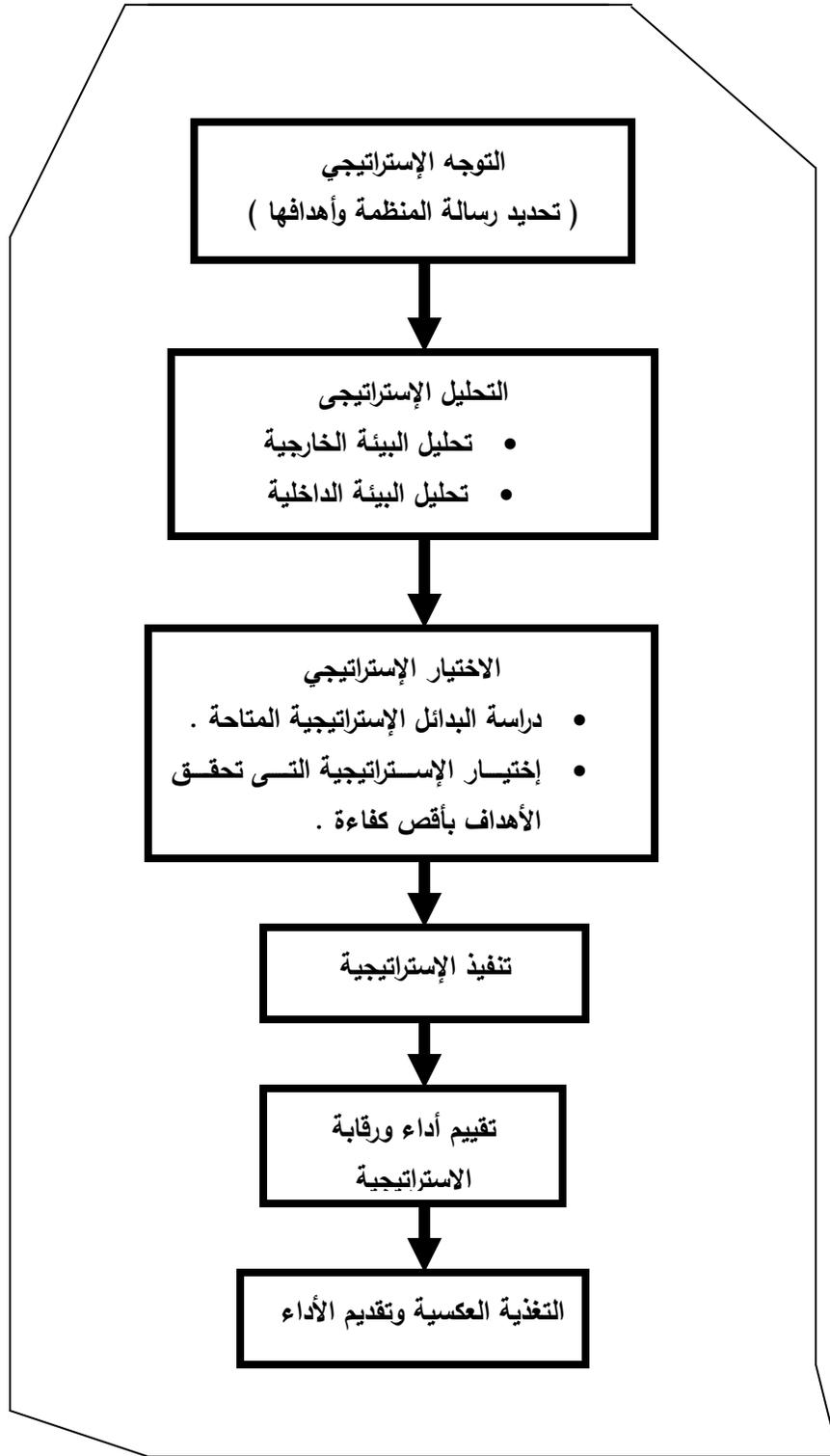
(ج) : المرحلة الثالثة : الرقابة وتقييم الإستراتيجية

Strategic Evaluation and Control

تأتى عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية فى إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيسياً من عملية الإدارة الإستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى تعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الإنحرافات، وإنما تهدف إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، والتأكد من جودة الأداء الفعلى ومطابقته للمخطط المستهدف. كما أن كل الإستراتيجيات لابد أن تخضع لعملية التقييم لتقدير مدى تناسبها مع التغييرات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية وذلك لتحديد مدى دقة التنبؤات التى تحتويها الخطط على أن يتم ذلك بعد مدة لا تقل عن عام. ويمكن الإعتماد فى عملية تقييم الخطة الإستراتيجية على عدة أدوات كالإستقصاء، والمقابلة، وتقارير الإنجاز السنوية، ونموذج تقييم الخطة، ونتائج الزيارات الميدانية. وفيما يلى شكل يوضح خطوات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية للمنظمات، والذى يمكن الإسترشاد به عند تطوير الخطة الإستراتيجية لمعهد التخطيط القومى.

شكل رقم (13)

خطوات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية للمنظمات *



* المصدر : أحمد محمد أبو قمر ، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، الجامعة الإسلامية"، غزة، عام 2009، ص 58.

ثالثاً: إستيعاب الهيكل التنظيمي بمعهد التخطيط القومي التغيير المطلوب إجراؤه فى المرحلة الحالية وفى المستقبل

مقدمة:

يتكون البناء الهرمى لمعهد التخطيط القومي من مجلس إدارة المعهد، الذى يأتى على قمة هذا البناء، ثم مدير المعهد والمراكز العلمية والفنية والإدارية المساعدة بما تشتمل عليه من أقسام وإدارات مختلفة. ولقد إستم هذا البناء فى السنوات الأخيرة بتطوير مراكزه العلمية بما يتسق مع تطوير الأهداف والأنشطة العلمية للمعهد، حيث أعيد تنظيمها على أساس وظيفى. وليس على الأساس القطاعى الذى كان معمولاً به من قبل، وفيما يلى نبذة مختصرة عن هذا الإطار التنظيمى. (17)

1- مجلس إدارة المعهد

يعد مجلس الإدارة أعلى سلطة بالمعهد ويختص برسيم السياسة العامة للمعهد وإقرار البرامج العلمية والتدريبية به ومتابعة الإنجازات بالمعهد.

2- مدير المعهد

يتولى مدير المعهد تصريف أمور المعهد وإدارة شئونه العلمية، والإدارية والمالية، ووضع خطط النشاط العلمى للمعهد فى حدود قرارات مجلس الإدارة، إلى جانب الإشراف على سير البحوث والدراسات وغيرها من الأنشطة العلمية الأخرى، فضلاً عن الأعمال الإدارية والمالية، كما أن له أن يشكل بعض اللجان العلمية والفنية التى تعاونه فى أداء أعماله دون أن يتعارض نشاطها مع نشاط المراكز والإدارات الأخرى التى يتضمنها الإطار التنظيمى للمعهد. وتضم اللجان العلمية والإدارات الفنية المعاونه له فى أداء إختصاصاته والقائمة حالياً والتي تضم كلاً من :

(أ) اللجان العلمية.

(ب) الإدارات والوحدات الفنية المعاونه.

3- المراكز العلمية:

وتتمثل فى مجموعة من المراكز كما سيلي بيانه:

(أ) مركز دراسات الإستثمار وتخطيط وإدارة المشروعات.

(ب) مركز دراسات السياسات الكلية.

(ج) مركز التنبؤ الإقتصادى.

(د) مركز دراسات التنمية البشرية.

(هـ) مركز العلاقات الإقتصادية الدولية.

(و) مركز التنمية الإقليمية.

(ز) مركز دراسات البيئة وإدارة الموارد الطبيعية.

(ح) المركز الديموجرافى.

أما البنية الداعمة للأنشطة العلمية والتي يرتبط بتوفيرها تقديم خدمات يتم تيسيرها للباحثين وذلك لممارسة النشاط البحثى، وكذلك فإن توافر قاعات التدريب بالأعداد والسعة الكافية وتزويدها بالتسهيلات والمعينات التدريبية اللازمة يعد من المتطلبات الأساسية أيضاً للتوسع فى الأنشطة التدريبية وجودة الأداء وذلك لخدمة الباحثين والمتدربين وتتمثل فى:

(أ) : مركز التدريب والتعليم .

(ب) : مركز المعلومات التخطيطية.

(ج) : مركز التوثيق والنشر.

(د) : مركز العلاقات العلمية الخارجية.

(هـ) : المراكز الإدارية.

ولمزيد من إيضاح هذا الموضوع سيتم دراسة ما يلى:

الهيكل التنظيمى هو "الكيان الذى يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمى ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسئوليات". هذا ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية للهيكل التنظيمية، تتمثل فى: (18)

(أ) : الهيكل الوظيفى . Functional Structure

(ب) : الهيكل القطاعى . Divisional Structure

(ج) : الهيكل المصفوفى . Matrix Structure

وتتوقف عملية إختيار النظام المناسب على أربعة عوامل رئيسية هى:

• طبيعة المتغيرات المؤثرة على المنظمة.

• الإستراتيجية. "Strategy"

• طبيعة العمل. "Technology"

• حجم المنظمة. "Size"

فمثلاً إن كانت متغيرات السوق سريعة جداً فمعنى هذا أننا فى حاجة إلى مرونة أكبر مما يجب الهيكل القطاعى. إن كانت طبيعة العمل بسيطة ومكررة فقد يكون الهيكل الوظيفى أفضل، وإن كانت إستراتيجية المنظمة تركز على التميز وبالتالي تشجع الإبداع فتكون المرونة عامل أساسى وبالتالي يفضل الهيكل القطاعى. أما إذا كان حجم المنظمة كبير فإنها تحتاج إلى قدر من الرسمية فى التعامل وفى نفس الوقت تحتاج إلى المرونة التى تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأصغر حجماً.

هذا وقد يحدث أن تتعارض هذه المحددات الأربعة ولذلك يحتاج الأمر فى العمل بالمنظمات إلى إختيار الهيكل الذى يتناسب مع شكل العمل بهذه المنظمة.

ومما سبق نجد أن معهد التخطيط القومى مؤسس الآن على الهيكل الوظيفى الذى كان صالحاً فى الماضى، أما الآن ونظراً لتطوير إستراتيجية المعهد بما يتلاءم مع المرحلة الحالية، فإن بيئة العمل تتطلب معه الإنتقال أو الجمع بين الهيكل الوظيفى والهيكل القطاعى مع وجود بعض الإدارة مركزية مثل إدارة الموارد البشرية وإدارة المعلومات، وأن يكون للمعهد خريطة تنظيمية وخريطة إستراتيجية جديدة.

أما بالنسبة للهيكل المصفوفى فله بعض الخصائص والتي تظهر أن هيكل المعهد طويل **Tall Structure** بما يعنى أن الهرم الوظيفى طويل من الناحية الرأسية بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة بما يجعل عملية إتخاذ القرار بطيئة. أيضاً من ضمن خصائص المعهد المتعلقة بالهيكل المصفوفى إتسامه بالمركزية **Centralization** والتي تعنى أن السلطات مركزة لدى جهة معينة فى المنظمة والسلطات الممنوحة للعاملين قليلة. كما يتسم المعهد أيضاً بالرسومية **Formalization** وهى أيضاً أحد خصائص الهيكل المصفوفى والتي تعنى أن قواعد العمل بالمعهد دقيقة والحرية المعطاة للعاملين قليلة وهذا يجعل القرارات بطيئة والقدرة على الإبداع به لا تكاد تذكر. أيضاً يتسم الهيكل التنظيمى للمعهد بالميكانيكية "الآلية" **Mechanistic and organic Structure** فهو هيكل قليل المرونة ولكن الرقابة فيه أكثر، وهذا الهيكل يفضل فى حالة إستقرار المؤثرات الخارجية وفى الأعمال التى تتكرر بدون تغيير. ونظراً لأن الهيكل التنظيمى له تأثير على قدرة المنظمة على النجاح فى أسواق معينة ولذلك عندما يكون الهيكل التنظيمى ميكانيكى فيكون له تأثير على قدرة المنظمة على النجاح فى أسواق معينة، وبالتالي فمن الصعب أن تنجح هذه المنظمة فى سوق يتطلب خدمات متطورة بسرعة لأن قدرة هذا الهيكل على التطور السريع ضعيفة.

ونظراً لأن دراسة الهيكل التنظيمى الحالى للمنظمات الحكومية التى تزمع تطبيق التخطيط الإستراتيجى أو تطوير الإستراتيجية القائمة أمر حتمى لما له من إنعكاسات على قدرات هذه المنظمات، ولذلك من الضرورى دراسة الأنظمة الإدارية بالمنظمة التى تزمع حدوث تغيير بأسلوب عملها حتى تتمكن الإدارة من التنسيق بين كافة الأنشطة مثل أنظمة المعلومات، التخطيط الإستراتيجى، الأنظمة المالية، أنظمة إدارة الموارد البشرية، كذلك فإنه من المهم دراسة ثقافة المنظمة والتي تتمثل فى مجموعة القيم التى تحكم تصرفات العاملين بها.

وتعتقد مجموعة العمل أن المخرج لحل مشاكل "معهد التخطيط القومي" إتخاذ هيكل قصير لتحسين قدرة المعهد على التعامل مع المتغيرات بسرعة، مع ملاحظة أن إتخاذ هيكل قصير قد لا يضمن الوصول إلى هذه الغاية مثال الطالب الذى يذهب إلى الجامعة يومياً ولكن لا يذاكر فقد يؤدي ذلك إلى عدم نجاحه.

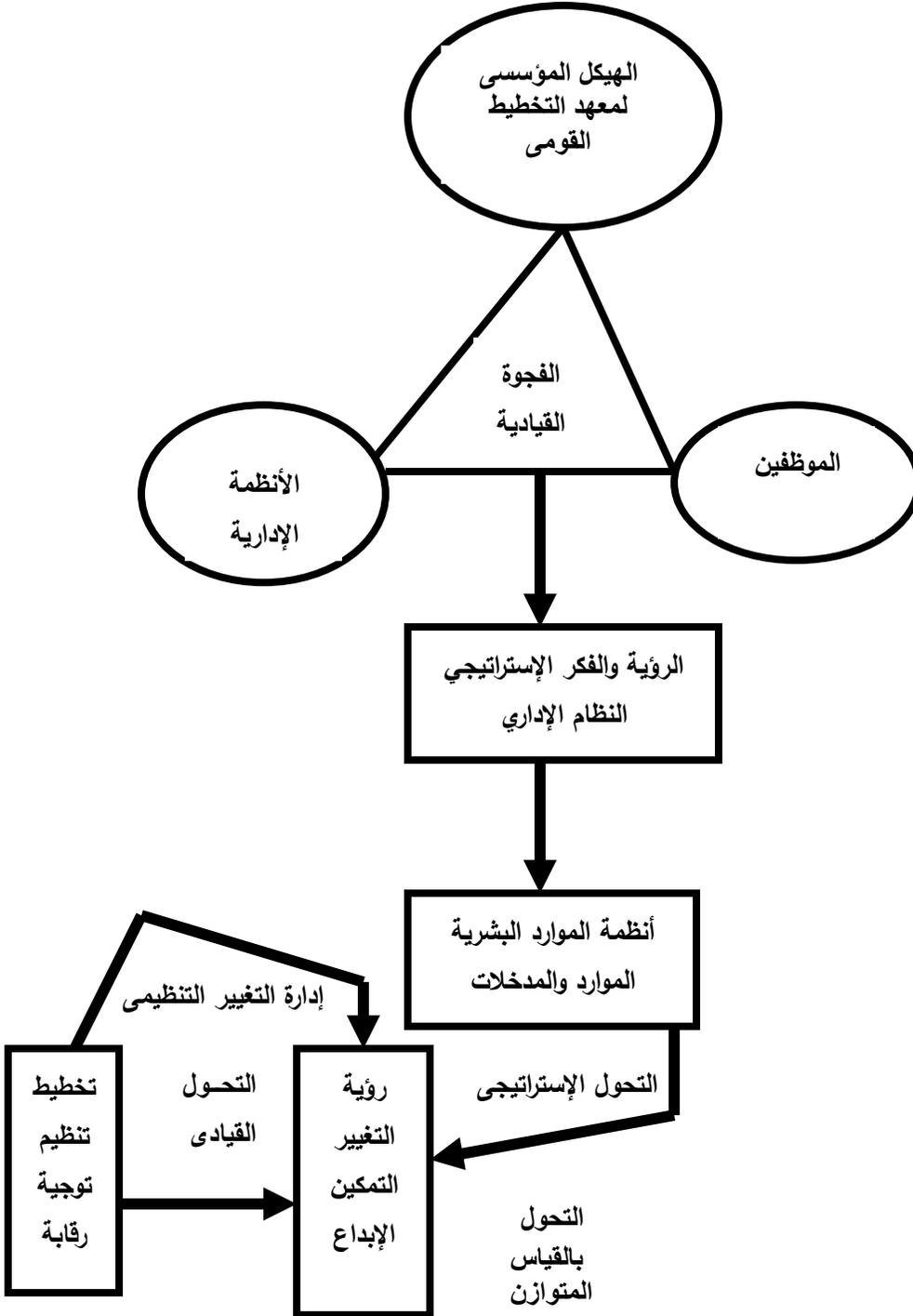
وعموماً فإن النتائج هى الحكم بغض النظر عن إسم الهيكل التنظيمى، فالمفترض فى الهيكل الخاص بالمنظمة أن يحقق النتائج المطلوبة، ويكون هناك سرعة فى إتخاذ القرار، وأن تكون العلاقات بين الإدارات والقطاعات جيدة وانتقال الخبرات بين العاملين فى نفس التخصص سريعة، وأن يعرف المديرون إن كانت سياسات المنظمة مركزية أو لا مركزية، وبالتالي فإن على إدارة معهد التخطيط القومي دراسة الوضع الحالى دراسة مستفيضة لإختيار الهيكل التنظيمى المناسب الذى يتوافق مع مقتضيات التطوير والتحديث بما يحقق المرونة والسرعة فى الأداء والتطوير فى الخدمات المقدمة لكى تكون تنافسية بالنسبة للمنظمات الأخرى.

مما تقدم يمكن الخروج بنتيجة مؤداها أن عملية تغيير وتطوير جوهريه فى شكل التنظيم الداخلى لمعهد التخطيط القومي لكى يستوعب التغيير والتطوير الذى يشمل كافة جوانب العمل بالمجتمع أصبحت حتمية ولا مناص منها، وأن إستقرار العمل بالمعهد على ما هو عليه سيؤدى إلى تراجع أداء المعهد وضعف قدرته التنافسية فى مواجهة المعاهد الأخرى العامة والخاصة التى تعمل فى نفس نطاق العمل بالمعهد.

ونظراً لكون بطاقة قياس الأداء المتوازن تطورت من حيث كونها نظام لتطوير الأداء ونظام إدارى إلى أن أصبحت إطار للتغيير التنظيمى وبالتالي أداة توجيهية من أجل ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمات الحكومية إلى فعل فى كل مستويات هذه المنظمات فإن الأمر يتطلب تغيير شامل فى المستقبل القريب من الشكل التقليدى للخريطة التنظيمية إلى الخريطة الإستراتيجية.⁽¹⁹⁾

شكل رقم (14)

إدارة التغيير بالتحول القيادي بالقياس إلى التحول الإستراتيجي
بالقياس المتوازن*



* المصدر: مجموعة العمل بالبحث.

• رابعاً: تحول معهد التخطيط القومي من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة

مقدمة:

إن الديناميكية الدائمة للبيئة تجعل المنظمات الحكومية الحديثة دائمة التغيير وذلك حتى تتمكن من التكيف مع تلك التغييرات. فتلجأ إلى البحث عن مسار يمكنها من إحداث توافق بين المعطيات القديمة والمعطيات الجديدة وتطبيقها معاً ضمن أنشطة حالية أو مستقبلية. هذا التوافق قد يوجب إحداث إعادة تنظيم أو إبداع في العمليات التنفيذية أو حتى المبادئ الحالية. والتي يعكسها الأفراد في المنظمة. ولهذا كان التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي أداة للتأليف بين التغيير والتكنولوجيا والديناميكية.

فبالنسبة للتغيير فإن الهدف من التعلم التنظيمي يكمن في تطوير الهياكل والأنظمة من أجل أن تتمكن المؤسسات من إدراك وفهم التغييرات البيئية. أما بالنسبة للتكنولوجيا فإن التعلم التنظيمي يتحقق في مجال التكيف التكنولوجي للمؤسسات مع بيئتها .

وأخيراً يرتبط التعلم التنظيمي بالديناميكية في القياس أين يدمج في المنظمات وفي مختلف مستويات التحليل سواء أفراد أو مجموعات وحتى المنظمة ذاتها.

ويعتمد تكوين جذور المنظمة المتعلمة على طريقة البحث العلمي ونظرية التعلم، والتنظيم العضوي. كما يبنى مصطلح المنظمة المتعلمة حول مسئولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر الملء بالتغيير والفوضى والإضطراب، وإن تحقيق تلك المسئولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة. (20)

ويرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، وإستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة. وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار عملية تغيير مستمرة ناجحة بالرغم من عدم الثبات والإستقرار النسبي في البيئة التي تعمل بها ، فتحاول بموجب ذلك إمتلاك مجموعة من الموارد والقدرات على الرغم من أنها تعلم جيداً أن تلك الموارد والقدرات متغيرة في خواصها مما يعكس بوجود المنظمة ويقائها وكذلك إختلاف نتائجها.

1- تعريف المنظمة المتعلمة

ينظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها "المنظمة التي يعمل العاملين فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها، ويتطلب بناء منظمات التعلم جهوداً مستدامة هادفة، وهذا يحتاج إلى تبنى أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتطويرها وأدائها بشكل مستمر من خلال الرؤية والقيم والإتصالات، وإختيار السياسات ، والهيكـل التنظيمي، والأساليب والإجراءات للتأكد من مدى إنسجامها وملاءمتها مع طبيعة العمل بالمنظمة.

2- خصائص المنظمات المتعلمة

تعد المنظمة المتعلمة نموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة. ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، والهيكل التنظيمي المسطح، والفرص الأكثر للتعلم. وتوصف المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى". وتمتاز المنظمات المتعلمة بخصائص منها شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معنى بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل، لأن الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عملهم منفصلين. وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الإحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة والأخذ بالمخاطرة. (22)

ومؤدى ما تقدم أن التعلم الفردى يشير إلى التغيير في المهارات والأفكار والقيم والاتجاهات والمعارف المكتسبة من قبل الفرد عندما ترغب المنظمة بإحداث التغيير المحتمل في الممارسات التنظيمية. أما التعلم التنظيمى فيتعلق بالتكيف مع المتغيرات المحيطة أكثر منه بالمتغيرات الداخلية، فإستراتيجية التعلم التنظيمى تصف مختلف الأصول غير الملموسة للمنظمة وذلك حتى تكون قادرة على تحقيق أنشطتها وتقييم علاقاتها مع المستفيدين من خدماتها وأصحاب المصالح.

كما وجد على هذا المحور ثلاث طبقات إعتبرت أساسية تتمثل فى :

- الكفاءات الإستراتيجية وتمثل مجموع القدرات والمعارف الإستراتيجية الضرورية والتي تمكن الفرد من دعم الإستراتيجية.
- التكنولوجيا الإستراتيجية وتمثل مجموع القدرات والمعارف الإستراتيجية الضرورية والتي تمكن الفرد من دعم الإستراتيجية.
- بيئة داخلية موافقة للنشاط، حيث أن التعديلات الثقافية ضرورية من أجل تحفيز الفرد وإنماء روح المسؤولية لديه وجعله أيضاً على دراية تامة بالإستراتيجية .

ومما تقدم ونظراً لكون بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على عنصر التعلم لتحقيق رؤية المنظمة والمحافظة على قدرتها على التغيير والتطوير فإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى معهد التخطيط القومى ستدعم فكرة المعهد كمنظمة متعلمة مما سيترتب عليه تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية تتمثل فيما يلى: (23)

- خلق فهم مشترك للإستراتيجية.

- خلق نموذج موحد للإستراتيجية يسمح للعاملين برؤية دورهم فى نجاح المنظمة، وبدون إبعاد العاملين من التركيز على مصالح دوائرهم على حساب تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز على محاولات التغيير "إذا حددت الأهداف الصحيحة والمقاييس، ترتفع إحتتمالات التطبيق الناجح، وبعيداً عن ذلك، قد تذهب الإستثمارات هباءً".
- التركيز على الإستثمار لأجل المستقبل وعدم قصرها على الإستثمارات التقليدية فى الأصول الملموسة المتمثلة فى المعدات وغيرها ولكن التركيز على الإستثمار فى البنية التحتية المتمثلة فى الأفراد والأنظمة والإجراءات.

مما تقدم نجد أن المنظمة المتعلمة ستؤدى حتماً إلى تحفيز العاملين وخلق الدافعية لديهم على العمل والتعلم والإبتكار وتنمية روح الولاء والإنتماء، وتكيفهم مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية، ومدتهم بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتدعيم وتوضيح معايير السلوك، ثم نشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ووسائل التقنية لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية فى السوق وهو ما يحتاج العمل به فى معهد التخطيط القومى فى هذه المرحلة الهامة والتي تشكل نقطة تحول فى شكل العمل بالمعهد.

ملخص المبحث السابع

يعد معهد التخطيط القومي من المنظمات الحكومية الرائدة فى العمل البحثى والتدريبي والتعليمى فى الوطن العربى، إلى جانب إسهاماته المتميزة فى تقديم الإستشارات والعمل المجتمعي، وفى ظل التغييرات الكبيرة التى حدثت فى المجتمع المصرى التى تمثلت فى حدوث ثورتين هما ثورة الخامس والعشرين من يناير عام 2011 و ثورة الثلاثين من يونيو عام 2013، فإن هناك إرهابات لثورة أخرى إدارية على مستوى المجتمع المصرى بكل أجهزته سواء الحكومية منها أو الخاصة، مما ترتب عليه ظهور دعاوى كثيرة للتحديث والتغيير فى الجهاز الحكومى المصرى، ويعد معهد التخطيط القومي أحد الأجهزة الحكومية التى سوف يشملها التغيير والتطوير والتحديث فى هذه الآونة.

ولذلك فإن الإدارة العليا لمعهد التخطيط القومي تنبته لأهمية وجود إدارة إستراتيجية بالمعهد تقوم على رسم الإتجاه المستقبلى له وبيان غاياته فى المدى البعيد وإختيار النمط الإستراتيجى الملائم له فى ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا وذلك لتحقيق قيمة مستدامة للمعهد فى المدى البعيد، والتأكيد على أهمية إستمرار دوره الريادى والتنافسى ولتحقيق متطلبات هذا التطوير والتحديث بالمعهد فكان لزاماً على إدارة المعهد التنبه لأهمية إزالة المعوقات التى تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية والتى تؤثر بفاعلية على عملية التنفيذ الذى يعد أهمها وجود هيكل تنظيمى بيروقراطى يصعب من إنتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

إلى جانب ما تقدم لتحقيق مقتضيات التطوير والتحديث فإن معهد التخطيط القومي لابد أن يصبح بأكمله منظمة متعلمة وذلك من خلال التدريب وإكتساب المهارات بالإضافة إلى التعليم، وذلك بمنح العاملين فيه فرص التعلم التنظيمى والتى تعنى إنتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك فى علاقة تتجاوز الجانب الرسمى إلى اللارسمى، ومن النقل الآلى إلى التفاعل الإنسانى، وبالتالي توسيع القدرة على إنجاز الأهداف. مع التأكيد على أن التعلم معرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا فى داخل العمل وسياقه بالتفاعل مع أفرادهم وقيمه وأسراره. ولذلك عندما يصبح المعهد منظمة متعلمة ستكون لديه نظرة متفتحة للعاملين به وقدرتهم فى الإسهام على تطويره ولن تصبح الإدارة العليا وحدها المسؤولة عن هذا التطوير. مما ينعكس كل ما تقدم فى الكشف عن أهمية المستفيدين فى البيئة التنافسية التى تجعل المستفيد هو الرقم الصعب خارج المعهد، وخاصة فى حالة كون المستفيد هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته، وهو المصدر الأهم فى التنبؤ المبكر بالسوق لأن التغييرات الأولى فى السوق تظهر أولاً لدى المستفيد... فى مقترحاته وشكاواه ومطالبه.

مما تقدم نجد أن معهد التخطيط القومي يحتاج في المرحلة الراهنة حاجة شديدة إلى تحقيق التميز، ولن يتحقق إلا بتحقيق المتطلبات السابقة المقترحة والمتمثلة في إدارة إستراتيجية وهيكل تنظيمي يستوعب التغيير وأن يصبح المعهد بأكمله منظمة متعلمة، وكل ما تقدم يمهد لكون معهد التخطيط القومي سيحقق في المستقبل القريب قيمة مستدامة متميزة.

هوامش المبحث السابع

- 1- معهد التخطيط القومي، اليوبيل الذهبي ، " العبد الخمسين " ، القاهرة، من عام 1960 حتى عام 2010 ، ص 2-5.
- 2- معهد التخطيط القومي، الكتاب السنوي ، القاهرة ، عام 2006، ص 43.
- 3- معهد التخطيط القومي، دليل الطالب لدرجة ماجستير التخطيط والتنمية ، القاهرة، عام 2011، ص 1.
- 4- معهد التخطيط القومي، محضر إجتماع مجلس الإدارة، رقم (1) ، 2014/2/22.
- 5- المرجع السابق.
- 6- ميا على ، وبسام زاهر ، وسوما سليطين ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، دمشق، المجلد 29، العدد (1)، ص 191.
- 7- خالد محمد حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، إلبازوري ، عمان، عام 2007، ص 8.
- 8- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية. المفهوم ، الأهمية ، التحديات ، عالم الكتاب الحديث، عمان ، عام 2009، ص 56.
- 9- خالد محمد حمدان ، وائل محمد صبحي أدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 8-9.
- 10- كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية والعولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عام 2004، ص 57.
- 11- أحمد السيد الكردي، الإدارة الحكومية في الأجهزة الحكومية ، بوابات كنانه أونلاين، عام 2014، ص1.
- 12- http// kenanaonline . com
– Michael E., Porter, what is Strategy? Harvard business review, November – December, president and Fellows of Harvard College.,1996, p78.
- 13- جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، عام 2003، ص33.

- 14- حسن أحمد محمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، عام 2008، ص 12.
- 15- محمد الصيرفى، الإدارة الإستراتيجية ، دار الوفاء، بالإسكندرية، الطبعة الأولى، عام 2007 ، ص 125 - 126.
- 16- أحمد السيد الكردى، مرجع سبق ذكره ، ص 43.
- 17- الخريطة التنظيمية هي "شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمى الذى يقوم عليه بنيان المنظمة وتصوير الهيكل التنظيمى وما يتضمنه البناء التنظيمى للمنظمة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات "خريطة التنظيم" . وتوضح هذه الخريطة الأنشطة الرئيسية والفرعية، والتقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية، عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف، وخطوط السلطة ، مواقع الإدارات ، ومراكز إتخاذ القرار والمجالس واللجان الدائمة" [www. dr - saud- a.com](http://www.dr-saud-a.com)
- 18- [samahar.wordpress.com / 2006/ 05/ 11/67](http://samahar.wordpress.com/2006/05/11/67)
- 19- الخريطة الإستراتيجية للمنظمة هي "عبارة عن رسم تخطيطى بسيط لإستراتيجية المنظمة مكون من صفحة واحدة تقوم بتصوير أهداف المنظمة بشكل تسلسلى ، ويعتمد هذا المفهوم على إستخدام سلاسل السبب والأثر التى تربط بين التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية ووجهة نظر المستفيدين وأصحاب المصالح وجمهور المتعاملين مع المنظمة الحكومية الخدمية .
- 20- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عام 2005. ص.1.
- 21- د0 كامل محمد الجواحرة، مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمى، المؤتمر السابع، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء، عام 2009، ص 50.
- 22- عبد الستار العلى، وعامر قندلجى، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار الميسرة، عام 2006، ص 73.
- 23- دليل إرشادى تفصيلى للتخطيط الإستراتيجى، www.docjax.com

المبحث الثامن

تحقيق القيمة المستدامة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية

في هذا المبحث سيتم طرح أهمية مترتبات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية، وإنعكاس ذلك في تحقيق القيمة المستدامة لهذه المنظمات والنتائج الإيجابية والتي ستؤدي إلى تحقيق رسالة هذه المنظمات ووصولها إلى المستفيدين وأصحاب المصالح بصورة واضحة وقوية. ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيتم دراسة النقاط الآتية:

مقدمة

- أولاً: التعريف بماهية القيم وماهية الإستدامة في المنظمات الحكومية.
 - ثانياً: التعريف بماهية القيمة المستدامة في المنظمات عامة والحكومية منها خاصة.
 - ثالثاً: أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على القيمة المستدامة للمنظمات الحكومية.
- ملخص المبحث الثامن.

المبحث الثامن

تحقيق القيمة المستدامة باستخدام بطاقة قياس الأداء

المتوازن فى المنظمات الحكومية

مقدمة:

تركز الأنظمة الإقتصادية الجديدة على آليات خلق القيمة من الأصول الغير ملموسة، وهو ما ركزت عليه بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة، فبالرغم من أن الإستثمار فى الأصول الغير ملموسة قد لا يؤدي بنفسه إلى تحسين فى النتائج المالية ولكنه سيؤدي حتماً إلى تحسين مهارات العاملين بالمنظمات الحكومية، مما قد يكون له تأثير إيجابى على النجاح المالى لهذه المنظمات، مثال ذلك الإستثمار فى تدريب العاملين على خدمة المستفيدين وأصحاب المصالح ، قد يكون هناك صعوبة فى إجراء تقييم مباشر لتأثير هذا التدريب على النتائج التشغيلية للمنظمة الحكومية، ولكن الأمر الأكثر احتمالاً هو أن الإستثمار فى التدريب على خدمة المستفيدين وأصحاب المصالح سوف يؤثر على جودة الخدمة المقدمة لهم وبالتالي سوف يحسن من ولاء هؤلاء المستفيدين وأصحاب المصالح وفى النهاية تحقيق العائد المالى.

إلى جانب ما تقدم نجد أن الأصول الغير ملموسة تحتاج إلى الترابط والتفاعل فيما بينها لتحقيق النجاح، فالإستثمار المقصور على الأصول الغير ملموسة قد يقدم قيمة صغيرة إلى المنظمة الحكومية، وبدلاً من ذلك من الواجب تحقيق الترابط بين هذه الأصول حتى يتم الإستفادة من ميزة القوة الخاصة بكل أصل من الأصول حيث يبنى ذلك على أسلوب قيادة المنظمة الحكومية، من حيث الثقافة، التنظيم، المهارات، الشبكات التكنولوجية، فكل هذه العناصر مجتمعة يجب أن تعمل معاً لكى يمكن أخذ القيمة الشمولية من هذه القيم مجتمعة.

وعند النظر إلى خصائص الأصول الغير ملموسة سوف يتضح لنا أن هناك طابعاً مشتركاً فيما بينها، وأن هذا الطابع يتعلق بأن كون إستنباط قيمة حقيقية من هذه الأصول يتطلب تحويل هذه الأصول وربطها معاً وخلق توصيف قوى ومتناسق للإستراتيجية . ويمكن تحقيق ذلك من خلال إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تسمح لنا أن نقدم إفتراضات فى كيفية تحويل الأصول الغير ملموسة بما يحقق الإستراتيجية المطبقة وينعكس على تحقيق نتائج مالية محسنة. فعملية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن تفرض على القائمين على العمل بها مراجعة مستمرة للإستراتيجية ووصف كيف أن الإستثمار فى مهارات الموظفين "بمنظور التعلم والنمو" سوف يؤثر على نتائج أعمال المنظمة الحكومية وسيؤثر أيضاً على كل ما يخص المستفيدين وأصحاب المصالح وأخيراً على الأداء المالى لهذه المنظمة، حيث لا يوجد

نظام آخر لقياس معدل الأداء يضع هذا القسط من الإهتمام على ترجمة الإستراتيجية إلى عناصر مهمة لخلق قيمة تؤدي إلى تحقيقها.

مما تقدم نجد أن إستخدام وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى المنظمات الحكومية سيؤدي إلى تحسين الإدارة فى هذه المنظمات، لأن هذه المنظمات تستهدف تحقيق رسالتها والتمثلة فى المقولة الآتية وهى "لماذا هى موجودة"، ويتحقق ذلك من خلال قياس وتميز أداء هذه المنظمات الذى يتسم بالفاعلية والكفاءة والتميز فى تقديم الخدمة للمستفيدين وأصحاب المصالح الذين يتعاملون معهم، ويتطلب ذلك التحديد الدقيق للفئات التى تسعى المنظمة الحكومية لإرضائها ومن ثم تحديد الدوافع المهمة للأداء والتى يجب أن تتفوق فيها المنظمة من أجل تحقيق هذا الرضاء.

يكمل مع ما تقدم فإن نشر حزمة العمل ببطاقة قياس الأداء المتوازن خلال المنظمة الحكومية على مستوى الإدارات المختلفة التى تضمها وعلى مستوى العاملين بها وربط كل ما تقدم بإعداد الموازنة سيؤدي إلى نتائج إيجابية جداً فى تحقيق ودفع رسالة المنظمة الحكومية إلى الأمام ووصولها إلى المستفيدين وأصحاب المصالح بصورة واضحة وقوية.

أولاً: التعريف بماهية القيمة وماهية الإستدامة فى المنظمات الحكومية

لوضح ماذا نعنى بالقيمة المستدامة للمنظمات سيتم أولاً تعريف ما هو المقصود بالقيم وتعريف ما هو المقصود بالإستدامة، ثم تعريف ماهية القيمة المستدامة.

1- تعريف ماهية القيم فى المنظمات الحكومية

القيم هى "المبادئ التى تتعهد المنظمة الحكومية بالإلتزام بها فى جميع نواحي عملها مثل المساءلة والشفافية والمحاسبية وهى قيم ينبغى الحفاظ عليها فى كل مجالات العمل الحكومى، بالإضافة إلى ضرورة إتفاق المنظمات الحكومية على مجموعة أخرى من القيم تكون مهمة فى التعريف بماهية هذه المنظمات، فالبعض منها يأخذ بالقيم ذات الصلة بجودة نوعية عملها، فى حين تحدد بعض المنظمات الأخرى قيمها ذات الصلة بكيفية عملها مع الآخرين، كما أن منظمات أخرى تختار القيم التى تكشف شيئاً ما عن نظرتها ورأيها فى العالم المحيط بها (1).

ومؤدى ما تقدم يمكن القول أن القيمة العامة مبدأ تنظيمى فى المنظمات الحكومية، يظهر من خلال التركيز فى السياق الذى يمتلك فيه العاملون بالمنظمة كل على حدة الحرية للإلتزام بالأفكار الجديدة وإقتراحها فيما يتعلق بكيفية تحسين العمل بالمنظمة، وذلك فيما يتعلق بالكفاءة فى تقديم الخدمات. ولذلك

يجب على المنظمات الحكومية التي تهدف إلى استخدام القيمة العامة أن تستخدمها كمبدأ لخلق ثقافة مشتركة يمكن من خلالها مكافأة العاملين لديها على سعيهم لتحقيق هذه القيمة .

ولقد تم إختراع مصطلح ومفهوم القيمة العامة على يد البروفيسور مارك إتشى مور المدرس فى جامعة هارفارد، والذي نشر كتاباً حول هذا المفهوم تحت عنوان "خلق الإدارة الإستراتيجية القائمة على القيمة العامة فى الحكومة".

" Creating Public Value Strategic Management Government"

وذلك فى عام 1995. (2)

إذن يمكن القول أن القيمة العامة هى عبارة عن "قيمة يتم منحها للعامة". والقيمة التى يتم منحها للعامة تكون نتيجة للتقييمات المتعلقة بالكيفية التى تتأثر بها الإحتياجات الأساسية للأفراد والمجموعات والمجتمع ككل فى العلاقات التى تشتمل على العامة. وبالتالي فإن القيمة العامة تتمثل فى "قيمة يتم الحصول عليها من العامة (جمهور المتعاملين)" أى يتم أخذها من العامة. فالعامة هى مصدر خيال تشغيلى لا يمكن التخلي عنه للمجتمع. ويمكن وصف أى تأثير على التجربة المشتركة المتعلقة بوجود العلاقة بين الفرد والمجتمع على أنها خلق للقيمة العامة. ويظهر خلق القيمة العامة فى العلاقات بين الأفراد والمجتمع والتى تنشأ لدى الأفراد، ويتم تشكيلها من خلال التقييمات الموضوعية مقابل إحتياجات أساسية ويتم تنشيطها من خلال التحفيز العاطفى وإدراكاتها فيها، ويتم إنتاجها وإعادة إنتاجها من الممارسات التى تعتمد على الخبرات الكثيفة. (3)

وبوجه عام يجب التأكيد على أن القيم متجددة ومتنامية ومتغيرة باستمرار، تبعاً لتغير وتطور المجتمع، وبما أن جمهورية مصر العربية والعالم فى تنام وتطور مستمرين، وبما أن القيم ليست سليمة دائماً وخالية من الشوائب والأخطاء عن قصد أو غير قصد، كان من الضرورى أن يتوفر لدى المنظمة الحكومية مركز من ضمن مهامه اليقظة والتمييز بين الإيجابى والسلبى من القيم، وترسيخ ما أعتبر منها قيمة إيجابية، والمساهمة فى تعظيم القيم الإيجابية بما يتوافق عليه المجتمع المحيط بالمنظمة. (4)

مما سبق يمكن القول أن القيمة بالنسبة للمنظمات تعنى "عملية المنفعة المدركة لدى المستفيد الأخير أو المستهدف من نتائج الأعمال، أو يمكن أن نطلق عليهم أصحاب المصالح، فالقيمة نتاج تفاعل بين الأعمال والمستفيدين لخلق المنفعة التى تترجم فى مزايا تنافسية مستدامة، أى أنها تعنى إكتساب وإستكشاف وخلق وتسليم القيمة بهدف تحقيق علاقات متوازنة مع أصحاب المصالح". (5)

وبالتالى نتأكد من كل ما سبق أن لموضوع خلق القيمة مكانة هامة داخل المنظمات الحكومية، فالقيمة ميزة مرتبطة بالمنظمات الحكومية الكبيرة كمحاولة منها للإنتقال بالوظيفة المالية من النشاط المحاسبى نحو النشاط الإقتصادى والذي يودى إلى خلق قيمة، والذي أصبحت المنظمات الحكومية تأخذ به كمؤشر نمطى فى التقييم ومقياس شامل يسهم فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية الشاملة والدائمة.

2- تعريف الإستدامة فى المنظمات الحكومية

لقد إتجه العالم بأسره لمحاولة الوصول إلى تعريف موحد للإستدامة، ورغم الجهود المبذولة والأبحاث الرائعة التى لا يمكن إنكارها والتى عملت على وضع تعريف لماهية الإستدامة، لكن النتيجة تمثلت فى صعوبة وجود صياغة وتعريف موحد لفكر الإستدامة لأن مفهوم الإستدامة ببساطة يجب أن يكون أقرب إلى الشمولية يتيح لكافة الدول والمنظمات على مستوى العالم إعادة صياغته بالصورة التى تلبى وتفى بإحتياجات التنمية من دولة لأخرى ومن مكان لآخر فالتحديد هنا ليس مطلوب ولكن المطلوب هو شمولية الفكر من خلال التوصل إلى إطار عام يوضح ويشرح بأسلوب بسيط أسلوب وفكر الإستدامة على أن تترك عملية الإستنباط والتحديد لكل جهة فى إطار الفكر العام.⁽⁶⁾

ولعل أفضل الدراسات التى تناولت وضع إطار شامل لمفهوم وفكر الإستدامة، هى التى تم ذكرها فى تقرير برتلند الشهير حيث تم وصف الإستدامة على أنها إمكانية إحداث التغيير والتنمية المطلوبة التى تفى بإحتياجات المجتمع الحالى من خلال منظومة بيئية إقتصادية وإجتماعية تضمن الحفاظ على مقومات المجتمع للأجيال الحالية وكذلك المستقبلية". كما عرفت أيضاً الإستدامة بأنها "تزويد الأجيال القادمة بحجم من الفرص بقدر مماثل، أو أكثر مما تم به تزويد الأجيال الحالية".⁽⁷⁾ أى أن الإستدامة تعنى إمكانية إحداث التغيير والتنمية المطلوبة التى تفى بإحتياجات المجتمع الحالى من خلال منظومة بيئية، إقتصادية وإجتماعية تضمن الحفاظ على مقومات المجتمع للأجيال الحالية وكذلك المستقبلية".⁽⁸⁾

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الإستدامة يعنى بضمان أن خياراتنا وأعمالنا ليست مقصورة على المسؤولية الإقتصادية، بل تنطوى على المسؤولية الإجتماعية، وبالتالي فإن الإستدامة هى "ضمان للوفاء بإحتياجات دون إهدار حق الأجيال المستقبلية فى الوفاء بإحتياجاتها".⁽⁹⁾

أما إذا قصرنا مفهوم الإستدامة على المنظمات الحكومية فبالرغم من إتساع هذا المفهوم فهو يشتمل على عدة مجالات وحقول معرفية بدءاً برضاء المستفيدين وأصحاب المصالح وإنتهاءً بالأداء المالى.⁽¹⁰⁾

ثانياً: التعريف بماهية القيمة المستدامة فى المنظمات عامة والحكومية منها خاصة

فى إطار التعريف بماهية القيمة المستدامة سيتم دراسة النقاط الآتية:

- 1- مفهوم القيمة المستدامة للمنظمات.
- 2- إطار القيمة المستدامة للمنظمات.
- 3- قياس القيمة المستدامة للمنظمات.
- 4- نماذج القيمة المستدامة للمنظمات.

وفيما يلي دراسة للنقاط السابقة كما يلي بيانه:

1- مفهوم القيمة المستدامة للمنظمات

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالقيمة المستدامة ولكنها تجتمع كلها حول مدى أهميتها لتعزيز تنافسية المنظمة، ونذكر منها :

- مفهوم القيمة المستدامة للمنظمات

" Organization Sustainable Value "

* يمثل "إستراتيجية أو منهج متكامل لأداء وتقويم الأداء الإستراتيجي للمنظمات، حيث تعد الإستدامة المصدر الرئيسي لتحقيق النجاح الإستراتيجي والتفوق التنافسي. أى أن القيمة المستدامة للمنظمات إستراتيجية ومنهج للبقاء والتمايز والنمو". كما أن مدخل القيمة المستدامة للمنظمات تم اللجوء إليه نتيجة تراجع دور الموارد الملموسة، أمام الموارد والمقدرات غير الملموسة، فلم تعد المداخل المالية التقليدية قادرة على إستيعاب متطلبات تقويم وقياس الأداء الإستراتيجي بعد تزايد الإهتمام بضرورة بناء الموازنة على أساس التكامل بين القيمة الإقتصادية المضافة والقيمة المستدامة والتي تتطلب إنتماً إستراتيجياً متوازناً لتعظيم أبعاد الأداء المختلفة سواء المالية منها والإجتماعية والإقتصادية والبيئية.

* القيمة المستدامة هي " منهج متوازن للأداء بأبعاده المالية والإقتصادية والإجتماعية والبيئية ".⁽¹¹⁾ أى أنها إدراك أوسع لمفهوم القيمة المضافة للمالكين "Shareholders" وإلى القيمة المضافة للمستفيدين "Stakeholders" فحقيقة الأمر أن نظرية المستفيدين "Stakeholder theory" هي الأساس الفكرى لمفهوم القيمة المستدامة فهي المصدر الأهم لتحقيق التنافسية والبقاء فى بيئة الأعمال الحديثة، كما أن مدخل القيمة المستدامة جاء إستجابة للتحويل نحو اقتصاديات المعرفة والتي ترتب عليها تنامى قوة المستفيدين "Stakeholders Power" نتيجة للثورة المعلوماتية التي أسهمت فى إلزام المنظمات لبناء وتطوير علاقات أكثر إحكاماً مع الجماعات الحاكمة مثل المستفيدين، العاملين، جماعات الإستثمار، ثم المجتمع ككل، وموئدى ذلك تحقيق الأداء المتوازن والمتزامن لكل أعمال المنظمة بأبعادها المختلفة المالية والإجتماعية والأخلاقية والبيئية.

* إذن فالقيمة المستدامة "هى المدخل الأنسب لتحسين وتعزيز تنافسية الأداء من المنظور الإستراتيجي لكونه يحقق الموازنة بين مقاييس الإستدامة ذات الصلة بالأداء الإقتصادى والإجتماعى والبيئى".⁽¹²⁾

2- إطار القيمة المستدامة للمنظمات

Organization Sustainable Value Framework

لتحقيق هدف تعظيم قيمة المستفيدين " Stakeholders Value Maximization " يتطلب الأمر تحول المنظمات بفكرها الإستراتيجي نحو بينتها التنافسية، وأن التفكير بمنظور قيمة المستفيدين هم

المصدر الأهم للإبداع وتحقيق الميزة المستدامة، وهذا يتطلب من قيادات المنظمات إشراك المستفيدين لتطوير إستراتيجيات تفاعلية للتنبؤ بالتغيرات التي يمكن حدوثها في بيئة الأعمال لتحقيق المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وإستثمار الفرص المتوقعة الجديدة للنمو. (13)

ويترتب على ما تقدم أن تحقيق القيمة المستدامة يحدث عندما تحقق المنظمات القيمة الإيجابية " Positive Value " للمالكين والمستفيدين، وبالتالي فإن المنظمات تستطيع تحقيق نجاحات مستمرة في أعمالها بالموازنة بين قيمة المالكين والمستفيدين بما يحقق فرص أفضل للنمو والازدهار.

وفي مجال المنظمات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، يأتي السوق " Market " كمصدر أساسي من مصادر تطوير القيمة المستدامة وذلك من خلال إختراق أسواق جديدة، أو تطوير أعمال جديدة، فالإبداعات التكنولوجية كانت ولا تزال من أهم مصادر القيمة المستدامة وتطوير أسواق جديدة أو توسيع الأسواق الحالية، إلى جانب العلاقة بين العلاقة المميزة للمنظمة والثقافة " Brand/culture " والتي يعتبرها البعض من أهم مصادر القيمة المستدامة عبر تحسين صورة ومكانة وسمعة المنظمة في بيئة الأعمال، حيث تساهم في بناء المكانة الذهنية اللائقة لدى كافة المستفيدين ، ويكمل ما سبق محيط الأعمال " Business Cotext " ، والذي يعد أيضاً مصدر هام جداً من مصادر القيمة المستدامة يتبلور من خلال سعي المنظمات إلى تغيير قواعد اللعبة " Rules of Game " من أجل إكتساب الميزة التنافسية لإستراتيجيات الإستدامة، وبالتالي تطوير محفظة ملائمة لخدمات المنظمة تحسن من قيمة أعمالها.

3- قياس القيمة المستدامة للمنظمات

تواجه المنظمات التي تحاول تحديد القيمة المستدامة لها ، العديد من التحديات تتمثل في عدة تساؤلات نذكر منها :

- 1- كيف تدير المنظمة وتقيس العوامل الحاكمة لتحسين القيمة المستدامة؟
- 2- ما هي الهياكل والأنظمة والآليات الضرورية لتحسين مقاييس الأداء المستديم؟
- 3- كيفية قياس القيمة المستدامة للمنظمات ؟
- 4- كيف يمكن الحكم على إستدامة أنشطة وعمليات وخدمات المنظمات ؟
- 5- كيف تصبح المنظمات ذات قيمة مستدامة؟

ويعد أهم تساؤل من التساؤلات السابقة السؤال الخاص بقياس القيمة المستدامة للمنظمة؟ وبشكل عام فإن معظم الأدبيات إتفقت على أن قياس القيمة المستدامة ؟ إما أن يكون بمؤشرات أداء مالية أو مؤشرات أداء غير مالية أو بمؤشرات إقتصادية، مع مراعاة أن قياس القيمة المستدامة يركز على تحقيق الأداء المتزامن المتوازي في جميع محاور الأداء، وعلى مستوى جميع الموجهات ذات الصلة بالمستفيدين "Stakeholders" ولجميع أنشطة سلسلة القيمة " Value chain " ولا بد من التأكيد

على أن قياس القيمة له أبعاد معنوية وأخلاقية وقانونية، وإذا ما تم الإلتزام بها ستؤدي إلى تحسين فرص المنظمات وتقليل المخاطرة ونمو العائد وزيادة الحصة السوقية للمنظمات، ثم تفعيل فرص الإبداع والنمو إذا ما استطاعت إدارة هذه المنظمات ربط فرص الإستدامة بتحسين قيمة المالكين والمستفيدين، وبالتالي يمكن توقع أن المنظمات المستدامة " Sustainable Organizations " ستمتلك المقدرات الضرورية لخلق وتحسين القيمة " Create & Enhance Value " للمالكين " Shareholders " والمستفيدين "أصحاب المصالح " " Stakeholders " .

وهناك بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على نمو وتطور القيمة المستدامة للمنظمات تتمثل في مؤشر "البقاء" ومؤشر السمعة "الشهرة" ومؤشر "الهيمنة"، وتتناغم مع هذه المؤشرات مجموعة من المقاييس تتمثل في مقاييس "إستمرارية المنظمات فى السوق" ومقياس "رفع القيمة السوقية للمنظمة" ومقياس "زيادة الحصة السوقية من المستفيدين وأصحاب المصالح".

4- نماذج القيمة المستدامة للمنظمات

" Sustainable Value Models For Organization "

هناك العديد من نماذج القيمة المستدامة نذكر منها:

- نموذج إدارة القيمة المستدامة والذي يطلق عليه " The Four's Model " أى نموذج العوامل الحاكمة لإدارة القيمة المستدامة فى بيئة الأعمال والتي تتصف بالتنافسية العالمية وسرعة التغيير، وهذه العوامل هالترباط " Connectivity " والإلتزام " Commitment " والثقافة " Culture " والقدرات " Capabilities " إذ تعد هذه العوامل المقومات الأساسية لإدارة القيمة المستدامة. أما العامل الأول وهو الترابط فيركز على ضرورة خلق الترابطات الإستراتيجية مع البيئة التنافسية من أجل تعظيم القيمة المضافة لكافة المستفيدين " Stakeholders Value " بينما يركز العامل الثانى وهو الإلتزام على ضرورة إلتزام الإدارة العليا بخلق وإعتماد منظور الأداء متعدد الأبعاد عبر تطور رؤى وإستراتيجيات وأهداف متوازنة، أما العامل الثالث والمتمثل فى الثقافة فيعكس أهمية بناء وتطوير القيم والمعتقدات والوعى الإستراتيجي الداعم لتعظيم قيمة المستفيدين عبر خلق التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئى للأعمال وأخيراً العامل الرابع والمتمثل فى القدرات والذي يتطلب بناء قدرات إستراتيجية جوهرية متمثلة بعوامل الإبداع والتعلم والقيادة ومشاركة المستفيدين. (14)

- نموذج محددات القيمة المستدامة، وتتمثل فى أربع محددات هى أولاً إستراتيجية الأعمال والبنية التحتية " Infra – Structure & Strategy " وفيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تعكس تصوراً متوازناً للمنافع المتوقعة للمستفيدين " أصحاب المصالح " Stakeholders ، فضلاً عن مرونة الهياكل والعمليات، أما المحدد الثانى فهو الموارد وتضم الموارد البشرية ورأس المال الفكرى

والمعرفى، بينما يركز المحور الثالث على التكنولوجيا والإبداع "Technology & Innovation فى حين يركز المحدد الرابع على إقتصاديات التكلفة وزيادة العائدات Cost " Economics and Increases Returnes " وبالتالي فالتركيز فى هذا النموذج يكون على دالة تفاعل المحددات الأربعة بعضها مع البعض الآخر. (15)

ثالثاً : أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على القيمة المستدامة للمنظمات الحكومية بما أن مدخل الاستدامة يركز على تحقيق القيمة المتوازنة لجميع المستفيدين وذلك فى إطار ثلاثة أبعاد للأداء هى المالى والإجتماعي والبيئي، أما بطاقة قياس الأداء المتوازن فيمكن أن ترتبط مع مدخل القيمة المستدامة من خلال ربط إستراتيجية المنظمة الحكومية والأنشطة والممارسات اليومية، ومؤدى ذلك توظيف مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن فى تحقيق القيمة المستدامة وفق منهج دراسة الحالة، فهناك مقاييس مختلفة يمكن أن تستعملها المنظمات فى قياس دورها البيئي والإجتماعي كما سيتضح من الجدول التالى : (16)

جدول (5) مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن
المرتبطة بالبعد البيئي والإجتماعي للمنظمات الحكومية*

المنظور الإجتماعي Social Perspective	المنظور البيئي Environment Perspective	مناظير بطاقة قياس الأداء المتوازن
<ul style="list-style-type: none"> * عوائد من السمعة والمكانة الإجتماعية. * زيادة الخدمات المقدمة للمستفيدين نتيجة للسمعة الجيدة. * تخفيض تكاليف تشغيل العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> * تخفيض التكاليف البيئية. * وفورات رأسمالية. * تخفيض تكاليف الطاقة. 	المنظور المالى
<ul style="list-style-type: none"> * تحسين وعى المستفيدين وأصحاب المصالح. * دعم ورعاية المجتمع. * تحقيق رضاء المستفيدين وأصحاب المصالح. * تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين وأصحاب المصالح. * دعم النشاطات المجتمعية. * تحقيق ولاء المستفيدين وأصحاب المصالح. 	<ul style="list-style-type: none"> * سلامة المستفيدين وأصحاب المصالح * تحسن عوائد وقيمة المستفيدين وأصحاب المصالح. * تحسين رغبة المستفيدين وأصحاب المصالح. * تحقيق قيمة المستفيدين وأصحاب المصالح مدى الحياة. 	منظور المستفيدين وأصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> * عدد أيام التوقف عن العمل. * معدل دوران العاملين. * نسبة العمل الإضافي. * عدد ساعات العمل الأسبوعية. * الإستجابة للمعايير الإقليمية والعالمية للعمل. * مشاريع السلامة المهنية. 	<ul style="list-style-type: none"> * دورة الإنتهاء من تقديم الخدمة. * تخفيض ضياعات الوقت. 	منظور العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> * التنوع فى قوة العمل. * الحوافز الداخلية. * مستوى التعليم لدى العاملين. * برامج المزايا والمنافع المقدمة للعاملين. * رضاء العاملين. * برامج تحسين نوعية حياة العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> * نسبة ساعات التدريب. * عدد البرامج التدريبية. * شكاوى المجتمع . * شكاوى العاملين. * نسبة الحوافز المخصصة للأداء البيئي. * إهتمام الإدارة بقضايا البيئة. 	منظور التعلم والنمو

* Source: www. Library- resources, cpu. Edu. au

ملخص المبحث الثامن

تعد الإدارة الإستراتيجية عملية تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المستفيدين وأصحاب المصالح والمجتمع ككل، وتحرص على رضا المستفيدين وعلى جذب المزيد منهم إلى المنظمة حتى تزداد فرصها في أخذ مساحة كبيرة من السوق والفوز على المنافسين.

وتعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على إتساق رؤية المنظمة بكافة عملياتها، فعند إجراء أى تغيير فى إستراتيجية المنظمة "سواء بإدخال تعديلات أو إضافات" لن يتحقق الإتساق بين رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وبين عمليات المنظمة إلا باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية، حيث تسمح هذه البطاقة بإدخال خمسة عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدى أو باستخدامها مع بعضها البعض فى ربط الغايات الإستراتيجية الطويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل والتي تسمح بتوضيح وترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وتوصيل إستراتيجية المنظمة لجميع المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمى وربط الأهداف العامة للمنظمة وإستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف تلك المستويات والتغذية العكسية "المرتدة" ذات العلاقة بالإستراتيجية والتعلم ثم توصيل إستراتيجية المنظمة للمواطنين بالمجتمع.

ومن خلال المناظير " الأبعاد السابقة" يمكن الوصول إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن المستدام من خلال الإعتماد على هذه المناظير فى تشكيل التوازن والإستدامة بدءاً بمنظور التعلم والنمو من خلال تعبئة الموارد البشرية حول قيم الابتكار فى الإستراتيجية البيئية والإجتماعية، وهذا ما يؤدي إلى تطوير الإجراءات والعمليات التي تمكن من النجاح من الناحية الإجتماعية والبيئية من منظور العمليات الداخلية، وهو ما يمكننا من الإستجابة لإحتياجات المستفيدين من الناحية الإجتماعية والبيئية من خلال منظور المستفيدين، وبذلك يكون للمنظمة أداء فعال على المؤشرات البيئية والإجتماعية من خلال المنظور المجتمعي وهو ما يؤدي فى نهاية الأمر إلى الحصول على مستوى مقبول من الربحية من جهة والمساهمة فى تنفيذ التنمية المستدامة من جهة أخرى لنضمن بذلك إستمرارية المنظمة.

وبالتالى فإن بطاقة قياس الأداء المستدام ستعمل على خلق مناخ ونظام تشغيل وفلسفة إدارية جديدة تضمن إستمرارية المنظمة من جهة ومساهمتها فى التنمية المستدامة من جهة أخرى وهو ما يوصل إلى نتيجة هامة جداً وهى تطوير وتعزيز مسئولية المنظمة إجتماعياً وبيئياً ، أى ربط المنظمة بتأثيراتها البيئية والإجتماعية الحالية والمستقبلية، بما يتطلب معه تعامل المنظمة بإيجابية مع متطلبات كل الأطراف ذوى المصلحة سواء المستفيدين من خدماتها أو العاملين بها أو الجهات التشريعية.

هوامش المبحث الثامن

- iipdigital. usembassy. Gov. -1
- ar. wikipedia. Org -2
- Bozeman. B.,public values and public Interest: counter balancing Economic Individualism, Washington, D.c: Georgetown university, press, 2007, p.7. -3
- www. alqiam. Ma . -4
- www. Cambridge. Un. -5
- 6 هشام البرمبلى، "الإستدامة على الموضة"، مجلة تصميم، العدد 8، القاهرة، عام 2006، ص66.
- 7 د. إسماعيل سراج الدين، تعزيز الحوار حول مستقبل الإستدامة فى العالم العربى، الإتحاد الدولى لحماية الطبيعة بالتعاون مع مكتبة الإسكندرية، مصر، عام 2008، ص16.
- 8 -www. cpas – Egypt. Com.
- 9 نبيل عيد، تعزيز قدرات التشبيك للمراكز المصرفية، مركز المعرفة فى سليمة، سوريا، من 16-18 شباط عام 2010، ص1.
- 10 -www. ep. liu. Se
- 11 -www. ep. liu. Se
- 12 -www. ep. liu. Se
- 13 -www. wlu. Ca
- 14 -http:// www. cambridge. org/ catalogue/ asp.
- 15 -http: // www. cambridge university. org.
- 16 -www. Library resources. Cpu. edu. Au

المبحث التاسع

الخطة الإستراتيجية لمعهد التخطيط القومي

2015-2010

يعد معهد التخطيط القومي صرحاً ذا مكانة علمية وتاريخية لا ينكرها أحد، ولما كان المعهد رائد التخطيط والتنمية في مصر والوطن العربي، ولذلك فإن ذلك يلقي على عاتق إدارته المتابعة عبء الحفاظ على تلك المكانة التاريخية من جانب والنهوض بها من جانب آخر. ويعد تطوير الأداء المؤسسى للمعهد التحدى الأول والأهم الذى يواجه المعهد فى المرحلة الحالية. ولتحقيق قيادة المعهد وإستدامة عمله فإن ذلك لابد أن ينبى على أسس التخطيط الإستراتيجى القائم على الفهم الصحيح والتحليل الدقيق لواقع المعهد وإمكانياته، وذلك لصياغة خطة إستراتيجية للمعهد خلال الخمس سنوات القادمة وتحديد آليات تنفيذها، ولتحقيق ما تقدم سيتم دراسة النقاط التالية:

مقدمة

- أولاً: العناصر الرئيسية للخطة الإستراتيجية لمعهد التخطيط القومي.
 - ثانياً: الغايات والأهداف الإستراتيجية لمعهد التخطيط القومي.
 - ثالثاً: تحليل الفجوة وتحديد الإحتياجات لمعهد التخطيط القومي.
 - رابعاً: المخاطر والتحديات التى تواجه معهد التخطيط القومي.
 - خامساً: عناصر نجاح الخطة الإستراتيجية لمعهد التخطيط القومي.
 - سادساً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعهد التخطيط القومي.
 - سابعاً: البدائل الإستراتيجية المطروحة للعمل بها فى معهد التخطيط القومي.
 - ثامناً : صياغة الخطة الإستراتيجية الخمسية لمعهد التخطيط القومي (2014-2019)
- ملخص

مقدمة

يواجه معهد التخطيط القومي تحديات غير مسبوقة نتيجة العديد من المتغيرات التي حدثت خلال الآونة الأخيرة على الصعيدين المحلى والعالمى، وتفرض تلك التحديات على المعهد حتمية التخطيط بشكل علمى لمواجهة ظروف عدم التأكد الناتجة عن التغير الدائم فى ظروف البيئة الخارجية. ويمكن بصفة عامة إيجاز أهم هذه التحديات كما يلى:

- زيادة حدة المنافسة على المستويين القومى والإقليمى فى المجال البحثى والتدريبي والإستشارى والتعليمى وخدمة المجتمع، ويمكن رصد مظاهر تلك المنافسة كما (عدد المعاهد الحكومية والخاصة التي تم إنشائها خلال العشرين عاماً الماضية) ونوعاً (البرامج الجديدة التي تقدمها تلك المنظمات خلال الفترة نفسها).
 - تنامي الطلب على نشاط البحوث والتدريب والإستشارات والتعليم (فى مرحلة الدراسات العليا) فى التخصصات المختلفة.
 - تبنى الدولة فلسفة الجودة، وما صاحب ذلك من تحديد معايير الجودة، وإنشاء الهيئات والمؤسسات التي تعنى بوضع برامج الجودة والإعتماد وتنفيذها.
 - التقدم غير المسبوق فى تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات.
 - حاجة المجتمع الأكاديمى ومجتمع الأعمال إلى أبحاث تخدم أهداف النشر الأكاديمى، وتفيد فى تطوير الشركات والمؤسسات العاملة فى السوق الإقليمى.
- يتضح مما سبق أن التغيرات البيئية السابقة كان لها تأثير مباشر على فلسفة إدارة معهد التخطيط القومى مما دفعها إلى التفكير فى إعداد الخطة الإستراتيجية ووضع مراحل تنفيذها .

وبمراجعة وتحليل ظروف وبيئة العمل الخارجية والداخلية لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمعهد تم تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية والأهداف الفرعية والأنشطة أخذاً فى الإعتبار مؤشرات قياس كفاءة الأداء. وتم تحليل الفجوة بين الغايات المطلوب تحقيقها وبين نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك لتحديد وتقييم الأنشطة والإحتياجات الخاصة بتطوير المعهد، كما تم تخصيص جزء من الخطة الإستراتيجية لتحليل الفجوة وتحديد الإحتياجات كملخص لنتائج التحليل. وتم إعداد الخطة الإستراتيجية طبقاً للخطوات التالية:

- تكوين مجموعة لإعداد الخطة الإستراتيجية.
- الإتفاق على هيكل مقترح للخطة الإستراتيجية.
- الإتفاق على بعض الصياغات الأولية لرؤية ورسالة وغايات وأهداف المعهد الإستراتيجية وعقد العديد من ورش العمل لإعادة ضبط وصياغة هذه العناصر.

- إعداد وإجراء إستمارة إستقصاء لمعرفة رأى أعضاء الهيئة العلمية فيما يتعلق بالخطة الإستراتيجية للمعهد.
- وروعى عند إعداد وتطوير الخطة الإستراتيجية للمعهد الأهداف التالية التى تم الإتفاق عليها مسبقاً عند تطوير مشروع الخطة:
- تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمعهد خلال الخمس سنوات القادمة.
- تطوير الغايات العامة الإستراتيجية التى تعبر عن المحاور الرئيسية للمشروعات والأنشطة المتوقع تنفيذها فى الفترة القادمة.
- تطوير الأهداف التفصيلية الفرعية المطلوبة وذلك لتحقيق الغايات العامة وتوزيعها على فترات الخطة وتحديد الموارد المطلوبة لكل نشاط .
- التحليل التفصيلى للأنشطة المطلوبة لتحقيق كل هدف من الأهداف الرئيسية.
- التأكد من توافق الأنشطة والمشروعات المستقبلية مع إحتياجات الأطراف ذات العلاقة مع المعهد. ولتحقيق هذا الهدف إهتم فريق العمل بمراعاة تحقيق مصالح الجهات والأطراف ذات العلاقة عند تطوير الأهداف والأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية.

أولاً: العناصر الرئيسية للخطة الإستراتيجية لمعهد التخطيط القومى

هناك مجموعة من العناصر تشكل الخطة الإستراتيجية للمعهد تتمثل فى :

- 1- رؤية المعهد.
- 2- رسالة المعهد.
- 3- القيم الحاكمة للمعهد.

وفيما يلى دراسة تفصيلية للنقاط السابقة كما يلى:

1- رؤية معهد التخطيط القومى

"إستدامة نمو وريادة المعهد كمؤسسة علمية خدمية قومية معنية بخدمة القضايا التخطيطية والتنمية بجوانبها المتعددة البحثية والتدريبية والتعليمية والإستشارية والمجتمعية فى ظل بيئة متسارعة التغيير وذلك على المستوى المحلى والإقليمى والدولى".⁽¹⁾

2- رسالة معهد التخطيط القومي

ترتكز رسالة المعهد على خصائص التميز التي يتصف بها دوناً عن غيره والتي تتمثل في المحافظة على حلقات الإتصال بالماضى والمحافظة على القيم الثقافية للمجتمع المصرى وجودة الحياة، مع وصل ذلك بالحاضر والذي يتمثل فى مساعدة جمهور المتعاملين مع المعهد فى إستيعاب التغيرات الكبيرة المتلاحقة التى تحدث فى مصر، وذلك لإحداث تأثير أكبر على جهود التنمية. وتتضمن رسالة المعهد مجموعة من العناصر البارزة تتمثل فى: (2)

- إصلاح مستوى إستدامة جودة حياة المصريين، فالمعهد دور قائد فى مجال العمل المجتمعى لتشكيل فكر المجتمع المصرى من خلال السيمينارات والندوات والمتابعات ولقاءات الخبراء والتي تعتبر من السمات المميزة للمعهد والتي تكسبه ميزه تنافسية بين المعاهد الأخرى على المستوى المحلى والإقليمى.
- إعداد القادة الإداريين المتميزين فى مجالات التخطيط والإدارة العلمية للتنمية على كافة المستويات "القومى - القطاعى - الإقليمى - مستوى الوحدة الإقتصادية"، والمؤهلين للتعامل مع المتغيرات الدولية والمحلية وذلك لتنمية وتحسين كفاءة المنظمات التى يعملون بها .
- تحديث وتطوير البرامج التدريبية بالمعهد، والتي تتواءم مع إحتياجات السوق ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التى يعمل بها المعهد.
- تحقيق الجودة الشاملة فى المجال البحثى، وذلك بربط البحوث التى يضطلع بها المعهد بالمشكلات المجتمعية والقضايا الإقتصادية والإجتماعية والبيئية والسياسية والمعلوماتية والتي تخدم أهداف التنمية والتطوير والتحديث على مستوى المجتمع المصرى.
- توثيق التعاون العلمى بين المعهد والمؤسسات الإقليمية والدولية وذلك بتدعيم خطوط الإتصال والتحاور مع هذه المؤسسات والتي تعمل فى نفس نطاق تخصص المعهد.
- إنشاء فكر مستقل ومناقشات مفتوحة بين الكوادر العلمية فى كافة التخصصات العلمية.
- تمكين أعضاء الهيئة العلمية ورفع قدراتهم، وتقليص الفجوة بين الأجيال المختلفة بالمعهد.
- تقوية قدرات المعهد المؤسسية والتنفيذية، فنجاح الخطط يتوقف على القدرة على التنفيذ، وبهذا فإن إدارة المعهد يقع عليها مهمة إصلاح نظم توفير الخدمات العامة على كل المستويات المختلفة .
- الرفع من قدرات المعهد فى مجالات المعرفة، والإبتكار، والإبداع، فنجاح المعهد فى المستقبل يعتمد على جودة رأسماله البشرى، وذلك بتهييء البيئة الملائمة لتشجيع البحث والتطوير، وفى نفس الوقت زيادة التركيز على تشكيل القيم لتهيئة الأشخاص الصالحين من جميع الأوجه.

- تحريك المعهد إلى أعلى سلسلة القيمة بزيادة القيمة المضافة للأنشطة القائمة، وكذلك توليد أنشطة جديدة قائمة على المعرفة بصورة مكثفة، وإيجاد بيئة تشجع للشراكة بين المعهد والقطاع العام والقطاع الخاص ولعب دور قيادي في التنمية الإقتصادية للبلاد.
- تنشيط وتشجيع الخدمات الإستشارية التي يقدمها المعهد والتي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأخرى العاملة في المجتمع المصري.
- صياغة جديدة لدور المعهد بحيث يصبح بيت خبرة "مجمع فكري" Think tank ، يعنى بمستقبل النشاط البحثى والتدريبي والتعليمى والإستشارى والمجتمعى. وذلك فى ضوء متابعة التطورات فى كل مناهج البحث العلمى، وإستجابة لمقتضيات النهوض بالعمل التخطيطى والتنموى على المستوى المحلى والإقليمى والدولى.

مما سبق يمكن تلخيص رسالة المعهد فيما يلى:

"إحياء قيم التميز والانتماء والتنافسية والشراكات الذكية بكادر مبدع ومتمكن وبيئة علمية متفردة لخدمة أصحاب المصالح على المستوى المحلى والإقليمى والدولى، لإحداث تأثير فاعل على جهود التنمية فى مصر".

مما سبق نجد أن رؤية ورسالة معهد التخطيط القومى تنبنى على المكونات الأساسية للأسس

العلمية التالية:

جدول رقم (6)

المكونات الأساسية لتحقيق رؤية ورسالة المعهد *

م	المكون	التركيز
1	الخدمة المقدمة	خلق المعرفة ونشرها وتطبيقها فى المجالات العلمية والمجتمعية كافة.
2	السوق المستهدف	السوق المحلية والإقليمية والعالمية.
3	المستهدف من خدمات المعهد	كل أصحاب المصالح (الدولة، الهيئات التشريعية والتنفيذية، الإعلام، المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية، أعضاء الهيئة العلمية والعاملون والطلاب والمتدربون وغيرهم).
4	التكنولوجيا	تعظيم الإستفادة من تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات وتطبيقاتها فى خدمة البحوث والتدريب والتعليم والإستشارات وخدمة المجتمع.
5	القوى البشرية	تنمية رأس المال الفكرى للمعهد وتعظيم العائد من الإستثمار البشرى على المستويين المحلى والعالمى.
6	البقاء والنمو	الحفاظ على تراث المعهد مع اللحاق بركب التقدم العالمى فى الوقت نفسه.
7	الرؤية الذاتية	معهد التخطيط القومى "منارة البحث العلمى فى مصر ومحيطها الإقليمى".
8	الفلسفة الأساسية	التميز فى الأداء الذى يحقق التقدم فى الأجل الطويل .
9	الصورة المجتمعية	إيمان عميق بالدور التنموى الإقتصادى والإجتماعى والسياسى والبيئى للمعهد فى خدمة المجتمع .

* المصدر: فريق العمل بالبحث.

3- القيم الحاكمة

يتطلب نجاح الخطة الإستراتيجية لمعهد التخطيط القومى تحديد مجموعة من القيم التى تمثل المنطلق الأساسى الحاكم لسلوكيات أبناء المعهد كافة. ويمثل التميز المحور الرئيسى للقيم الحاكمة للمعهد، ويعد هذا التميز محركاً أساسياً لخمسة مكونات رئيسية من مكونات رسالة المعهد والمتمثلة فى البحوث، والتدريب، والتعليم والدراسات العليا، والإستشارات، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة. إن التأكيد على قيم التميز فى الأداء فى المجالات الخمسة السابقة سوف يساعدنا فى تحقيق رسالة المعهد.

ولذلك تسعى إدارة المعهد إلى التأكيد على مجموعة من القيم والتي تتمثل فى التمكين وتداول المعرفة. وعملية تعليم مستمرة وهدف واحد ومكافأة للأداء المتميز والجهد الجماعى، الإمتياز، الإجتهد، النزاهة، الصدق والأمانة، الموضوعية، الإقتصاد، الحيادية، الكفاءة، الريادة، الشفافية ثم العدالة والمساواة.

إذا توافرت الصفات السابقة فى العاملين بمعهد التخطيط القومى فسينعكس ذلك بالضرورة فى تحقيق رؤية ورسالة المعهد وتحقيق المعهد لأهدافه سواء القصير منها أو المتوسط أو طويل الأجل. وبالتالي إستمرار وإستقرار العمل بالمعهد ونموه وإزدهاره فى المستقبل.

ثانياً: الغايات والأهداف الإستراتيجية لمعهد التخطيط القومى

تحقيقاً لرؤية ورسالة معهد التخطيط القومى تم تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية التالية:
الغاية الأولى: تعزيز ورفع كفاءة الأداء المؤسسى لتحسين الوضع التنافسى للمعهد فى مجال البحوث والتدريب والتعليم والإستشارات وخدمة المجتمع.

الغاية الثانية: الإلتزام بتطبيق معايير الجودة وتقييم القدرة المؤسسية والفاعلية والكفاءة.

الغاية الثالثة: زيادة القدرة التنافسية للمستفيدين من أنشطة المعهد المختلفة.

الغاية الرابعة: تنمية قدرات أعضاء الهيئة العلمية والإدارية ورفع مهاراتهم وتحسين الخدمات المقدمة لهم، وذلك للوصول بالعاملين من الكادر العلمى أو الإدارى إلى مستوى موظفى المعرفة "التحول من الموظف التقليدى إلى الموظف الرقمى" وذلك من خلال التأهيل والتدريب على التقنيات الحديثة فى المجال العلمى والمجال الإدارى. إلى جانب إتاحة الفرصة للعاملين بالمعهد من أداء أعمالهم بالقدر الذى يتيح الحرية اللازمة للأداء بالجودة المطلوبة دون تأخير أو تسبب. إلى جانب ضرورة إستقطاب كوادر علمية وإدارية متميزة لإشراكها فى العمل العلمى والإدارى لتعزيز قدراتها وإمكاناتها لتدعيم كافة أنشطة المعهد.

الغاية الخامسة: الشراكة مع المعاهد البحثية العاملة فى نفس المجال لتحقيق تكاملية ونشاطات مشتركة لتطوير العمل البحثى والتدريبى والتعلمى والإستشارى وخدمة المجتمع.

الغاية السادسة: تدعيم علاقات الشراكة مع القطاع الخاص وتركيز بحوث المعهد على الجانب التطبيقى، وذلك بالإنتفاع على المشاكل التى يعانى منها هذا القطاع وطرح حلول عملية لها لتحقيق ريادة هذا القطاع الهام إلى جانب ريادة المعهد فى هذا المجال.

الغاية السابعة: تدعيم علاقات الشراكة مع المجتمع المدنى.

الغاية الثامنة: الإنفتاح والعالمية مع المؤسسات الإقليمية والدولية فى المجالات التى تعنى بالتخطيط والتنمية مثال البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة UNDP ، والبنك الدولى WB، ومنظمة التعاون الإقتصادى والتنمية OECD ، وغيرها من المنظمات ذات الصلة بالمعهد.

الغاية التاسعة: تعزيز العمل العربى المشترك وبناء أطر للتعاون مع الدول العربية، والمنظمات العربية المتخصصة فى مجال التخطيط والتنمية.

الغاية العاشرة: تطوير البحث العلمى ودعمه وإستثماره فى تنمية الإقتصاد القومى، وتوجيه الأبحاث ، لتعزيز الخدمات العامة والحكومية.

الغاية الحادية عشر: ترشيد وتنمية موارد المعهد المالية وذلك بالإلتزام بالموازنة المتاحة من قبل الدولة والسعى الحثيث نحو الوصول إلى إجازة موازناته فى السنوات القادمة، وذلك فى محاولة دؤوبة لترشيد إنفاق موارده المتاحة من الحكومة، بالإضافة إلى تنمية موارد المعهد من خلال تقديم خدمات متميزة بالماجستير لإستقطاب أعداد أكبر من المهتمين بالبحث فى المجال التخطيطى والتنموى، مع بذل المزيد من الجهود للحصول على إجازة العمل بالدكتوراه، إلى جانب تبنى مشاريع وأنشطة جديدة تعزز من الموقف المالى للمعهد.

ثالثاً: تحليل الفجوة وتحديد الإحتياجات لمعهد التخطيط القومى

ويتم ذلك من خلال مقارنة الوضع الراهن لمعهد التخطيط القومى طبقاً لنتائج التحليل البيئى مع الغايات الإستراتيجية المستهدف تحقيقها ثم تحليل الفجوة ثم تحديد الإحتياجات لسد هذه الفجوة.

رابعاً: المخاطر والتحديات التي تواجه معهد التخطيط القومي

تم دراسة المخاطر والتحديات التي قد تواجه تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمعهد، وتتمثل أهم هذه

المخاطر في:

أ - المخاطر المالية:

والتي تتمثل في ندرة الموارد والإمكانات المادية لتحويل الأبحاث الخاصة بالتطوير والإبتكار والمنافسة الشديدة من المراكز البحثية الأخرى، فضلاً عن ندرة الموارد المالية الذاتية للإنتهاء من البنية الأساسية المطلوبة للمعهد.

ب - المخاطر الداخلية :

وأهمها اختلاف وجهات النظر في أسلوب التطوير، بالإضافة إلى عدم توافر رأس مال بشري لتنفيذ أهداف الخطة، والحاجة إلى مزيد من الإنفتاح والشفافية لتحقيق حوكمة المعهد ويكمل ما سبق لنجاح الخطة الأخذ بالعمل بقواعد المساءلة والمحاسبية.

ج- مخاطر التنفيذ :

المتتمثلة في مركزية إتخاذ بعض القرارات على مستوى الإدارة العليا للمعهد، حيث يحتاج الأمر إلى تدعيم اللامركزية عند إتخاذ القرارات على مستوى المعاهد البحثية، إلى جانب صعوبة تحديد مؤشرات قياس جودة الأداء بالنسبة لبعض المخرجات المتوقعة للخطة، بالإضافة إلى ظهور العديد من القضايا القومية والتي تستحوذ على إهتمام القيادات بالمعهد ولذلك يتطلب الأمر ترتيب الأولويات على حسب جدول تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

خامساً: عناصر نجاح الخطة الإستراتيجية لمعهد التخطيط القومي

يتوقف نجاح الخطة الإستراتيجية على عدد من العناصر:

أ - الإيمان بأن الخطة المالية ليست إستجابة لمظهر من مظاهر الإدارة الحديثة، ولكنها إستجابة حقيقية ورغبة أكيدة من جانب إدارة المعهد لإستعادة مكانتها وتحقيق مستقبل أفضل .

ب - الإلتزام الواضح والصريح من كل أجهزة المعهد والمراكز العلمية والإدارية لتحقيق رؤية ورسالة المعهد، ثم يكمل ما سبق ضرورة توفير الإمكانيات المادية اللازمة لإتمام الخطة بالمستوى اللائق بإسم معهد التخطيط القومي وتاريخه.

سادساً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعهد التخطيط القومي

من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمعهد تم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ثم تم تحديد الفرص والتهديدات التي تمثلت في:

1- تحليل نقاط القوة والضعف لمعهد التخطيط القومي

(أ) تحليل عوامل القوة: Strengths (S)

- وجود توجه من الإدارة العليا للتطوير في كافة المجالات.
- جهاز علمي متميز يضم نخبة من العلماء الذين يتمتعون بمستوى أكاديمي رفيع إلى جانب خبراتهم الطويلة والمتعمقة في المجالات العلمية والتطبيقية محلياً وإقليمياً ودولياً. (3)

(ب): تحليل عوامل الضعف: Weaknesses (w)

- ضعف تبادل المعلومات ونظام الإتصال الداخلي.
- ضعف الإستعداد للعمل بروح الفريق.
- هيكل تنظيمي حالي غير إستيعابي.
- عدم مناسبة التجهيزات الخاصة بالمقر الحالي .
- عدم وجود نظام للحوافز.
- عدم كفاية التجهيزات ولوازم العمل.
- عدم وجود مجموعة من الأنظمة وقواعد البيانات المحوسبة.
- ضعف العلاقات مع المؤسسات العامة والمؤسسات العلمية العاملة في مجالات التخطيط والتنمية.
- عدم وجود قوانين وأنظمة للحوكمة.
- عدم وضوح دور العلاقات العامة.
- ضعف الدعم اللوجستي.
- نقص الكادر الوظيفي.
- عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي واضح.
- عدم وضوح مفهوم النوع الإجتماعي.
- عدم جدية بعض الموظفين في العمل.
- عدم وجود سياسة التدوير الوظيفي.
- عدم وجود إجراءات عمل مكتوبة ومعممة.
- عدم وجود سياسات واضحة بالعمل.
- ضعف التسويق للأنشطة المختلفة وخاصة البحثية والتدريبية والتعليمية والإستشارية.

2- تحليل الفرص والتهديدات لمعهد التخطيط القومي

(أ): تحليل الفرص: (4) Opportunities (O)

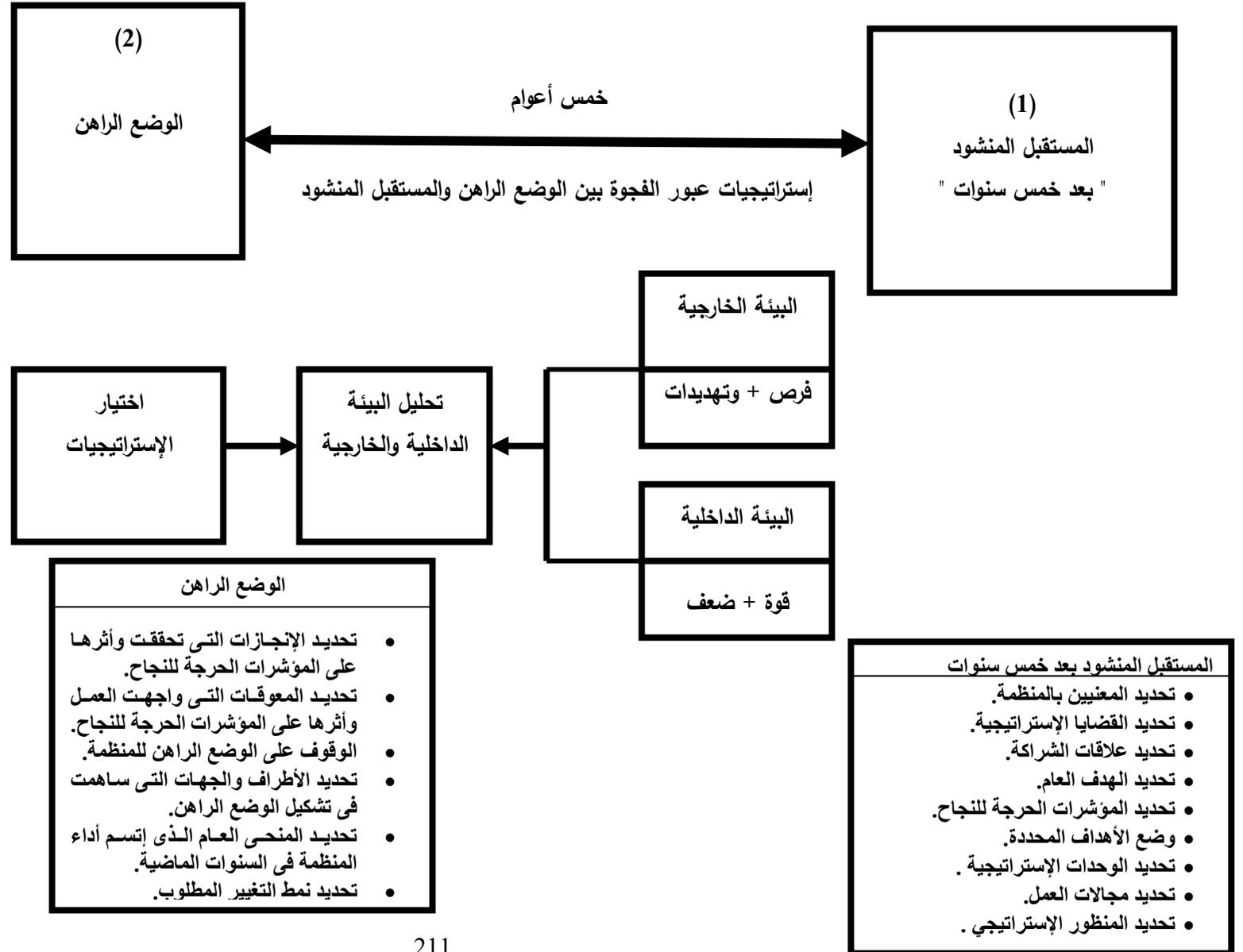
- توجه المعهد نحو إنجاز الخطة الإستراتيجية.
- توفر الدعم من قبل وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى وعلى رأسها وزيرالتخطيط.
- موقع المعهد الجغرافى وسهولة الوصول إليه، بالإضافة إلى تطوير مبنى المعهد وإمداده بكافة التجهيزات والمعينات والإمكانات التعليمية والتدريبية الحديثة.

(ب): تحليل التهديدات: Threats (T)

- رفض التغيير بسبب الموروث الثقافى والإجتماعى السلبى.
- ضعف الموارد والإمكانات المادية والبشرية.
- عدم وجود آليات للمشاركة المجتمعية.
- عدم إكتمال ووضوح وكفاية بعض الأنظمة والقوانين، وضعف آليات تنفيذ هذه الأنظمة والقوانين.
- عدم التنسيق مع المعاهد المناظرة محلياً وإقليمياً.
- تزايد حدة المنافسة سواء محلياً أو إقليمياً أو عالمياً من قبل منظمات القطاع الخاص.
- تناقص الدعم المالى الحكومى.
- تغير الإحتياجات المجتمعية فيما يتعلق بمجالات التخطيط وإدارة التنمية.

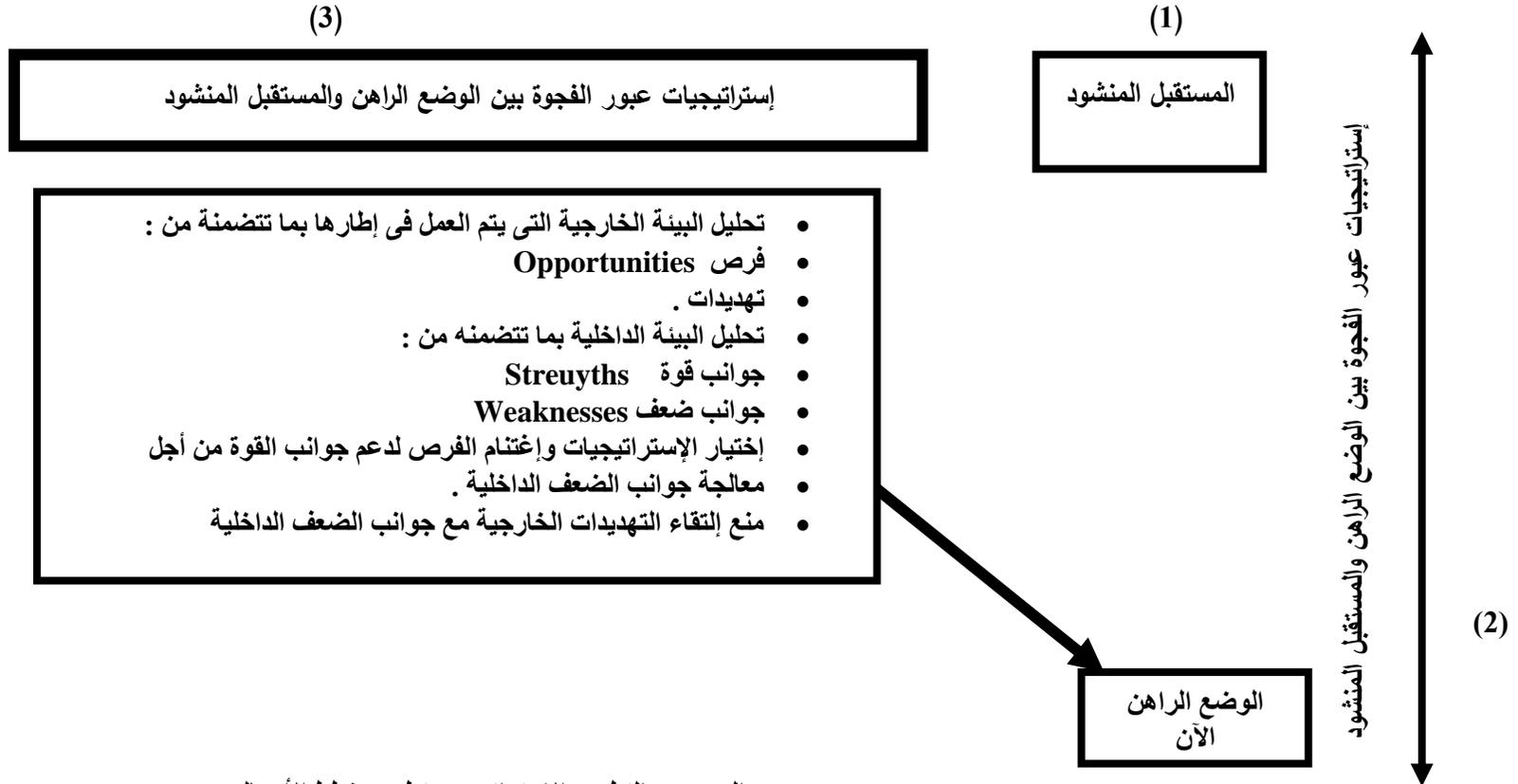
مما سبق يجد فريق العمل أن معهد التخطيط القومي تقلصت عوامل القوة الخاصة به فى مقابل عوامل الضعف وهى كثيرة وتتطلب التدخل السريع من قبل الإدارة العليا لمحاولة تحجيم هذه العوامل، أما بالنسبة للفرص أمام المعهد فيجد فريق الدراسة أنها فرص ضخمة إذا أحسن إستغلالها وخصوصاً فى ظل الدعم الحكومى وعلى المعهد فى المرحلة الحالية إنتهاز هذه الفرصة السانحة للتحديث والتطوير، أما بالنسبة للتهديدات فهى كثيرة ولكن وجود إدارة عليا متفهمة لأهمية التغيير ووجود جهاز علمى وإدارى متقبل ومتفهم لأهمية التغيير وعدم مقاومته أو تجاهله سيسمح بالتأكد لتحقيق نجاحات متوالية عند وضع الخطة الإستراتيجية للمعهد موضع التنفيذ الفعلى.

شكل رقم (15)
الوضع الراهن والمستقبل المنشود بناء على تحليل البيئة
الخارجية والداخلية *
(3)



شكل رقم (16)

إستراتيجيات عبور الفجوة للوصول للمستقبل المنشود



• المصدر : التطوير الإستراتيجى وتطوير خطط الأعمال ،
<http://afdy.Com>

سابعاً: البدائل الإستراتيجية المطروحة للعمل بها فى معهد التخطيط القومى

هناك مجموعة من البدائل الإستراتيجية يمكن العمل بها بمعهد التخطيط القومى تتمثل فى:

1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم .

2- إستراتيجية التوسع .

3- إستراتيجية الإنكماش.

ويمكن تفصيل العمل بالإستراتيجيات السابقة لإختيار أفضل إستراتيجية تلائم طبيعة المرحلة التى يمر بها المعهد.

1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالى

تعنى إستمرار المعهد فى تقديم خدماته للمستفيدين بنفس الأسلوب الذى كان متبعاً فى الماضى، هذا إلى جانب كون الأهداف التسويقية- تبقى نسبياً - بلا تغيير. ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية ما يلى:

(أ) : تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو فى الأنشطة والعمليات والخدمات والأسواق، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة.

(ب): تخوف إدارة المعهد من زيادة الإنفاق على الإستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفى لتغطية تلك النفقات .

(ج): قصور الإمكانيات المتاحة لدى المعهد، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو فى عملياتها.

(د): عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراسة والتى تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.

2- إستراتيجية النمو والتوسع: Growth Strategy

تأخذ هذه الإستراتيجية أحد الأشكال التالية:

(أ) : إستراتيجية التركيز

وتعنى تركيز إمكانيات المعهد فى مجال محدد يتخصص فيه، مثال التخصص فى خدمة نوع معين من المستفيدين أو تقدم خدماته لسوق معين 000 وهكذا، وأهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز:

- التركيز على المستفيدين وذلك بالإعتماد على المستفيدين الحاليين وتحسين الوضع التنافسى للخدمة المقدمة وذلك بزيادة المنافع التى تحقق منها.
- جذب مستفيدين منافسين وذلك بزيادة الجهود الترويجية والإعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار.

- جذب مستفيدين جدد غير مستخدمين للخدمة، وذلك بالإعلان عن إستخدامات جديدة، تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة، ثم زيادة فرص إنتاج الخدمة (فى مناطق جغرافية جديدة).
- التركيز على الخدمات المقدمة، وذلك بتباين وإختلاف الخدمات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين ، تنمية وتطوير إستخدامات جديدة للخدمة، ثم تحسين الخدمات المكملة للخدمة الأصلية.
- التركيز على التكنولوجيا، وذلك بتطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين كفاءة الخدمة، تحسين جودة الخدمة، ثم تطوير إستخدامات ومنافع جديدة للخدمة المقدمة.

وتتيح إستراتيجية التركيز العديد من المزايا للمعهد فى حالة الأخذ بها تتمثل فى:

- الإستفادة بمزايا التخصص والتمثلة فى إشباع حاجات ومتطلبات المستخدمين.
- القدرة على التجديد والتطوير، فغالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والإبتكار فى مجال تخصصها.
- إكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءة فى العمليات والخدمات.

وبالرغم من مزايا إستراتيجية التركيز إلا أن إدارة المعهد قد لا تحبذها لسبب أو لآخر، ومن

بين تلك الأسباب:

- عدم الإستجابة السريعة للتغيير فى الظروف البيئية المحيطة، إذ أن حدوث تغيرات فى الظروف البيئية السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون له أثر على الطلب على الخدمات المقدمة من المعهد.
- ظهور منافسون جدد يعملون فى نفس المجالات التى تركز عليها إدارة المعهد، ويقدمون الخدمات بجودة أفضل وبأسعار أقل.
- التطور التكنولوجى والذى قد يمثل قيلاً على المعهد فى حالة إنتهاجه إستراتيجية التركيز، إذ لا بديل أمام إدارة المعهد سوى الإستعانة بتكنولوجيا معينة تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة.
- الإتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات المستخدمين للحفاظ عليهم وكسب إستمرارية تعاملهم مع المعهد.
- عدم توزيع المخاطر على مجالات خدمات متعددة مما يخفض من إحتمال تعرض المعهد لتحقيق الخسائر.
- عدم الإستفادة من الطاقات المتاحة لدى المعهد سواء كانت مادية أو بشرية.

(ب): إستراتيجية التنوع

التنوع قد يكون رأسياً وأفقياً، وقد يكون داخلياً وخارجياً، وتستخدم هذه الإستراتيجية من أجل زيادة وإتساع فرص المعهد، وذلك عن طريق إضافة أسواق أو خدمات جديدة، ويكمن الغرض من التنوع فى السماح للمعهد بالتوسع فى أعماله وخدماته وزيادة إنتشارها عما هى عليه فى الوضع الحالى.

كما قد تختار إدارة المعهد التنوع الداخلى، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلى للمعهد، فقد يحدث إندماج للمعهد مع معاهد أخرى، أو تقوم بشراء وحدات خدمية خارجية وبالتالي التنوع الخارجى. كما قد تتبع إدارة المعهد أيضاً إستراتيجية التنوع الأفقى، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع، كما قد تختار التنوع الرأسى والتي قد يأخذ شكل التنوع الأمامى عند الرغبة فى السيطرة على الأسواق، كما قد يأخذ التنوع شكل تنوع خلفى عند الرغبة فى السيطرة على العمليات السابقة.

(ج): إستراتيجية المشاركة

تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الإندماج المؤقت بين المعهد ومعهد آخر أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة، ويتم الإستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها:

- توزيع تكاليف البحوث والتطوير على الخدمات المقدمة.
- الإستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية فى مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا المعهدين.
- التكامل بين المعهدين للاستفادة من مزايا كل معهد ونقاط قوتها، وتحاشى نقاط الضعف، كالإستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقى الأفضل.

ورغم ما تحققه هذه الإستراتيجية من مزايا متعددة لكل من المعهدين، إلا أنه يواجهها بعض المشكلات مثال فقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم وضوح المسئوليات وتضارب السلطات، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة المعهدين والعاملين فيهما.

3- إستراتيجيات الإنكماش

مؤداها تقليل آفاق تعاملات وأعمال إدارة المعهد بطريقة معينة، ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض

المعهد لأعماله عن معدلاته السابقة أحد الأشكال التالية:

- (أ) : إستراتيجية تخفيض حجم العمليات.
- (ب): إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر.
- (ج): إستراتيجية الإستسلام لمعهد آخر.
- (د) : إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.

وسيتم دراسة الإستراتيجيات السابقة بالتفصيل كما يلي:

(أ) : إستراتيجية تخفيض حجم الأعمال

وتعنى إلغاء بعض الوحدات الخدمية أو أحد منها بحيث تعمل بمعدلات أقل، ويبرر تبني

هذه الإستراتيجية ما يلي:

- تدهور الظروف الإقتصادية السائدة.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة.
- ندرة الموارد التي يعتمد عليها المعهد لتقديم خدماته .
- الضغوط التنافسية الناتجة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق، وبما يدعو المعهد إلى تقليل حجم عملياته عما هي عليه سواء الآن أو إلى الأبد أو حتى يتسنى له تطوير أعماله ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

(ب) : إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر

وتشير هذه الإستراتيجية إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر

مختلف في خصائصه وأبعاده عما كان يمارسه المعهد من عمليات.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية ما يلي:

- انخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة.
- وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعا أفضل للمعهد .
- تمتع المعهد بفريق إدارى وفنى قوى ومرن فى نفس الوقت، يمكنه من التحول للأنشطة الجديدة.
- تيسير الحصول على التمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل.

(ج): إستراتيجية الإستسلام لمعهد آخر

ويتم إتباعها عندما يقدم المعهد معظم خدماته لمستفيد واحد يقوم هو بتسويقها

وتتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض

حجم قوة العمل لديه، وعادة ما يعطى ذلك المعهد الآخر المسيطر ممارسة بعض الوظائف

داخل نطاق المعهد المستسلم مثل الرقابة على جودة الخدمات، ومتابعة العمليات الخدمية

والتفتيش عليها، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من

قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات.

ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية :

- المساهمة فى التعرف على السوق والبقاء لحين الإستقرار والنمو.

- تعزيز المعهد أمام أصحاب المصلحة.
- ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية، وذلك من خلال العقود المبرمة بين المعهدين لمدد زمنية معينة.
- ورغم المزايا المترتبة على إتباع إستراتيجية الإستسلام لمعهد آخر سواء لإنقاذ الوضع الراهن أو للتمكن والتعرف على السوق ومعاملاته، إلا أنه يؤخذ على هذه الإستراتيجية ما يلي:
- إن المعهد المستسلم مقيد ومحدد بالأنشطة الخاصة بالمعهد المسيطر، إذا ما تعرض ذلك المعهد لصعوبات أو مخاطر فإنه لا شك ستنعكس عليه بصورة مباشرة.
- أن إدارة المعهد المسيطر إن لم تكن واعية عند إختيارها أو قبولها للمعهد أو المعاهد المستسلمة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تقدم نسبة كبيرة من الخدمات، فإن المعهد المسيطر قد يتعرض لتدهور أعماله وإهتزاز مركزه فى السوق عند توقف أو تعطل العمليات الخدمية فى المعهد المستسلم.

(د): إستراتيجية التصفية وبيع الأصول

- تشير هذه الإستراتيجية إلى إنتهاء أعمال المنظمة، ومن أهم المبررات الداعية للجوء إلى هذه الإستراتيجية الأسباب التالية:
- ضعف الإدارة وإرتباك العمليات التنظيمية.
 - إنسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المعهد.

وأخيراً يجب ملاحظة أن المعهد يمكنه الإستعانة بأكثر من إستراتيجية فى نفس الوقت، فيمكنه على سبيل المثال تخفيض حجم عملياته لتصبح أكثر كفاءة، ثم يلجأ بعد ذلك إلى إتباع إستراتيجية التوسع بأى شكل من أشكالها، وهذا هو الموقف الآن بمعهد التخطيط القومى نظراً لعمليات تطوير البنية الأساسية بالمعهد وعدم ملائمة الظروف الحالية لممارسة المعهد أنشطته المعتادة بصورة طبيعية، فلقد تم إرجاء العمل بسمينار المعهد ولقاء الخبراء والمتابعات لحين إنتهاء العمل بالبنية الأساسية، مع إستمرار الأنشطة الأخرى المتمثلة فى التدريب والبحوث والتعليم مع تطوير وتحديث هذه الأنشطة بالقدر الذى تسمح به ظروف العمل الحالية بالمعهد.

ثامناً : صياغة الخطة الإستراتيجية الخمسية لمعهد التخطيط القومى

(2015-2020)

ومن الدراسة المستفيضة السابقة تم صياغة الخطة الإستراتيجية لمعهد التخطيط القومى والتي تظهر فى الشكل التالى :

شكل رقم (17)

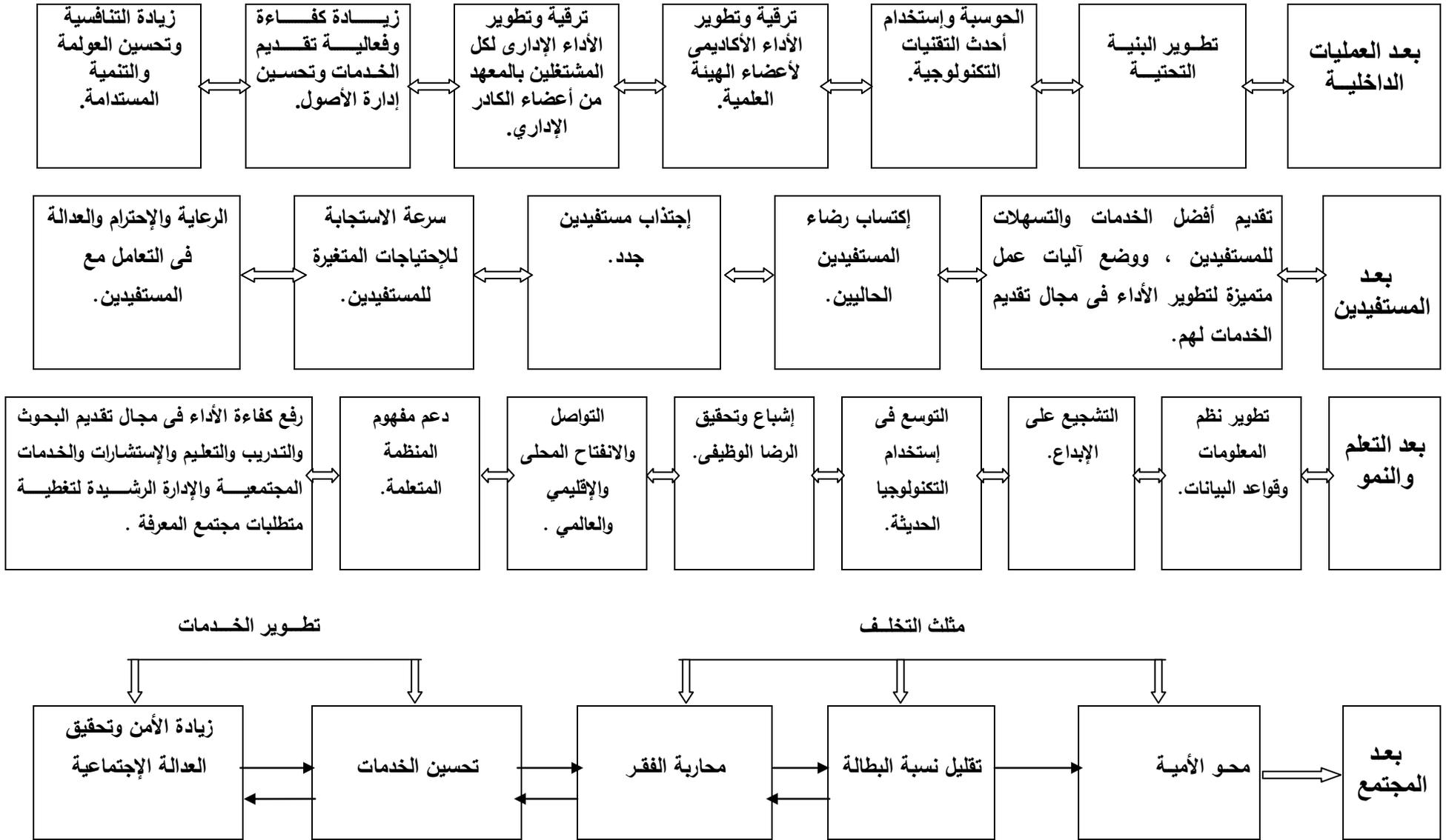
الخطة الإستراتيجية الخمسية لمعهد التخطيط القومي (2020-2015) *

- رؤية المعهد : إستدامة نمو وريادة المعهد كمؤسسة علمية خدمية قومية معنية بخدمة القضايا التخطيطية والتنمية بجوانبها المتعددة البحثية والتدريبية والتعليمية والإستشارية والمجتمعية في ظل بيئة متسارعة التغيير وذلك على المستوى المحلى والإقليمي والدولى.
- رسالة المعهد إحياء قيم التميز والانتماء والتنافسية والشراكات الذكية بكادر مبدع ومتمكن وبينه علمية متفردة لخدمة أصحاب المصالح على المستوى المحلى والإقليمي والدولى لإحداث تأثير فاعل على جهود التنمية فى مصر.

رؤية ورسالة معهد
التخطيط القومي



تابع شكل رقم (17)
الخطة الإستراتيجية الخمسية (2015-2020) *
لمعهد التخطيط القومي



المصدر: تصميم مجموعة العمل بالبحث

ملخص المبحث التاسع

أصبح التخطيط الإستراتيجي علماً واضح المعالم والمرتكزات، ومهارة لا بد منها لمن أراد أن يتصدر القيادة والريادة، ولقد بات معلوماً أن الإستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات هي المستوى الكلى أو الشمولى ومستوى الإدارات العامة والمستوى الخدماتي. وإعتماد التخطيط الإستراتيجي وإقراره على المستوى الكلى أو الشمولى إنما يوضح التوجه العام للمعهد بكافة إدارتها وفروعها وخدماتها. أى أننا يمكن أن نميز بين التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي، فالأول يعنى التخطيط طويل المدى "أكثر من خمس سنوات"، أما الثانى فيمكن أن يطلق عليه التخطيط قصير المدى أو المرحلى "من سنة إلى ثلاث سنوات عادة" ويكون فى خدمة وإتجاه التخطيط الإستراتيجي ومكون من مكوناته. ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه "ترجمة واقعية لرؤية ورسالة المعهد بينما يتميز التخطيط التكتيكي بوضع آليات تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأنشطة والجدول الزمنية لذلك .

كما أن التخطيط الإستراتيجي يجب أن يضمن النجاح فى تحقيق وتطوير مجموعة من المحاور الأساسية والتي تتمثل فى:

- جودة ونوعية الخدمة التي تؤديها المنظمة.
- زيادة الإنتاجية وتنوع النشاطات.
- تفعيل دور المنظمات الداخلية والفرعية فى المنظمة الأم .
- توجيه الإعلام لخدمة الإستراتيجية.
- التنسيق والتعاون مع أطراف أخرى لتحقيق الإستراتيجية.
- توفير البيئة اللازمة للقيام بالأنشطة المختلفة.
- تنمية الكادر البشرى فى النواحي المختلفة وتوفير بيئة تعاونية مريحة للعمل.
- إعتدال آليات وطرق لقياس الأداء مناسبة وفعالة.

هذا ولقد تم صياغة خطة إستراتيجية بالتصور السابق لمعهد التخطيط القومى، وتم تحديد الغايات الكفيلة بالوصول إلى الرؤيا وإنجاز الرسالة والتي سيتم على أساسها تحديد الأهداف التكتيكية اللازمة لتحقيق كل غاية من الغايات المذكورة سابقاً. وكل هدف من هذه الأهداف التكتيكية بحاجة إلى خطة متكاملة لإنجازه بما فى ذلك تحديد معايير النجاح وأدوات القياس والإجراءات التصحيحية.

ويعد متابعة وقياس أداء الأهداف التكتيكية ضرورة للتأكد من سير العمل بالمعهد نحو إنجاز الرؤيا والرسالة الخاصة به وإكتشاف مواطن الضعف فى الأهداف التشغيلية وأسبابها، وإقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لإعادة تصويب الأهداف نحو الإستراتيجية. وهناك عدة طرق من الممكن إستخدامها لفعل ذلك، إلا أننا سنستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تعد أداة من الأدوات الفعالة فى هذا المجال.

هوامش المبحث التاسع

- 1 المطوية الخاصة بمعهد التخطيط القومي، فلسفة المعهد، رؤية المعهد، رسالة المعهد، الأهداف العامة للمعهد، الأهداف الإستراتيجية للمعهد
[www. in planning. Gov. eg](http://www.inplanning.Gov.eg)
- 2 د. عبد الحميد القصاص، مقترحات تطوير معهد التخطيط القومي من الناحية العلمية والإدارية، ديسمبر عام 2013، ص.1
- 3 د. محرم الحداد، نحو رؤية إستراتيجية لدور معهد التخطيط القومي، ورقة غير منشورة، عام 2013، ص 1-9
- 4 معهد التخطيط القومي، محضر إجتماع مجلس إدارة المعهد، رقم (1)، عام 2014، بتايخ 2014./2/22
- 5 د. محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمى لكتابة الخطة الإستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عام 2012، ص 45-66.

المبحث العاشر

صياغة العلاقة التفاعلية بين بطاقة قياس

الأداء المتوازن وإعادة هندسة الأعمال الإدارية

لتعظيم قيمة معهد التخطيط القومي كمنظمة بحثية حكومية

في هذه المرحلة من الدراسة وبناء على صياغة الخطة الإستراتيجية للمعهد، تم الإعتماد على هذه الخطة في بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن للمعهد، ثم بعد ذلك وضع صياغة للعلاقة التفاعلية بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإعادة هندسة الأعمال الإدارية بالمعهد لتعظيم قيمته كمنظمة بحثية حكومية رائدة وهامة في المجتمع المصري، ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيتم دراسة النقاط الآتية:

مقدمة

أولاً: بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن لمعهد التخطيط القومي.

ثانياً: صياغة العلاقة التفاعلية بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإعادة هندسة الأعمال الإدارية بمعهد التخطيط القومي.

خلاصة المبحث العاشر.

مقدمة:

بعض المنظمات الحكومية تتفهم قيمة الإستراتيجية، الغالبية العظمى تعتبر الإستراتيجية عنصراً إلزامياً للنجاح، إذن المشكلة ليست في إستنباط الإستراتيجية ولكن الأساس في التنفيذ وترجمة الإستراتيجية إلى لغة يفهمها كل فرد وإحداث عملية تركيز لأعمال الفرد من يوم إلى آخر لتنفيذ الإستراتيجية.

هذا وتعد بطاقة قياس الأداء المتوازن الإطار للمنظمات للتحويل من مرحلة التقرير Deciding إلى مرحلة " التعايش مع الإستراتيجية" لتنفيذها **To live their strategy to doing it**، حيث أن البطاقة تصف الإستراتيجية وتجزئتها إلى مكوناتها من خلال الأهداف الأساسية والقياسات المختارة لكل من المناظير "الأبعاد" الخمسة.

يتم إستنباط بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التفهم المشترك وترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف أساسية وقياسات ومستهدفات ومبادرات لكل من مناظير "أبعاد" البطاقة الخمسة، ويترتب على إستخدام البطاقة كإطار لترجمة الإستراتيجية إلى خلق لغة جديدة من القياسات في قيادة كل أفعال العاملين نحو إنجاز الأهداف المقرر تحقيقها، فالميزة المهمة لعمل الإستراتيجية هي إنجاز حزمة من الأنشطة لا ينفذها المنافسون، وبإختيار حزمة متميزة لأنشطة متعلقة بنشاط المنظمة يكون لدينا الفرصة أن نخلق مقترحات بإعطاء قيمة فريدة لمستفيدينا بما يحقق لنا التفوق على المنافسين.

وبالتالي إن أردنا أن نميز أنفسنا علينا العمل في سلسلة من النشاطات تهدف إلى خلق علاقة جيدة مع مستفيدينا، عند ذلك يجب أن تعكس بطاقة قياس الأداء المتوازن هذا الإتجاه الإستراتيجي. ويجب أن نتوقع أن نرى قياسات مرتبطة من خلال المناظير الخمسة والتي لو أخذت مع بعضها سوف تدفع هذه الإستراتيجية إلى الأمام. فهذه القياسات تهدف إلى تقديم الخدمة المتميزة للمستفيدين المستهدفين فيجب أن تظهر بارزة في منظور المستفيد وهي مرتبطة بقياسات إدارة العلاقة مع المستفيد بالمنظور الداخلي وقياسات معدل معرفة المستفيد بمنظور التعلم والتطور للعاملين، هذه السلسلة من القياسات المرتبطة والتي هي مرآة للنشاطات المختارة التي تتم يفترض أن تدفع نمو الدخل بالمنظور المالي إلى المستهدف.

مما سبق يمكن إستنتاج أن بطاقة قياس الأداء المتوازن توفر الوسيلة لوصف وتوضيح النشاطات التي تفصلنا وتميزنا عن المنافسين. من الممكن أيضاً أن تستنبط بطاقة قياس الأداء المتوازن بدون إستراتيجية واضحة ومختصرة، وهناك العديد من المنظمات التي تأخذ هذه الوجة ولكن هذا الخليط من القياسات المالية والغير مالية يعرف بشكل أفضل كبطاقة قياس أداء لمؤشرات مهمة أو بطاقة قياس أداء للمشاركين المتميزين أكثر من بطاقة قياس أداء متوازن.

It is possible to develop a scorecard-like system without a clear and concise strategy, However The Mix of Financial and non – financial measures is better termed a key performance indicator scorecard or key stakeholder Scorecard rather than a balanced scorecard.

مشكلة هذا المدخل عدم تحقق الحصول على القوة الحقيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن بدون إستراتيجية تقود لبنائها، فمؤشرات الأداء المهمة أو مكونات البطاقة ينقصها القدرة على توحيد المنظمة بكاملها حول حزمة من المواضيع المتكاملة والتي تدفع المنظمة بإتجاه رؤيتها ورسالتها بشكل عام، بدلاً من ذلك فإنها في الغالب تعكس عدد من الأفكار الجيدة والتي ينقصها قصة أو إتجاه واضح. ولذلك تم صياغة إستراتيجية واضحة لمعهد التخطيط القومي لإنشاء بطاقة قياس الأداء المتوازن على أساسها لأن هناك إعتقاد واضح أمام مجموعة العمل بالدراسة أننا بوصف الإستراتيجية بطريقة إنضباطية ونظامية فإننا نزيد إحتمال نجاح التنفيذ، وبالتالي يكون لدينا أساس يمكن الإعتماد عليه في المراحل اللاحقة.

ولتحقيق أهداف العمل بطاقة قياس الأداء المتوازن في ضوء التعامل مع المتغيرات التي تحدث على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي يتطلب الأمر ضرورة وجود أداة لإحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة في المعهد كواحد من المنظمات الحكومية البحثية الهامة تتمثل في كيفية تقديمه للخدمات، مما يدعو إلى تبني أسلوب إعادة هندسة الأعمال لأن الأساليب والوسائل التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة حيث يشكل توطيد العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح أحد الحقول الأساسية للبحث والدراسة في مجال إعادة الهندسة حيث أن توافر هذه العوامل يشكل عنصر جوهري لنجاح مشروع إعادة الهندسة والذي يعد المعهد في أمس الحاجة إليه في مرحلة التغيير الراهنة.

أولاً: بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن لمعهد التخطيط القومي

يمكن بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال ما يلي: (1)

1- إستنباط غايات وأهداف أساسية وقياسات أداء

(أ) بالنسبة لإستنباط الغايات والأهداف الأساسية Goals/objectives، من المفيد أن تكون هذه الغايات والأهداف Smart:

- S : Stretching
- M : Measurable
- A : Agreed
- R : Relevant/ realistic
- T : Time related

(ب) بالنسبة لقياسات الأداء التي تستخدم في بطاقة قياس الأداء المتوازن فهي تختلف من منظمة إلى

أخرى، فكل منظمة لها خصوصيتها ولكن النموذج العام يبدأ بخمسة مناظير "أبعاد" تتمثل في:

- الأفراد وتعليمهم: لإنجاز رؤيتنا كيف سوف نشكل قدرتنا على التغيير والتطوير.
 - العمليات الداخلية: لتحقيق قناعة مستفيدينا وأصحاب المصلحة ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن نتفوق فيها.
 - المستفيد: لتحقيق رؤيتنا كيف يجب أن نظهر أمام مستفيدينا.
 - "المالى": للنجاح مالياً كيف يجب أن نظهر أمام أصحاب المصلحة المتعاملين معنا.
 - "المجتمع": للنجاح المجتمعي كيف يجب أن نظهر أمام جموع المواطنين في المجتمع.
- وعند إختيار المناظير يجب مراعاة أن تكون متوافقة مع طبيعة عمل المنظمة حيث سيتم إستخدامها لترجمة الإستراتيجية إلى أهداف أساسية وقياسات في كل منظور من مناظير بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع الأخذ في الإعتبار أن هذه المناظير يمكن إعتبارها نموذجاً وليس موديلاً لا يتغير.

2- جمع ومراجعة الخلفية المعلوماتية الأساسية لبناء بطاقة قياس الأداء المتوازن

لبناء بطاقة قياس الأداء المتوازن يجب على كل شخص بالمنظمة أن يشترك ويغذى المحتوى

المعلوماتي الموجود بهذه المنظمة، وتتمثل بعض مصادر المعلومات التي يمكن أن تؤخذ في الإعتبار ما يلي:

Annual Reports	1- التقارير السنوية
Mission statement	2- بيان الرسالة
Values	3- القيم
Vision	4- الرؤية
Strategic plan	5- الخطة الإستراتيجية
Project plans	6- خطط المشروع
Consulting studies	7- دراسات إستشارية
Performance reports	8- تقارير الأداء
Competitor data	9- معلومات عن المنافسين
Organizational histories	10- تاريخ المنظمة
Analyst reports	11- تقارير المحللين
Trade journal and news articles	12- جرائد تجارية ومقالات النشرات
Benchmarking reports	13- تقارير المقارنة المرجعية

شكل رقم (18)

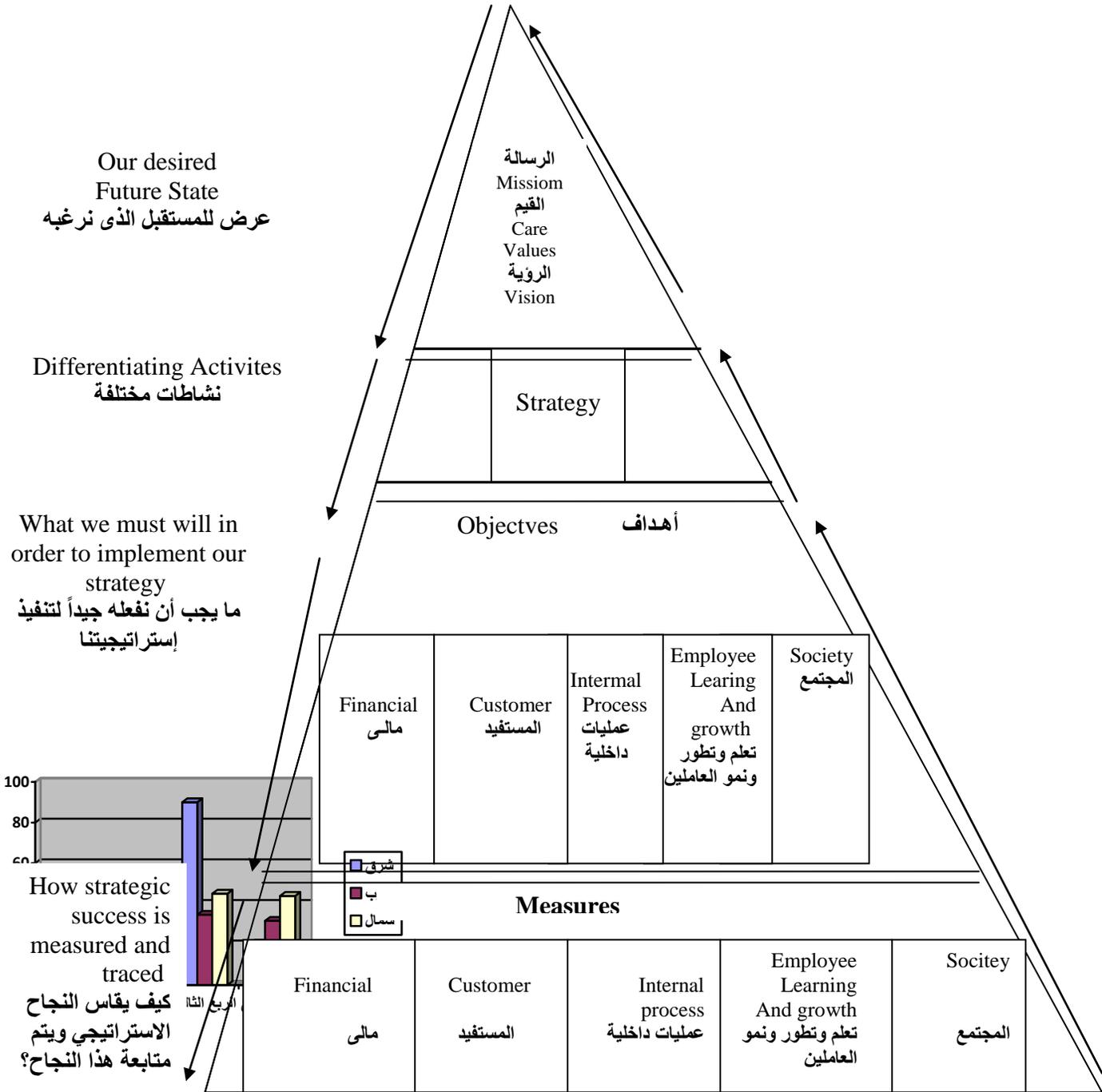
نموذج استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لإيجاد المعلومات الأساسية عن المنظمة *

Using The Balanced Scorecard to
Find a background in formation

مالي Financial		مستفيد Customer
<ul style="list-style-type: none"> * تقرير مالي سنوي. * تقرير مؤشرات أداء. * تقارير تحليلية. * مجلات تجارية. * تقارير مقارنة مرجعية. 		<ul style="list-style-type: none"> * ادارة التسويق. * مجلات تجارية. * دراسات إستشارية. * خطط المشروع. * خطة إستراتيجية. * تقارير أداء. * تقارير مقارنة مرجعية.
	<p>Mission, Values, Vision and Strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> * رسالة، قيم، رؤية استراتيجية. * عرض الرسالة. * القيم. * عرض للرؤية. * خطة إستراتيجية. * التواريخ التنظيمية. * دراسات إستشارية. * خطط المشروع. 	
<p>Internal Process</p> <p>عملية داخلية</p> <ul style="list-style-type: none"> * تقارير عمليات. * بيانات عن المنافسين. * تقارير مقارنة مرجعية. * محلات تجارية. * دراسات إستشارية. * خطط المشروع. 		<p>Employee learning and growth</p> <p>تعلم وتنمية العاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> * معلومات عن الموارد البشرية. * محلات تجارية. * قيم جوهرية care values. * تقارير مقارنة مرجعية. * دراسات إستشارية.

* المصدر: أسامة سليط، بطاقة الأداء المتوازن " نظام قياس أداء - نظام إدارة إستراتيجية - أداة إتصال - إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عام 2012، ص206.

شكل رقم (19)
بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمنظمات الحكومية*



* المصدر: أسامة سليط ، بطاقة الأداء المتوازن " نظام قياس أداء نظام إدارة إستراتيجية – أداة إتصال"
إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، عام 2012، ص 207.

3- القياسات الخاصة بمناظير بطاقة قياس الأداء المتوازن

(أ) قياسات المنظور المالى

لإستنباط القياسات الخاصة بالمنظور المالى، على إدارة المنظمة الحكومية طرح الأسئلة التالية:

- هل حققت المنظمة المنافع والنتائج التى ترضي أصحاب المصالح؟
 - كيف تبدو صورة المنظمة في أعين أصحاب المصالح؟
- ويأتى قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية " كمعدل نمو الخدمات المقدمة، رقم الأعمال المحققة من الخدمات الجديدة "، وبحسب المرحلة التى وصلت إليها دورة حياة الخدمات، سواء أكانت مرحلة النضج أو المرحلة النهائية في دورة حياة المنظمة وعلى وجه العموم فإن إختيار القياسات المالية الجيدة يتوقف على مجموعة من العوامل نذكر منها:

- الوفاء: يجب أن تعكس القياسات بصدق إتجاه وأهمية الظاهرة التى تم ملاحظتها.
- الوضوح : لابد أن يكون مفهوما من طرف مستقبلية.
- غياب الإنحراف: وذلك كى لا يكون المؤشر عرضة للتلاعب.
- القدرة على التكهن: يجب أن يكون كجهاز إنذار لحدوث المشاكل وأن لا يقتصر دوره بما يسمح بالمعالجة التصحيحية للمشاكل بعد وقوعها.

ثم تأتى بعد ذلك مرحلة إعداد القاعدة المرجعية للقياسات والتي تسمح بتحديد وضعية المؤشر، ويوجد ثلاثة أنواع من المؤشرات تشكل قواعد مرجعية للمقارنة وهى:

- قياسات النتائج والتي تقيس النتائج المحققة كمستوى النشاط، الأجل، التكاليف.
- قياسات الوسائل وتهدف إلى مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
- قياسات المحيط وتسمح للمقرر بتحديد وضعية المنظمة بالنسبة لمحيطها بما يتيح إمكانية توجيه الأعمال في الإتجاه الصحيح.

Measure For customer Perspective

(ب) قياسات منظور المستفيد

معظم المنظمات تواجه صعوبة بسيطة عند إستنباط حزمة قياسات المستفيد، مثال قناعة المستفيد، حصة السوق، الإحتفاظ بالمستفيد، والربح من المستفيد، وعندما ننظر إلى هذه القياسات فإنها كلها تعكس ميل نحو أفعال ثم أخذها فعلاً، ومن ثم توصف بأنها قياسات سابقة للأداء وبالرغم أن كل هذه القياسات ذات قيمة فإن نتائجها سوف تبوح بالقليل حتى نتعرف على ما يدفع في الواقع أدائها، وبكلمات أخرى على مصمم بطاقة قياس الأداء المتوازن أن يختار القياسات القائدة؟ في حالة قناعتنا أن المستفيد في انخفاض Plummeting فعلىنا معرفة القوة الدافعة وراء هذا التراجع،

وبالتالى نحن في حاجة إلى خليط بين المؤشرات السابقة والقائدة والتي تعد عامل أساسى من منظور المستهلك.

ولذلك من المهم جداً عند بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن أن تكون هناك مبادرات لإدارة العلاقة مع المستهلك (CRA) Customer relationship management وذلك بإتجاه أفضل الطرق لبناء علاقات ناجحة مع العميل والتي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة ككل، فالمنظمات يجب أن تقيس (CRM) في بطاقة قياس الأداء المتوازن، وبالتالي فإن منظور المستهلك يجب أن يبنى على توافر قياسات تتابع فاعلية إستثمارنا الكبيرة في برامج إدارة العلاقة مع المستهلك، ويمكن طرح عينة من قياسات المستهلك تتمثل فيما يلى:

Customer satisfaction	* قناعة المستهلك.
Customer Loyalty	* ولاء المستهلك.
Market Share	* نسبة المشاركة في السوق.
Customer compliant	* شكاوى المستهلك
Complaints resolved on first contact	* شكاوى تم حلها من أول إتصال.
Response time per customer request	* زمن رد الفعل لكل طلب من المستهلك.
Price relative to competition	* السعر بالمقارنة بسعر المنافسين.
Total cost to customer	* إجمالي تكلفة المستهلك.
Average duration of customer relationship	* متوسط دوام العلاقة مع المستهلك.
Customer Lost	* فقد المستهلك.
Customer Retention	* الإحتفاظ بالمستهلك.
Customer acquisition rate	* معدل إكتساب المستهلك.
Percentage of revenue from new customers	* النسبة المئوية للدخل من المستهلكين الجدد
Number of customers	* عدد المستهلكين
Annual Services per customer	* الخدمات السنوية لكل مستهلك.

(ج) قياسات منظور العمليات الداخلية

Measures for internal process Perspectives

في هذه المرحلة نكون قد حددنا أهدافنا المالية الأساسية وترجمناها إلى قياسات، وبعد ذلك حددنا المستفيدين المستهدفين وحددنا عرض القيمة لخدمتهم، حيث يساعدنا عرض القيمة Value proposition على توليد مؤشرات قائدة Leading indicators لنجاح المستفيد، حيث يتم تكملتها بالمزيد من القياسات التقليدية للنتائج " قياسات سابقة " Lagging indicators مثل قناعة المستفيد. وبالتالي في هذه المرحلة علينا إستنباط قياسات أداء لمتابعة العمليات والنشاطات الداخلية المهمة والتي تدعم عرض إضافة القيمة للمستفيد بالإضافة إلى عرض القيمة المضافة للمنظمة ككل والتي تتمثل في العمليات المساندة الأخرى، ويمكن طرح قياسات للعمليات الداخلية تتمثل في:

Average cost per transaction	* متوسط التكلفة لكل تعامل.
Average lead time	* الزمن المتوسط للتنفيذ.
Community involvement	* العمل بأسلوب الفريق.
Ratio of new services to total offering	* نسبة الخدمات الجديدة إلى المنتجات الكلية المعروضة.
Labor utilization rates	* معدل الإستفادة من العاملين.
Response time to customer requests	* وقت الإستجابة لطلبات المستفيد.
Customer database availability	* توافر قاعدة معلوماتية.
Average of patents	* متوسط عمر حق المعرفة.

(د) قياسات منظور تعلم ونمو العاملين

Measures for the Employee and growth perspectives

خلق قيمة في المنظمات الحكومية وخصوصاً البحثية منها ينمو بشكل رائع بتأثير رأس المال البشري" الأفراد معلوماتهم ووسائل توظيفها"- هذا ما يدفع القيمة ويعظمها في الإقتصاد الجديد، فيعد وصف النشاطات التي تدفع هذه القيمة هو نطاق منظور تعلم وتنمية ونمو العاملين، فعلى سبيل المثال بمعهد التخطيط القومي يتطلب الأمر تنمية العاملين بالهيئة العلمية إلى جانب تنمية العاملين بالهيئة الإدارية.

وتعد قياسات منظور التعلم والنمو للعاملين في الواقع من الممكنات The enablers للمناظير " الأبعاد" الأخرى. فالعاملين المحفزين بالخليط الصحيح من المهارات والأدوات التي تعمل بمناخ المنظمة والمصممة لمساندة التحسينات هي المكونات المهمة في دفع تحسينات العملية الإدارية وتحقيق توقعات المستفيدين وأخيراً تحقيق أهداف أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمات الحكومية.

ويتضح من الدراسة السابقة أن منظور تنمية العاملين يوضع في القاعدة لأنه يعمل كأساس لكل شيء فوقه، فهذا المنظور يتمثل في القياسات الناعمة "Soft" التي تنبنى عليها القياسات الأخرى، وتتمثل أهم القياسات في هذا المجال فيما يلي:

Training Investement per Employee	* قيمة الاستثمار في التدريب لكل عامل.
Average years of service	* متوسط عدد سنوات الخدمة.
	* النسبة المئوية للعاملين الحاصلين على درجات علمية متقدمة.
Percentage of employees with advanced degrees	
Number of cross-trained employees	* عدد العاملين المتدربين بالتبادل.
Absenteeism	* الغياب
Turnover rate of employees	* معدل دوران العاملين والموظفين
Employee suggestions	* إقتراحات العامل
Employee Satisfaction	* قناعة العامل "موظف"
Participation ownership plans	* الإشتراك في حزمة خطط المالك
Value added per employee	* القيمة المضافة لكل عامل "موظف".
Motivation index	* فهرس الدافعية.
	* الكوادر الجيدة المتوفرة للتوظيفة.
Outstanding number of application for employment	
	* فهرس المخولين بالسلطة " عدد المديرين".
Empowerment Index number of managers	

(هـ) قياسات منظور المجتمع

معهد التخطيط القومي منظمة منفتحة على العالم الخارجي يأخذ منها ويعطى لها، ولذلك فإن على إدارة المعهد أن تبتكر من الوسائل الكافية التي تدعوها لخدمة المجتمع المحلي الذي تعمل فيه وذلك في المجال التخطيطي والتنموي وهو الدور المحوري والرئيسي للمعهد.

وهناك الكثير من المشاكل المجتمعية التي ساهم فيها المعهد بدور رائد، وقام بعمل دراسات رائدة إنعكست على المجتمع بشكل كلي وعلى متخذي القرار بشكل جزئي، من هذه المشاكل مشكلة الفقر والتي يندرج تحتها العديد من القياسات، ومشكلة البطالة والتي يندرج تحتها أيضاً العديد من القياسات، ومشكلة الأمن ولها القياسات الخاصة بها مثل الشفافية ومحاربة الفساد ولها أيضاً الكثير والكثير من القياسات، ثم تحقيق متطلبات العدالة الإجتماعية والتي تعد مطلباً أساسياً من متطلبات ثورة الخامس والعشرين من يناير عام 2011 والثلاثين من يونيو عام 2013. وكل ما تقدم سيساهم بالتأكيد في التنمية والنهضة الوطنية وخلق مجتمع محلي معافى صحيا ومتطور عربياً وعالمياً.

مما سبق نجد أننا وصلنا من رحلة الانتقال السابقة إلى الإستنباط الفعلى للأهداف الأساسية والقياسات التى تشمل جوهر نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وبالتالي يمكن فى هذه الرحلة العمل على إستنباط بطاقة قياس الأداء المتوازن لمعهد التخطيط القومى.

مع التأكيد على أن بطاقة قياس الأداء المتوازن بهذا الشكل تعد إطاراً للإدارة، وأن المناظير "الأبعاد" التى إختارناها تحدد الحدود الفاصلة للإطار التى يجب إختيارها لتعكس وضع المعهد، وبشكل خاص يتم إختيار المناظير نوعياً والتى تسمح بإحتواء أصحاب المصالح والمستفيدين والمهتمين بالمعهد، والتى تصف فى النهاية كيف سوف نخدم كل منهم، وبذلك الوسيلة سوف ننفذ بنجاح إستراتيجية المعهد. وفى سبيل تحقيق ما تقدم لإستنباط الأهداف الأساسية والقياسات، تم جمع كمية كافية من المعلومات الأساسية والتى أصبحت مدخلاتنا لقرارتنا والتى تم عند جمعها مراعاة ترتيب ملفاتنا وسجلاتنا لرسوخ وصف الرسالة والقيم والرؤية الإستراتيجية والتى سوف تصبح الأساس للمديرين التنفيذيين كمدخلات لتحقيق القيمة بالمعهد، والطريقة الأفضل لإدراك هذه المعلومات هى من خلال المقابلات وإستمارات الإستقصاء.

وعموماً فإن كل نظام سوف تتبعه إدارة المعهد يستلزم تحديد قياسات مختلفة، ثم تحديد تأثير القياسات القاندة على أداء المستفيدين والذى يقاس بواسطة إستنباط قياسات جوهرية لنتائج نجاح المستفيدين، وقياسات نمطية تشمل قناعة المستفيدين، نصيب السوق والربحية من المستفيدين. أما منظور "البعد الداخلى للعمليات" فى بطاقة قياس الأداء المتوازن فيصف العمليات المهمة والنشاطات التى فى النهاية تدفع للأمام أداء المستفيدين والأداء المالى، فإستخدام البطاقة يعد أداة إدارة تعطى المعهد فرصة للكشف الكامل عن العمليات الجديدة خلال المتابعة لنتائج المستفيد والنتائج المالية. أما عرض القيمة **Value Proposition** الموجز فى منظور المستفيدين فسوف يدفع للأمام إختيار قياسات العمليات الداخلية.

وعموماً عندما نأمل فى الحصول على مكاسب أساسية للمستفيدين ولأصحاب المصالح وتحسين العمليات الداخلية، سنجد أن علينا التركيز على المصدر التى تنبثق منه هذه المكاسب، والذى يعتمد على منظور "بعد التعلم والنمو" للعاملين والذى يعد بحق الممكنات **Enables** للمناظير الثلاثة الأخرى. هذه المؤشرات تضمن لدينا عاملين " موظفين" يمتلكون المهارات الصحيحة، يمكنهم تخزين المعلومات المناسبة والوصول إلى الصحيح منها، وأنه تم تحفيزهم وتوحيد إتجاه أعمالهم بنفس إتجاه أهداف المعهد، فالقياسات الفعالة للتعلم والنمو تساعد على مساندة قدراتنا على النمو والتحسين على الرغم من التغيير المحتمل فى البيئة الخارجية المحيطة للأعمال.

جدول رقم (7)
بطاقة قياس الأداء المتوازن لمعهد التخطيط القومي * عام 2015

المبادرات والمشروعات	إشارة المرور (أخضر، أصفر، أحمر)**	المستهدفات	مؤشرات الأداء الرئيسية	الأهداف	أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن
1- زيادة الإنتاجية وإدارة الأصول. 2- تطبيق الإدارة الإستراتيجية. 3- تطبيق موازنة البرامج والأداء. 4- ترشيد الموارد وكفاءة الأداء.		1- تدريب الجهاز الإداري العامل في مجال الشئون المالية على تطبيق موازنة البرامج والأداء. 2- طرح برنامج للحصول على الدكتوراة في التخطيط والتنمية. 3- استخدام أموال الصناديق الخاصة في الأغراض المحددة بهذه الصناديق فقط . 4- طرح مشروعات بحثية قومية.	1- إجمالي الأصول -2 إجمالي المتحصل عليه من الصناديق الخاصة -3 الإيرادات المتولدة من نشاط التعليم -4 الإيرادات المتولدة من نشاطات أو عمليات جديدة -5 عدد مقترحات المشاريع البحثية الجديدة -6 نسبة تمويل الحركة المركزية للنشاط بالنسبة للتكلفة الكلية للنشاط -7 كفاءة عمليات تقديم الخدمة -8 عدد أصحاب المصالح -9 تنوع اصحاب المالية لأصحاب المصالح -10 نسبة المساهمات الدورية لأعضاء الهيئة العلمية في صندوق التكافل.	1- تحقيق التوقعات المالية للدولة والسلطة التشريعية في الاستخدام الأمثل لمخصصات الموازنة . 2- تحقيق التوقعات المالية لأصحاب المصالح في الاستخدام الأمثل لموارد الصناديق الخاصة. 3- زيادة الإيرادات المتولدة من نشاط التعليم. 4- زيادة الإيرادات المتولدة من المشاريع البحثية المقترحة لعام 2015./2014 5- زيادة الإيرادات المتولدة من تقديم الخدمات الأخرى بالمعهد.	البعد المالي " لى ننجح مالياً، كيف تبدو صورتنا أمام أصحاب المصالح ؟ "
1- إعادة هندسة نظم العمل بطريقتة جزئية ، ثم بطريقة كلية . 2- تطوير ورفع كفاءة نظم المعلومات المستخدمة. 3- إعادة الهيكلة. 4- التحسين المستمر والاهتمام بالجودة.		1- التطوير الشامل للبنى التحتية للمعهد. 2- تطبيق قواعد الإدارة الرشيدة (الحوكمة). 3- وضع قواعد حاكمة للشراكات الذكية مع الجهات الأخرى العاملة مع المعهد. 4- وضع برامج تلبي حاجات مجتمع المعرفة .	1- قيمة المصروفات الإدارية إجمالى الإيرادات% . 2- إنجاز المهمات في الوقت المحدد. 3- متوسط الوقت المعيارى في إصدار الخدمة. 4- عدد الدراسات والبحوث. 5- عدد ورش العمل. 6- عدد المنتفعين من ورش العمل. 7- عدد الندوات. 8- عدد السيمينارات . 9- عدد المؤتمرات. 10- إجمالي عدد الحضور في الأنشطة المختلفة. 11- عدد الأخطاء الإدارية/ الأوامر الصحيحة% . 12- استخدام تكنولوجيا المعلومات. 13- عدد الدراسات التي تم الأخذ بها / العدد الإجمالى للدراسات % . 14- عدد الدراسات والبحوث التي تم نشرها على الشبكة العنكبوتية على الانترنت والصحف. 15- النسبة المئوية للموظفين المتفرغين بالنسبة للعدد الإجمالى للموظفين. 16- عدد الدراسات التي تم نشرها في مجلات محكمة. 17- متوسط التغيب عن العمل. 18- التحسين الدورى في تقديم الخدمات.	1- زيادة التنافسية. 2- الشراكات الذكية. 3- كادر علمي وإدارى مبدع . 4- بنية علمية وإدارية منفردة . 5- إدارة رشيدة تطبق قواعد الحوكمة.	بعد العمليات الداخلية "لتحقيق رضا المستفيدين وأصحاب المصالح، ما هي العمليات التشغيلية الداخلية التى يجب أن نقوم بها".

تابع جدول رقم (7)
بطاقة قياس الأداء المتوازن لمعهد التخطيط القومي * عام 2015

المبادرات والمشروعات	إشارة المرور (أخضر، أصفر، أحمر)**	المستهدفات	مؤشرات الأداء الرئيسية	الأهداف	أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن
<p>1- خلق بيئة علمية جاذبة . 2- إعداد دارس مواكب للتطورات العلمية والبحثية وبمواصفات عالمية. 3- عمليات ومناهج علمية تطبيقية 4- توفير بيئة بحثية مستحدثة . 5- رفع كفاءة وفعالية قاعات المعهد المستغلة في استقبال المستفيدين .</p>		<p>1- زيادة رضا المستفيدين من خدمات البحوث مقاس بمعدل تكرار طلب الخدمة. 2- زيادة رضا المستفيدين من خدمات التدريب مقاس بمعدل تكرار طلب الخدمة. 3- زيادة رضا المستفيدين من خدمات التعليم مقاس بمعدل تكرار طلب الخدمة. 4- زيادة رضا المستفيدين من خدمات الاستشارات مقاس بمعدل تكرار طلب الخدمة. 5- زيادة رضا المستفيدين من أعضاء المجتمع من الخدمات الأخرى المقدمة بالمعهد. 6- رفع درجة الإهتمام بالتسويق للأنشطة المختلفة بالمعهد لزيادة نصيبه السوقى في المجالات المختلفة.</p>	<p>1- عدد المستفيدين الجدد (عدد) 2- نسبة عدد المستفيدين بالنسبة للعدد الإجمالى للمهتمين (%). 3- عدد مرات مشاركة المستفيدين في النشاطات المختلفة . 4- المستفيدون المفقودون (عدد أو %). 5- متوسط المنفق على علاقات المستفيدين (عدد) 6- مؤشر رضا المستفيدين (%). 7- مؤشر ولاء المستفيدين (%). 8- متوسط مدة العلاقة بالمستفيدين. 9- عدد الشكاوى (عدد). 10- عدد المستفيدين . 11- مؤشر رضا المستفيدين . 12- عدد زيارات المستفيدين (لموقع المعهد على الشبكة العنكبوتية). 13- عدد المستفيدين الذين زاروا المعهد في السنة الأخيرة. 14- عدد المنتفعين من الدورات والبرامج التدريبية سنوياً. 15- عدد المنتفعين من البحوث سنوياً.</p>	<p>1- رضا المستفيدين من خدمات البحوث. 2- رضا المستفيدين من خدمات التدريب. 3- رضا المستفيدين من خدمات التعليم. 4- رضا المستفيدين في مجال الإستشارات . 5- رضا اعضاء المجتمع عن الخدمات الأخرى المقدمة من المعهد. 6- التسويق لرفع الأرضية السوقية للمعهد في البحوث والتدريب والتعليم والاستشارات وخدمة المجتمع.</p>	<p>بعد المستفيدين "لتحقيق رضا المستفيدين ، كيف يبدو بالنسبة لهم "</p>
<p>1- استكمال مشروع تطوير موقع المعهد على الانترنت. 2- مشروع تحديث مناهج العمل بالماجستير. 3- مشروع لجعل المعهد منظمة متعلمة بكافة كوادرها العلمية والإدارية. 4- مشروع الإنترنت وتفعيل وسائل الاتصال الداخلية بالمعهد. 5- مشروع لإعادة توصيف الوظائف العلمية والإدارية.</p>		<p>1- تبادل أساتذة متخصصين زانرين. 2- نشر علمى للبحوث الجماعية والفردية. 3- زيادة عدد المبعثين للخارج. 4- رفع القدرات الأكاديمية لأعضاء الهيئة العلمية. 5- تعديل الهيكل التنظيمى ليتسق مع التغييرات التى سوف تحدث بعد تطوير الإستراتيجية الحالية.</p>	<p>1- مصروفات البحوث والتطوير والتدريب والتعليم والاستشارات وخدمة المجتمع/ المصروفات الكلية (%). 2- موارد البحوث والتطوير والتدريب والتعليم والاستشارات. 3- وخدمة المجتمع/ إجمالى الموارد (%). 3- عدد الدورات التدريبية (عدد). 4- عدد المبتعثين (عدد) - عدد الأعضاء الذين يجيدون أكثر من لغة . 6- نفقات تطوير القدرات والمهارات. 7- مؤشر رضا العاملين (عدد) 8- عدد النشاطات الجديدة. (عدد) 9- عدد مقترحات المشروعات الجديدة .</p>	<p>1- إشباع الرضا الوظيفى لأعضاء الهيئة العلمية. 2- إشباع الرضا الوظيفى لأعضاء الهيئة الإدارية . 3- تنمية كوادر بشرية متميزة ومبدعة و متمكنة قادرة على العطاء في ظل كل الظروف المتغيرة للمجتمع. 4- تطوير أداء الهيئة العلمية . 5- تطور أداء الجهاز الإدارى .</p>	<p>بعد التعليم والنمو " لتحقيق الإستراتيجية كيف نحافظ على قدرتنا على التحديث والتطوير وكيف نتعلم ونبتكر.</p>

بطاقة قياس الأداء المتوازن لمعهد التخطيط القومي * عام 2015
تابع جدول رقم (7)

المبادرات والمشروعات	إشارة المرور (أخضر، أصفر، أحمر) **	المستهدفات	مؤشرات الأداء الرئيسية	الأهداف	أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن
<p>1- تكوين مجموعات عمل من المعهد والمركز الديموجرافى لإستكشاف المناطق الأولى بالرعاية والتي تحتاج إلى تدخل سريع لحل مشاكلها الملحة والتي لا تحتل الإنتظار .</p> <p>2- طرح وثيقة لأخلاقيات العمل الحكومى العام .</p> <p>3- تصميم مشروعات تشاركية بين المعهد والقطاع العام والخاص والمدنى لحل القضايا المطروحة على الساحة والمتمثلة في قضية الخبز وقضية الحرية والعدالة الاجتماعية.</p>		<p>1- المساهمة في التنمية والنهضة الوطنية.</p> <p>2- خلق مجتمع محلى معافى صحياً ومتطور عالمياً .</p> <p>3- المساهمة في بناء مجتمع يحقق متطلبات العدالة الاجتماعية.</p> <p>4- إبتكار وسائل جديدة لتحقيق التواصل مع متخذى القرارات في مجال التخطيط والتنمية لمعرفة المشاكل المطلوب دراستها وإجراء بحوث حول معالجة هذه المشاكل وطرحها للحوار المجتمعى.</p>	<p>1- عدد السيمينارات التى تعقد سنوياً.</p> <p>2- عدد لقاءات الخبراء التى تعقد سنوياً.</p> <p>3- عدد المتابعات التى تعقد سنوياً.</p> <p>4- عدد البحوث التطبيقية الموجهة لخدمة قضايا حياتية في المجتمع.</p> <p>5- عدد الدورات التدريبية التفاعلية الموجهة لخدمة قضايا حياتية خاصة بالمجتمع المحلى.</p> <p>6- عدد اللقاءات التفاعلية مع شركاء التنمية والمتمثلين في المجتمع المدنى والقطاع الخاص.</p> <p>7- عدد اللقاءات التفاعلية مع المنظمات البحثية العاملة في نفس مجال تخصص المعهد.</p> <p>8- عدد البرامج التعليمية التى تلبى متطلبات مجتمع المعرفة.</p> <p>9- عدد الأبحاث الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية.</p> <p>10- عدد الإستشارات المقدمة لخدمة المنظمات الأخرى سواء العاملة في نفس المجال أو المجالات الأخرى.</p>	<p>1- محاربة الفقر.</p> <p>2- تقليل البطالة.</p> <p>3- محو الأمية.</p> <p>4- زيادة الأمن.</p> <p>5- الشفافية ومحاربة الفساد.</p> <p>6- العدالة الإجتماعية.</p> <p>7- الحرية.</p>	<p>بعد خدمة المجتمع لتحقيق الإستراتيجية كيف نحافظ على قدرتنا على إبتكار وسائل جديدة لخدمة المجتمع المحلى الذى نعمل فيه .</p>

* المصدر: مجموعة العمل بالبحث.

** إشارة المرور الخضراء تعنى عدم وجود مشكلة على الإطلاق – إشارة المرور الصفراء تعنى وجود احتمالات لحدوث مشكلة، إشارة المرور الحمراء تعنى وجود مشكلة فعلية يجب المبادرة بحلها سريعاً.

ثالثاً: صياغة العلاقة التفاعلية بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإعادة هندسة

الأعمال الإدارية بمعهد التخطيط القومي

1- العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة الأعمال بمعهد التخطيط القومي.

في ظل الإتجاه المتنامي لتبنى المنظمات الحكومية لفلسفة إعادة هندسة الأعمال فإن ذلك يتطلب توافر العناصر الحاسمة التي تتلائم مع طبيعة العمل بهذه المنظمات لنجاح تطبيق عمليات إعادة الهندسة وتتمثل في:

(أ) العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة الأعمال بمعهد التخطيط القومي يتطلب برنامج إعادة الهندسة بالمعهد إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح وتشتمل على:⁽²⁾

- الاستراتيجية

تؤكد الدراسات السابقة على أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمعهد، ويرجع البعض نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة الهندسة إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم ورسالتهم أو أهدافهم الإستراتيجية.

- إلتزام وقناعة الإدارة العليا

يتوقف نجاح إعادة الهندسة على مدى إلتزام وقناعة الإدارة العليا بالمعهد بضرورة الحاجة إلى تبني برنامج لإعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي له، هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المعهد والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة.

- تكنولوجيا المعلومات

يعتبر إستخدام تكنولوجيا جديدة للمعلومات أداة لبناء عمليات جديدة، بدلاً من الإعتماد على العمليات القائمة على أساس النظم القديمة لتكنولوجيا المعلومات، حيث يتطلب الأمر إقتناع الإدارة العليا بالتركيز على إستخدامها لتكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة.

• الإتصال

يعتبر الإتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبنى التغييرات المصاحبة له حيث تحتاج المعهد لعملية الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساساً لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة العليا بالمعهد على تبنى قنوات الإتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المعهد وخارجه، حيث تعد عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الإستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.

(هـ) تمكين العاملين

لا يمكن بأى حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فالعنصر الإنسانى عنصر أساسى وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة. ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم دفع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لإتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلّى عن النمط البيروقراطى السائد حيث يكمن الهدف من تمكين العاملين في رفع مستوى الرضا الوظيفى وتطوير العاملين ليصبحوا ذوى مهارات متعددة "Multi-Skilled".

• الإستعداد للتغيير

أحد التحديات الأساسية التى يواجهها معهد التخطيط القومى عند تطبيق إعادة الهندسة إرتباطها بعملية الإستعداد للتغيير، وينظر لعملية الإستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الإستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالى وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمى، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التى يتم بموجبها العمل الحالى في المعهد إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التى تتطلبها عملية التطبيق. وثقافة المعهد تشمل مجموعة المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المعهد، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسى في التأثير على قدرة المعهد على التكيف مع التغيير حيث تعد ثقافة المعهد عنصر رئيسى وفاعل وحاسم في نجاح تطبيق إعادة الهندسة.

2- صياغة العلاقة التفاعلية بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإعادة هندسة الأعمال الإدارية بمعهد التخطيط القومي

تسعى إدارة معهد التخطيط القومي إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية إتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المعهد المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافه، وتعزيز ثقافته بما يخدم نظرته المستقبلية وخطته الإستراتيجية، ويعزز ميزاته التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف منها أسلوب إعادة هندسة الأعمال الإدارية، ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الإنترنت تم إستخدام هذا الأسلوب في الوزارات والمعاهد والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة ويعتبر هذا المفهوم أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهيكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وبالتالي سيحقق إستخدام هذا أسلوب تطويراً للإنتاجية في كمها وكيفها بهدف إرضاء المستفيدين.

هذا وسيساعد إستخدام أسلوب إعادة هندسة الأعمال الإدارية في التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة وإلى إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة، وتحقيق الجودة العالية في الأداء ثم تقديم خدمة سريعة ومتميزة للمستفيدين. ونظراً لأنه هناك ثلاثة أنواع من المنظمات الحكومية تحتاج إلى تطبيق عمليات إعادة الهندسة وهي المنظمات ذات الوضع المتدهور والمنظمات التي في طريقها للتدهور والمنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق.

ومن خلال دراسة الوضع الحالي بالمعهد نجد أنه يقع في المجموعة الثانية وهي مجموعة المنظمات التي في طريقها إلى التدهور ، والتي تسعى إدارة المعهد جاهدة إلى تحويلها إلى منظمة متميزة لكي تبلغ التفوق فتكون لها السيطرة على السوق، وتمتلك حصة كبيرة بالمقارنة مع المنافسين، ولذلك فإن على إدارة المعهد أن تأخذ بأسلوب إعادة هندسة الأعمال الإدارية لكي لا تندرج تحت النوع الأول من المنظمات.

وسيؤدي إستخدام فكرة إعادة هندسة الأعمال وتبسيط الإجراءات الإدارية بعد تطبيقها في المراكز العلمية والفنية المختلفة داخل المعهد إلى ما يلي:

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين "العاملون وأصحاب المصالح" وزيادة مستوى الرضا لديهم.

- توفير الجهد والوقت والمال المخصص لتنفيذ العمليات في الأقسام الإدارية.
- تكوين وبناء دليل إجراءات وعمليات لكل مركز وقسم إداري.
- تعزيز ثقافة الجودة الإدارية الشاملة في المراكز المختلفة بالمعهد والوحدات الإدارية.
- تعزيز وتحسين بعض بنود النظام الإداري في المعهد، وكذلك الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي.

ونظراً لأن إعادة هندسة الأعمال Business Reengineering يشق من الإستراتيجية العامة للمنظمة وينبني على إفتراض أساسي هو أن نجاح المنافسة في المستقبل يبنى على العلاقة بين الإستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمي لتحقيق قيمة مضافة لهذه المنظمات. وبالتالي فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن التي تم بناءها على أساس إستراتيجية محكمة الأداء يمكن بها إتمام عمليات إعادة الهندسة لكل أنشطة المعهد سواء البحثية، التدريبية ، التعليمية، الإستشارية، أو نشاط المجتمع.

ومن المتوقع عند إعادة هندسة الأعمال الإدارية بمعهد التخطيط القومي أن يتحقق ما يلي:

- عمل أدلة للإجراءات والعمليات حيث سيتم توثيق الإجراءات والعمليات الإدارية بعد إعادة هندستها.
- الخروج بتوصيات بتعديل السياسات والأنظمة ذات الصلة.
- تعديل الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي لبعض العاملين، وسيتم تنفيذ هذا المشروع بالمعهد من خلال ثلاثة مراحل: المرحلة الأولى وتهدف إلى دراسة الإجراءات والعمليات الإدارية الموجودة في المراكز العالمية والمراكز الفنية، ودراسة الهياكل الإدارية والوصف الوظيفي ، أما المرحلة الثانية فتهدف إلى تدريب مجموعة من العاملين المتميزين على كيفية تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية وأمور أخرى ذات صلة، وتعزيز الجودة الإدارية ومدتها بمصادر ومدخلات جديدة وتفعيلها، أما المرحلة الثالثة فتهدف إلى إعداد أدلة للإجراءات والعمليات إلى جانب إجراء التعديلات المطلوبة في النظام الإداري وتحديث الهياكل والوصف الوظيفي.

مما سبق نجد أن هناك إرتباط قوى بين تحقيق متطلبات بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحقيق متطلبات إعادة هندسة الأعمال والعمليات الإدارية بمعهد التخطيط القومي، أي أن العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإعادة هندسة الأعمال الإدارية علاقة ذات إتجاهين كل منهما يغذى الآخر ويحقق أهدافه ومتطلباته التي تنصب أخيراً في خدمة أهداف المستفيد.

نخلص مما تقدم إلى كون بطاقة قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة هامة تسهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المعهد وتعمل على مراجعتها ومتابعة تنفيذها، وبالرغم من عدم وجود إتفاق حول الإجراء

المناسب لصياغة إستراتيجية المعهد لكن هناك سؤال دائماً ما يطرح نفسه عند صياغة الإستراتيجية وهو كيف يمكن للمعهد أن يكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيه ويحافظ عليها. هذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الإستراتيجية، وبالتالي توجيه المعهد نحو تحقيق الرؤية المنشودة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية والتي توجه الإدارة العليا للمعهد إلى نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخلياً.

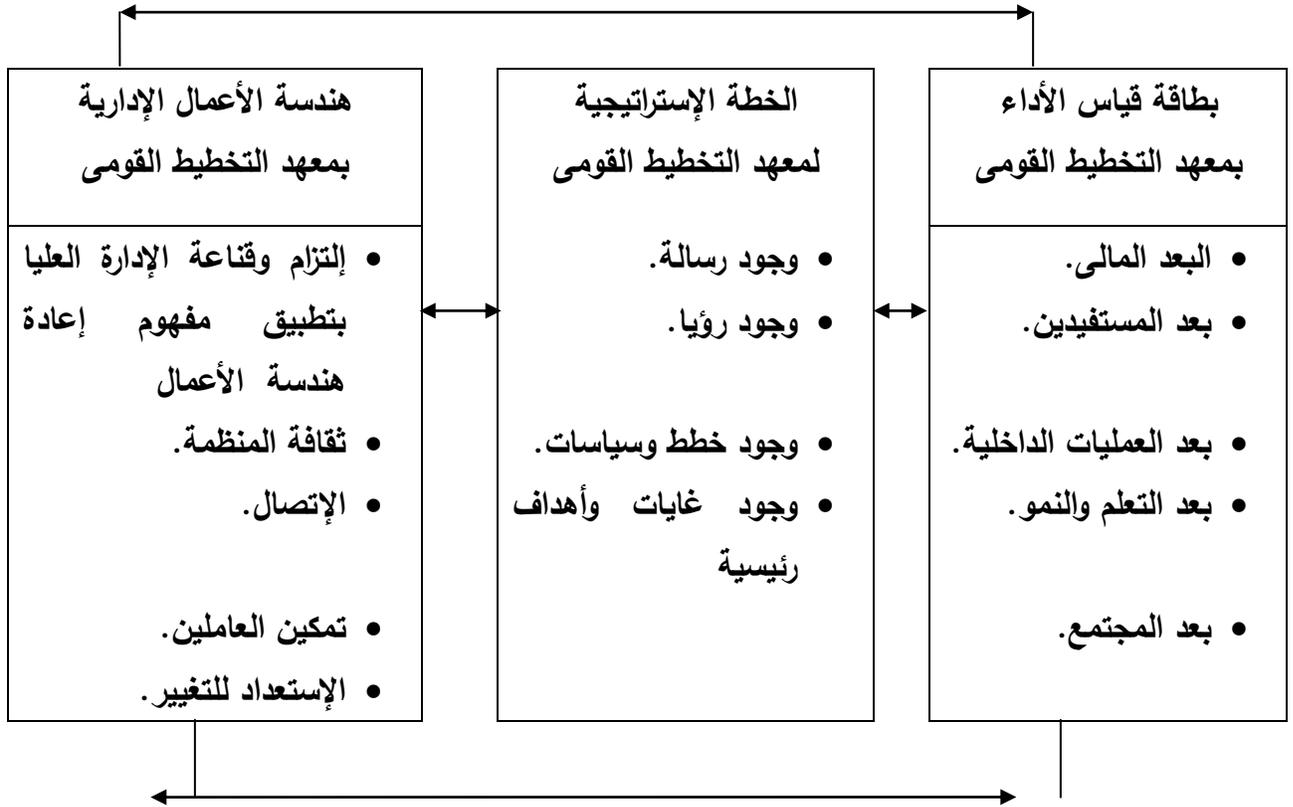
ثم يأتي دور عمليات إعادة الهندسة والتي يتم التركيز فيها على العمليات الجوهرية، حيث يتم تحليلها وإعادة التفكير فيها جذرياً ثم إعادة تقييم عملية التنفيذ الخاصة بها، ولتحديد الأسباب الجذرية لعدم كفاءة عملية ما، يجب البدء في إقتراح الحلول البديلة لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف وذلك عن طريق التأكد من العلاقة بين المتغيرات والمفاضلة بين الحلول البديلة ومدى فاعليتها ومرونتها وإجراء تحليل التكلفة والعائد للحلول المقترحة لإختيار أنسبها، ولتحقيق ما تقدم فإن على الإدارة العليا للمعهد تدعيم إجراءات ومجهودات التحسين عن طريق تحديد كل العوامل التي تؤدي إلى تحسين قدرة العمليات **Process Capability** وإلى تقليل العيوب وزيادة الموارد بهدف الوصول إلى مستوى جديد من التميز في مستوى الأداء بهذه العمليات.

وبعد إتمام إعادة هندسة العمليات بالمعهد ، يتم إعادة هندسة الأعمال وهو مفهوم يشتق من الإستراتيجية العامة للمعهد ويبنى على إفتراض أساسي هو أن نجاح المنافسة في المستقبل سوف يبني على العلاقة القوية بين الإستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمي، لينصهر كل ما تقدم في زيادة الإنتاجية التي يترتب عليها تعظيم قيمة المعهد. والشكل التالي يوضح العلاقات التفاعلية بين بطاقة قياس الأداء المتوازن والخطة الإستراتيجية للمعهد وإعادة هندسة الأعمال الإدارية بالمعهد ويظهر بالشكل التالي:

شكل رقم (20)

العلاقات التفاعلية بين بطاقة قياس الأداء المتوازن

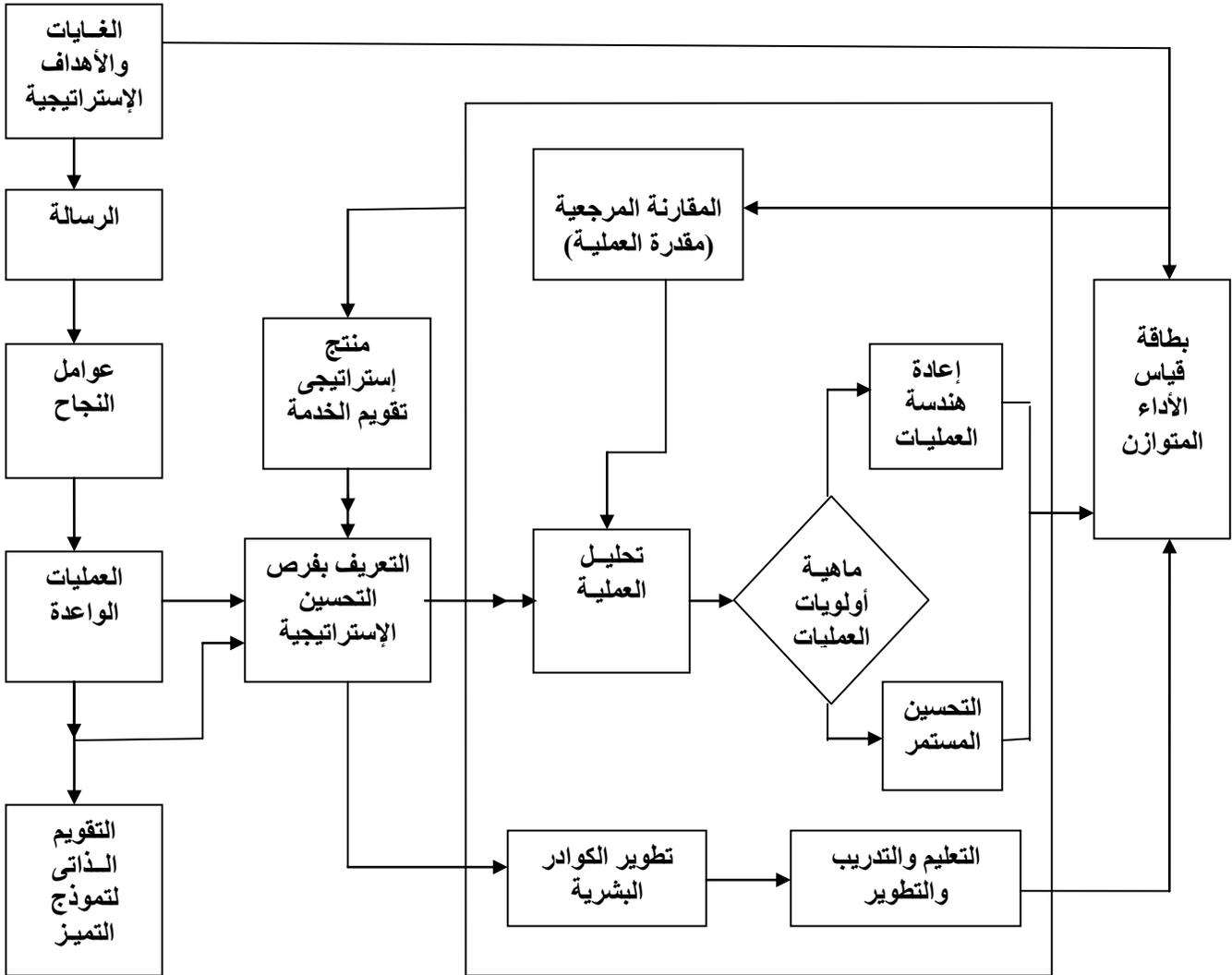
والخطة الإستراتيجية وهندسة الأعمال الإدارية بمعهد التخطيط القومي*



* المصدر: مجموعة العمل بالبحث.

شكل رقم (21)

العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وإعادة هندسة العمليات والجودة الشاملة*



المصدر: د. عبد الرحمن بن مشيب الأحمرى، تطبيقات 6 سيجما في التعليم العالي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ .

ملخص المبحث العاشر

هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على المنظمات الحكومية في عالم الأعمال في الوقت الحاضر، ولكي تحقق هذه المنظمات النجاح فإن هناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في هذا النجاح وتؤكدته تتمثل في جودة الخدمات المقدمة، إشباع حاجات المستفيد من خلال التعرف على الإحتياجات والمتطلبات الخاصة به وتوفيرها بالصورة اللائقة التي ترضى هذه الإحتياجات، التحسين المستمر لأداء العمليات بمعرفة الأفراد والجماعات المرتبطة بهذه العمليات ثم إستخدام مجموعات المستفيدين لتحسين العمليات الحاكمة في إنجاح الأعمال الخاصة بالمنظمة، ومن خلال الإطار الموضوع سابقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن يمكن النجاح في تحقيق العوامل السابقة، وبالتالي يمكن إعادة هندسة الأعمال **Business Reengineering** والذي تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمات الحكومية والتي يبنى على إفتراض أساسي هو أن نجاح المنافسة في المستقبل سوف يبنى على العلاقة القوية بين الإستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمي وبالتالي تحقيق قيمة مضافة لهذه المنظمات.

مما تقدم نجد أن إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في معهد التخطيط القومي في المرحلة الحالية التي يمر بها المعهد ستؤدي لتحسين العمليات الإدارية، بالمساعدة على تصميم هذه العمليات بصورة تتفق مع الإحتياجات والأهداف الرئيسية للتحسين لكي تصبح هذه العمليات ذات كفاءة وفاعلية ومرونة لتحقيق ما يزيد عن توقعات المستفيدين من الخدمات المقدمة إليهم. وبالتالي تعظيم قيمة المعهد كمؤسسة علمية رائدة في مجالات التخطيط والتنمية وترسيخ تنافسيته على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

هوامش المبحث العاشر

- (1) أسامة سليط، بطاقة الأداء المتوازن "نظام قياس أداء- نظام إدارة إستراتيجية - أداة إتصال"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عام 2012، ص 243، 257، 267.
- (2) إعادة الهندسة في القطاع العام، العوامل الحاسمة: Faculty. Ksu. Edu

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

(أ) النتائج النظرية:

1- التغيير التنظيمي لم يعد خياراً أمام المنظمات الحكومية ولكنه أصبح ضرورة في ظل التغيير المجتمعي الذي شمل جميع مناحي الحياة وخصوصاً بعد ثورتى الخامس والعشرين من يناير عام 2011 وثورة الثلاثين من يونيو عام 2013، وبالتالي فهناك ضرورة لحدوث ثورة إدارية بجميع المنظمات الحكومية.

2- الإعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المنظمات الحكومية لم يعد كافياً للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بهذه المنظمات في ضوء التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة بها، بما يؤدي إلى عدم شمولية المعلومات حول العمليات التي تقوم بها هذه المنظمات بما ينعكس بصورة واضحة في القرارات التي يتم إتخاذها.

3- ضرورة الإعتماد على العديد من المؤشرات والتي بإمكانها إعطاء صورة كلية لمتخذي القرار في المنظمات الحكومية عن مختلف مجالات الأداء في منظماتهم وذلك بهدف تحقيق التحسين المستمر في هذا الأداء.

4- يوجد إرتباط قوى ووثيق بين ثقافة المنظمات الحكومية وتحسين أدائها، فكلما إتسمت ثقافة هذه المنظمات بالمشاركة في إتخاذ القرارات كلما أدى ذلك إلى تحقيقها لأداء أفضل.

5- إدارة الأداء عملية حتمية في المنظمات الحكومية حيث تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه بما يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المنظمات.

6- تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية لقياس وتقييم الأداء المتوازن شريطة توافر مقومات تطبيقها التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة من التطبيق.

7- تكمن إستدامة المنظمات الحكومية في مدى إلتزامها بتحسين وتطوير مستوى أدائها البيئي والإجتماعي جنباً إلى جنب مع أدائها الإقتصادي وذلك لتحقيق النمو المستدام في إطار البيئة التنافسية المحيطة بهذه المنظمات.

(ب) النتائج التطبيقية

1- أن التغيير التنظيمي أصبح حتماً في هذه المرحلة الحرجة من تاريخ المعهد، مع ضرورة إستيعاب إدارة المعهد أن مقاومة التغيير ستزيد العاملين مقاومة وأن الأمر يتطلب تفاعل الإدارة والعاملين لإقناعهم بأهمية هذا التغيير وتشجيعهم على إستيعابه وتقبله.

- 2- عدم إستخدام الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة في إدارة العمل بمعهد التخطيط القومى مما تترتب عليه ضعف القدرة التنافسية للمعهد بالمقارنة بالمعاهد الأخرى العاملة في نفس المجال.
- 3- عدم توافر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يتطلب تطبيقها وجود إستراتيجية واضحة وفعلية ومتوافق عليها من جميع الأطراف العاملة بمعهد التخطيط القومى، مع التأكيد على أن ذلك يتطلب تعاون الإدارة العليا مع العاملين لإقناعهم بأهمية تطبيق هذه الإستراتيجية، والتي سيترتب عليها تحقيق متطلبات الجودة وتسهيل تطبيق وإستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة الأخرى.
- 4- بدء الإدارة العليا للمعهد بالأخذ بمفهوم المنظمات المتعلمة مع ما يتطلبه ذلك من توفير الموارد المالية لتحقيق هذا الهدف وذلك بإتاحة كل ما من شأنه أن يرفع من مستوى القوى العاملة بالمعهد وأن تكون إدارة المعهد على يقين من أن أى موارد ستنفق في سبيل هذا الشأن مهما عظمت سيكون مردودها أعلى بكثير على المعهد ككل.
- 5- عدم تناسب الهيكل التنظيمى للمعهد بشكله الحالى مع أهداف المعهد الحاضرة والمستقبلية في ضوء رؤيته ورسالته التي يطمح إلى تحقيقها.
- 6- ضعف الأخذ بالمقاييس الغير مالية في الإعتبار كالمؤشرات الاجتماعية والتي تتمثل في مؤشرات تحفيز العاملين والتي يمكن بوضعها كهدف إستراتيجى بما سيؤدى إليه ذلك من زيادة تفاعل العاملين مع الإدارة، حتى وإن بدا في بداية الأمر عبء أو تكلفة على إدارة المعهد لكنها على المدى الطويل حتماً ستشكل دخلاً إضافياً نتيجة زيادة مردودية على العاملين من خلال رفع وتحسين مستوى أدائهم وبالتالي رفع مستوى أداء المنظمة ككل.
- 7- توافر رغبة حقيقية لدى أعضاء الهيئة العلمية بضرورة التغيير المبنى على أستخدام الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة لتحقيق متطلبات الجودة.

ثانياً: التوصيات

- 1- إنشاء إدارة أو لجنة تقع على عاتقها مهمة التغيير التنظيمى بمعهد التخطيط القومى، على أن تقوم هذه الإدارة بطرح أحدث الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها بالمعهد وتوفير مقومات لنجاح هذا التطبيق، وخلق رأى عام مساند للتطبيق.

2- إشتمال نظام تقييم الأداء في معهد التخطيط القومي على مؤشرات متعددة الأبعاد حتى يمكن إدارة المعهد قياس جميع القوى المؤثرة على الأداء وتحديد مدى إمكانية تحقيق الإستراتيجية الموضوعية.

3- إنشاء نظام معلومات ملائم لطبيعة العمل بمعهد التخطيط القومي كمنظمة خدمية بحثية تقوم على استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والتي تعمل على إعداد البيانات وتجميعها آلياً يتكالف أقل وبجودة أعلى.

4- الإهتمام بإعداد كوادر بشرية متمرسة على طبيعة إستخدام مقاييس الأداء متعددة الأبعاد.

5- ضرورة تبنى إستخدام وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بمعهد التخطيط القومي بوصفها نظاماً لقياس أداء المنظمات الحكومية بمنظوراتها الخمسة، والتي تستخدم كأداة للموازنة بين جميع عملياتها تمشياً مع رؤية ورسالة وأهداف المعهد الإستراتيجية.

6- ضرورة توفير جميع مقومات بناء وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بمعهد التخطيط القومي والتي يعد أهمها وجود إستراتيجية متوافق عليها من معظم العاملين بالمعهد.

7- تحقيق التوازن في أعمال معهد التخطيط القومي بين كل من المؤشرات المالية والإجراءات غير المالية المتمثلة بالعاملين، والعمليات الداخلية، والمستفيدين وأصحاب المصالح، والأهداف البعيدة الأجل والأهداف قصيرة الأجل والأهداف المرحلية، والبيانات الكمية والبيانات الوصفية في آن واحد أخذه في الإعتبار الهرم الوظيفي من أسفله إلى أعلاه.

8- تعزيز الإهتمام بالمستفيدين من خدمات وأصحاب المصالح المتعاملين مع معهد التخطيط القومي من خلال:

- القيام بدراسة دورية سنوية توضح من خلالها مستوى التعزيز في جهود الخدمة المقدمة للمستفيدين وأصحاب المصالح والوقوف على حجم العوائق والعمل على تجاوزها.
- تفعيل الإتفاقيات العلمية بين معهد التخطيط القومي والمعاهد الأخرى المحلية والإقليمية والدولية العاملة في نفس المجال بما يعزز أداء المعهد ويلقى المزيد من الضوء على جهوده المتواصلة.

- إنشاء مركز يختص بتقديم الإستشارات الإقتصادية والمالية والإدارية والمعلوماتية، يقوم على خدمة القطاعات العريضة العاملة مع المعهد من أصحاب المصالح.

9- تفعيل منظومة العمليات الداخلية من خلال:

- العمل مع " وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري " على زيادة المخصصات المالية للمعهد لإنجاز المزيد من البحوث التي تتسم بالطابع التطبيقي والعمل على نشرها داخلياً

وخارجياً بعد ترجمتها إلى اللغات الأخرى، وتفعيل عمليات المشاركة في المؤتمرات والندوات داخل مصر وخارجها.

• وضع معايير علمية يمكن الحصول عليها عن طريق المقارنة المرجعية "Benchmarking" للبحوث، مما يعزز من أدائها ويحفز القائمين على العمل بها على إتباع هذه المعايير بما يحقق جودة البحوث.

10- تعزيز منظور التعلم والنمو من خلال:

• السعى إلى خلق ثقافة تنظيمية متميزة من خلال حث الجهاز العلمى بمعهد التخطيط القومى على التفكير الشمولى عند إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل التنظيمى بالمعهد، الأمر الذى يبلور هذا النوع من الثقافة.

• إتساع المجال للتواصل بين جميع مراكز معهد التخطيط القومى، فضلاً عن التكامل بين المراكز العلمية والمراكز الإدارية والمراكز الفنية من أجل تحقيق رسالة المعهد والتي يترتب عليها تحقيق أهداف المعهد الإستراتيجية.

11- وضع أسس لتقويم أداء معهد التخطيط القومى وفق منظورات بطاقة قياس الأداء المتوازن التى تعزز من مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوافقة معها من خلال الإدارة الإستراتيجية لرسالة المعهد المستندة على تقنية المعلومات وتحديد الأولويات وبناء المبادرات التى تؤدى إلى التحسين المستمر للأداء المقصود ونجاح المعهد فى تحقيق رؤيته ورسالته.

12- المحافظة على إستدامة عمل معهد التخطيط القومى فى جميع الجوانب سواء الإقتصادية منها أو الإجتماعية أو البيئية بما يؤدى إلى إستدامة النمو بالمعهد فى إطار البيئة التنافسية المحيطة به.

13- تحقيق الميزة التنافسية لمعهد التخطيط القومى والتي تعد مفتاح نجاح المعهد فى الأسواق، وذلك من خلال العمل المستمر لإدارة المعهد فى البحث عن مصادر وطرق من شأنها دعم هذه الميزة فى مواجهة التغيرات المحيطة بالمعهد، وذلك من خلال الفحص الدورى والمنتظم لكل الأنشطة المنجزة داخل المعهد والعلاقات فيما بينها والطريقة المعروفة فى هذا الشأن هى ما يسمى بسلسلة القيمة " والتي تعد تكنيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية بالمعهد بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحاكمة والمحملة حيث يعتبر المعهد فى منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التى تضيف قيمة إلى الخدمات المقدمة من المعهد.

14- سعى إدارة المعهد الدؤوب إلى تحقيق التميز من خلال تقديم مبادرات تمثل نموذجاً يحقق لها سمة مميزة بين المنظمات المناظرة، سواء تم ذلك فى الجانب البحثى أو التدريبي أو التعليمى أو

التقنى أو الإدارى، وعموماً يمكن الحكم على المعهد بأنه متميز إذا تخطت مرحلة التخطيط الإستراتيجى من تطوير الذات إلى تطوير المجتمع، ومن محلية الرؤية إلى عالميتها.

15- الإهتمام بتطوير الخدمات المقدمة من معهد التخطيط القومى والذى من شأنها زيادة رأس المال الناتج عن زيادة الطلب على هذه الخدمات.

الخاتمة

معهد التخطيط القومي مؤسسة علمية عريقة، ولقد أدى المعهد أدواراً فاعلة في المجتمع المصري من خلال الأنشطة المختلفة التي يمارسها، وحقق نجاحات على مدى خمسون عاماً ويزيد، وفي سبيل تحقيق ما تقدم طبق العديد من الطرق لقياس الأداء في ظروف تتسم بالإستقرار السياسى والإقتصادى والإجتماعى والبيئى، حيث إقتصرت عملية التقييم على بعض المعايير المالية، غير أن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على إستيعاب البيئة الجديدة التي يعمل من خلالها المعهد والتي تتسم بالإضطراب والتغيير السريع وخصوصاً بعد حدوث ثورة الخامس والعشرين من يناير عام 2011 وثورة الثلاثين من يونيو عام 2013، والتي فرضتا حدوث ثورة أخرى إدارية على مستوى المجتمع ككل بكل مؤسساته. فأصبح على المؤسسات العامة منها والخاصة أن تقوم بمهمة خلق قيمة إقتصادية لما تؤديه من خدمات على المدى المتوسط والطويل وليس فقط فى المدى القصير، مما شكل ذلك وضعا ضاغظاً على إدارة هذه المؤسسات للبحث عن أنظمة جديدة تستطيع مواكبة هذا التغيير المجتمعى الكبير.

ومع تواصل العمل فى مجال التطوير الإدارى، فلقد تم التوصل إلى أساليب إدارية حديثة إستحدثت أدوات لتقييم الأداء فى المؤسسات تضم مؤشرات جديدة وتعنى بمجالات مختلفة منها بطاقة قياس الأداء المتوازن بمنظوراتها المختلفة، إلى جانب أداة هامة أخرى وهى أسلوب إعادة هندسة الأعمال الإدارية والتي يتحقق عن تطبيقها تحقيق ميزة تنافسية فى الجودة والتكلفة ورضا المستفيدين، ولقد تم الجمع بين إستخدام كلا من الأسلوبين فى هذه الدراسة.

ومن خلال الدراسة وضح بما لا يدع مجالاً للشك أن التخطيط الإستراتيجى يعد نموذجاً ضرورياً فى حال تطبيق معهد التخطيط القومى لكلاً من بطاقة قياس الأداء المتوازن وأسلوب إعادة هندسة الأعمال الإدارية. فالتخطيط الإستراتيجى كنشاط يمكن أن يكون منظماً ومنهجياً من أجل التوصل إلى خدمات وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمعهد، فالتخطيط الإستراتيجى منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على تطوير أداء المعهد على المستوى والأمد المتوسط والطويل.

إلى جانب أن إدراك العلاقة بين عناصر التخطيط الإستراتيجى لازالت محدودة، وذلك لأن توافر عناصر أبعاد التخطيط الإستراتيجى لازالت فى بداية عهدنا فى الإستخدام بالمعهد، وذلك نتيجة لضعف التركيز التنظيمى وضعف الإهتمام الإدارى بالمشاركة الفعالة، وعدم ربطها بمؤشرات أداء الأساليب الإدارية المستحدثة، بما جسد بصورة واضحة المشكلات الإدارية والتنظيمية التى تواجهها إدارة معهد التخطيط القومى.

وبالتالى فإن تطبيق الأساليب الإدارية المستحدثة مثال بطاقة قياس الأداء المتوازن وإعادة هندسة الأعمال الإدارية يتطلب وجود خطة إستراتيجية بالمعهد، فالربط بين التخطيط الإستراتيجى والأساليب الإدارية المستحدثة بالمعهد مصدر هام من مصادر بقاء أنشطة المعهد وديمومتها، خاصة إذا رأت إدارة المعهد تبنى إستراتيجية الإدارة الحديثة التى تسمح بمشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات وإستغلال الفرص المتاحة لزيادة قدرة المعهد كمؤسسة عملية إبداعية عاملة فى مجال البحوث والتدريب والإستشارات. ومن دواعى تركيز إدارة معهد التخطيط القومى على الدمج بين التخطيط الإستراتيجى وبطاقة قياس الأداء المتوازن وأسلوب إعادة هندسة الأعمال ما يلى:

- إدارة المعهد بحاجة إلى وسائل وطرق تستطيع بها التعرف على العقبات التى سوف تواجهها حال ظهورها.
- إدارة المعهد بحاجة إلى وسيلة لجمع أكبر كم من المعلومات حتى تتمكن من إتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية العاملة بالمعهد.
- إدارة المعهد بحاجة إلى إستنباط وسائل تطوير أداء أعضائه سواء العلميين منهم أو الإداريين بصفة مستمرة حتى يستطيعوا الدفع بالمعهد ليصبح أكثر تميزاً فى الأداء قياساً على المنظمات المنافسة.
- المعهد بحاجة إلى إستقطاب المهارات اللازمة لصانع القرار سواء فرد أو مجموعة والتمتع فى حساسية الدور الذى يقوم به أو يقومون به وأهميته فى تحقيق الإبداع والتميز فى الخدمات التى يقدمها المعهد للمتعاملين معه.

مما سبق نجد أن أسلوب التخطيط الإستراتيجى يمثل حراك يعمق من دور المسئولية الإدارية بطريقة متراكمة، تجمع المكونات التنظيمية فرداً وجماعة ونظماً على حد سواء على خلق ثقافة تنظيمية تعزز من تطبيق أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن وإستراتيجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية والإرتقاء بهذه الإستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب فيها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف مما ينعكس من أثار واضحة فى تعزيز إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة السابق الإشارة إليها.

ولتحقيق الأهداف السابقة تم إنشاء خطة إستراتيجية للمعهد لمدة خمسة سنوات من عام 2015 حتى عام 2020 وتم البناء على هذه الخطة وإعداد بطاقة قياس الأداء المتوازن بمنظورها الخمسة ثم تم الربط بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وأسلوب إعادة هندسة الأعمال فى منظومة متكاملة تهدف إلى الإرتقاء بمنظومة العمل بمعهد التخطيط القومى، ونشر ثقافة التغيير الهادف إلى التحديث فى كل ما يقوم المعهد بتقديمه من خدمات.

ومن المتوقع بعد إقتناع كل أعضاء الهيئة العلمية والإدارية بتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن أن يتم النشر الصحيح لحزمة بطاقة قياس الأداء المتوازن والمقصود بكلمة نشر " Cascading " أن يتم التطبيق عند كل وكل مستوى في المعهد

“Cascading refers to the process of developing Balanced scorecards to each and every level of your organization “

هذه الحزمة تطبق على المستويات الأعلى بالمعهد وذلك بتحديد الأهداف والقياسات الإستراتيجية الخاصة بالمراكز العلمية بالمعهد ثم على مستوى المراكز الفنية بالمعهد وكل المجموعات الخدمية العاملة بالمعهد وذلك للوقوف على مدى التقدم في مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة لمعهد التخطيط القومي " وهى ما يسميه البعض موارد المنظمة أو موظفين المنظمة - الموارد البشرية- الحسابات- المالية وتكنولوجيا المعلومات، والذين يقومون بتنفيذ خدمات لمراكز المؤسسة أو للمؤسسة ككل. وبغض النظر عن كيفية توظيف استخدام وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي من الممكن أن ينتج عنه فوائد هائلة كنظام للقياس وكنظام للإدارة الإستراتيجية وكأداة للإتصالات، فإن النشر في حالة تنفيذه بفاعلية يمكن أن يكون له الفائدة الأكبر على الجميع، فتوصيل فكرة تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لكل مستوى بمعهد التخطيط القومي ستشير لكل عامل بالمعهد، على ماهية الدوافع المهمة للنجاح بالنسبة للمعهد بما يعطى كل عامل بالمعهد الفرصة لتحديد كيف سيشترك في هذا النجاح، وأيضاً يخلق لغة مشتركة في المعهد أن تعطى مفردات للقياسات **Lexicon of measurement** تقود الأفعال **Guid actions** بما يؤدي إلى نتائج هامة تدفع إلى تحقيق أهداف العمل بالمعهد بنجاح وتقود إلى روح معنوية عالية للإرتباط والمشاركة تؤدي إلى نتائج قد تكون مذهلة لكل فرد مشارك.

ولذلك تجد مجموعة العمل بالبحث ضرورة طرح قانون لنتائج الأداء الحكومي في مصر من قبل الحكومة، يضع جميع المستخدمين بالقطاع الحكومي في وضع تحول وشيك الحدوث في الطريقة التي تدار بها العمليات الحكومية، حيث سيتم التركيز على ما يتم تحقيقه **What is being accomplished**. وليس كيف يتم إنفاقه **Not How much is being spent** ولذلك يكون على كل المؤسسات الحكومية التي يتم تمويلها من خلال الحكومة أن تستنبط قياسات أداء توثق مسؤوليتهم عن النتائج، بعكس ما كان يحدث سابقاً لمجهودات قياس الأداء، بالقطاع الحكومي والتي كانت مقتصرة غالباً على التركيز على قياس تحسين الجودة وكفاءة العمليات بما إنعكس في تحسينات منعزلة لا تخبرنا ما إذا كانت قد حققت الرسالة المجتمعية ذات العلاقة التي يتوقع دافعوا الضرائب والمستفيدون والمشروعون منهم بإنجازها. أى أن يتم

إرساء مبدأ الحكومة التي تعتمد على النتائج **Results based government** مما يترتب عليه إظهار القيمة المقدمة بوضوح للمشرعين والممولين وللمواطنين وتوحيد إتجاه كل المستخدمين نحو تحقيق رسالتهم. وأخيراً يمكن القول أن حل المشاكل التي تواجه مجتمعنا الحديث لا يمكن أن تحل من خلال العمليات الأكثر ضخامة لأي هيئة حكومية مفردة ولكن المشاركة تعد من الأمور الحاسمة لتحقيق أهداف القطاع الحكومي في مناخ العمل العام في الوقت الحالي، وبالتالي فإن نشر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في القطاع الحكومي تعطي فرصة للمنظمات الحكومية المختلفة للتوحد والتعاون المشترك والمشاركة في المعلومات والتعلم من بعضهم البعض من خلال المناقشة ونشر الأفكار والحقائق الخاصة بنتائج تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

“Balanced Score Card (BSC) as a Tool for Reengineering the Governmental Sector in Egypt”

(Case Study: Institute of National Planning (INP))

Summary

INP is a scientific institution which performed an effective role in the Egyptian society through different activities. It achieved continuous success throughout fifty years. In order to achieve such success, INP applied many measurement techniques in situations of political, economic, social and environmental stability, where the evaluation process was limited to some financial measures. Such methods became no longer capable of absorbing the new environment in which INP is working. Such environment is characterized with rapid change and instability, especially after the two revolutions of 25th of January and 30th of June. Such Revolutions imposed another administrative revolution on all institutions in the society as a whole. Such institutions - public and private - became obliged to create economic value for the services they produce in the long, medium, and short run. This imposes great pressures on the administration of such institutions to look for modern systems that can keep pace with this great societal change.

With the continuity in the field of administrative development, modern administrative methods have innovated modern performance measures including new indicators, such as BSC with its different perspectives and reengineering administrative work. Application of such methods achieve competitive advantage in quality and cost; and users satisfaction. Both methods are used in the present study.

The study indicated that strategic planning is a very important model in the case of INP, for both BSC and reengineering of administrative work. As an activity, strategic planning can be methodological and organized to attain new services and methods to achieve better performance and support competitive advantages for INP. It can be an intellectual methodology characterized with modernity and ability to develop INP performance in the long run, through its methods and operations.

Due to the presence of organizational, human and environmental obstacles of which INP is suffering – at the levels of operation, activity, interactive behavior, objectives, and environmental relationships - such obstacles created random behaviors with personalization and irresponsibility. Such wrong behaviors include resistance of change that can be attributed to weakness of employing elements of strategic planning; and absence of field studies and analyses of cultural and values attitudes that might control behaviors of employees at INP.

In addition, conception of the relationships between the elements of strategic planning is still limited, because availability of such elements is at its beginning at INP, due to weakness of organizational concentration and administrative interest in effective participation, which is not related to performance indicators of modern administrative methods. This clearly indicates the administrative and organizational problems of which INP administration is suffering.

Accordingly, application of modern administration methods – such as BSC and reengineering of administrative works – requires availability of a strategic plan at INP. Relating strategic planning and administrative methods adopted by INP is an important source of sustainability of INP, especially when INP administration considers adoption of modern administration strategy which allows participation of employees in decision making and utilizing available opportunities to increase the capabilities of INP as an innovative scientific institution in the field of research, training, and consultation.

The most important reasons for INP administration to concentrate on integrating strategic plan and the use of BSC and reengineering works are as follows:

- INP is in urgent need for methods and means to identify obstacles that might be faced.
- There is also a need for collecting information to enable its administration to take important decisions related to its human resources.

- INP needs to continuously develop performance of its members – academic and administrative – so as to enhance its performance compared to competing institutions.
- There is a great need for developing skills necessary for decision makers, individually and collectively, and conception of the sensitivity of its role in achieving innovation in services provided to users.

As a result, it can be said that strategic planning methodology represents a movement that deepens the role of administrative responsibility cumulatively, where it integrates organizational components - individuals, groups, and systems – to create an organizational culture that supports application of BSC and reengineering of administrative works, to raise such strategies to the aspired high levels. This can be achieved by developing a clear strategic vision and objectives, that reflect clear effects of supporting modern administrative methods.

To achieve the aforementioned objectives, a five-year strategic plan has been constructed for INP – from 2015 to 2020. Balanced Score Card (BSC), with its five perspectives, and reengineering administrative works have been linked in an integrated system in order to raise the level of performance at INP, and spread the culture of change leading to modernization of all services provided by INP.

After convincing administration and staff members to apply BSC, it is expected to correctly cascade the package of BSC. In this regard, cascading refers to the process of developing BSC to each and every level of the organization. Such package is to be applied at higher levels at INP, to determine strategic objectives and measures related to scientific centers at INP, then the technical centers, and finally all services groups working at INP. This helps to determine the extent of progress in achieving general objectives of INP. This is called organization resources: human resources, financial accounts, information technology, and those who provide services to the centers or to the institution as a whole. Regardless of how to use and apply BSC - that can result in great benefits as a measurement system, strategic administration system, and a communication tool – effective cascading can achieve the greatest benefit for all. Communicating the conception of applying BSC to all levels at INP will indicate to all employees what are the important motives for success of INP by giving the opportunity to determine how to participate in this success; and creating a common language that gives a (Lexicon of Measurement) that guide to action. This can result in achieving important results that might lead to successfully achieving work objectives at INP, high spirits for correlation and participation, and amazing results for every participating individual.

The research working team finds it important to activate applying the law of governmental performance results in Egypt, so as to put all workers in the governmental sector in a case of change in the way by which governmental operations are managed, where concentration is placed on what is being accomplished, not how much is being spent. Accordingly, all governmental institutions - that are financed through governmental finance - have to adopt performance measures that document their responsibility as for the results, in contrast with what was previously done for performance measurement efforts at the governmental sector, which were limited to concentration on measuring improving quality and operations efficiency. This was reflected in separated improvements that do not tell of whether the related societal mission has been achieved or not, as expected by tax payers, beneficiaries and legislators. It is also important to adopt the principal of “results based government”, in order to clearly indicate the value added to legislators, tax payers and citizens; and consolidate all users approaches to achieve their mission. Finally, it can be said that solving problems faced by our modern society can’t be achieved by large operations of a single governmental agency. Participation is considered a crucial factor in achieving objectives of the governmental sector in the present situation. So, cascading the application of BSC on the governmental sector gives opportunities for different

governmental organizations to cooperate, exchange information, and self education through competition and cascading ideas and results related to the results of applying BSC.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (1) إبراهيم، نبيل عبد الرؤوف (2010) "إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (دراسة ميدانية)". (بدون مكان، بدون ناشر). (49 ص).
- (2) أبو ملح، عبد السلام بن عبد الله (2009؟) "بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق: تجربة شركة الاتصالات السعودية. الرياض: شركة الاتصالات السعودية. (53 ص).
- (3) بلاسكة، صالح (2012) "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . دراسة حالة بعض المؤسسات". رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر. (193 ص).
- (4) جودة، محفوظ أحمد (2008) "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمونيوم الأردنية: دراسة ميدانية". في: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 11، عدد 2، 2008. ص ص 292.273. (20 ص).
- (5) حنفي، سمير (2005) "التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن". (بدون مكان، بدون ناشر). (133 ص).
- (6) الداوي، الشيخ (2010) "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". في: مجلة الباحث، عدد 7، 2010. ص ص 243.217. (26 ص).
- (7) الدجني، إياد علي (2010) "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية): دراسة حالة". غزة: الجامعة الإسلامية. (37 ص).
- (8) دودين، أحمد يوسف (2009) "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية". في: مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 9، عدد 2، 2009. ص ص 21.1. (21 ص).
- (9) الذبية، زياد عبد الحليم (2011) "مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية". في: أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 9، يونيو 2011. ص ص 168.140. (30 ص).
- (10) سلامة، حسين (2012؟) "بطاقة الدرجات المتوازنة (The Balanced Scorecard, BSC)". في: مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلد 19، عدد 2، يونيو 2012. ص ص 63.59. (65 ص).
- (11) الشقاوي، عبد الرحمن بن عبد الله (2002) " نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة

العربية السعودية". في: ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ. أكتوبر 2002. الرياض: وزارة التخطيط. (62 ص).

(12) الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب (2009) "برنامج بطاقة الأداء المتوازن Balanced

Scorecard (BSC)". 15.11 أبريل، 2009. الخبر: السعودية. (142 ص).. (شفافات).

(13) عبد الحليم، نادية أبو راضي (2005) "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن

لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة". في: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، عدد 2، ديسمبر 2005. ص ص 34.1. (34 ص).

(14) العمري، هادي عبد الرحمن (2009) "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات

السعودية". في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. 4.1 نوفمبر 2009. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص 35.1. (37 ص).

(15) عوجه، أزهار مراد (2010) "العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في

القيمة المستدامة للمنظمة: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة". رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة الكوفة. (173 ص).

(16) الكعبي، بثينة راشد؛ عمران، قاسم على (2011) " دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء

المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي)". في: مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 87، ص ص 61.38. الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة. (24 ص).

(17) محمود، محمد مصطفى (2010؟) "بطاقة الأداء المتوازن وتجربة أمانة جدة". جدة: أمانة محافظة

جدة، الإدارة العامة لتقنية المعلومات، يوم البلدية الإلكترونية. (179 ص).

(18) المدهون، منى إبراهيم خليل؛ البطينجي، عبير عياد أحمد (2013) "التخطيط الإستراتيجي

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات - غزة".

(19) دراسة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة

الإسلامية، غزة. (190 ص).

(20) مقدم، وهيبه (2011؟) "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ إستراتيجية

المؤسسة". (بدون مكان، بدون ناشر). (20 ص).

(21) المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009) "ورشة عمل تقييم الأداء المؤسسي والخطط

الإستراتيجية". 18.12 أبريل 2009. اسطنبول، تركيا. (165 ص).

(22) النجار، جميل (2012) " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي

الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة". ورقة مقدمة

إلى: المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية.
2012/10/17-16. رام الله، فلسطين. (36 ص).

(23) نديم، مريم شكري محمود (2013) " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة
اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية). رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق
الأوسط. (127 ص).

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- (1) Banwet, Jyoti & Deshmukh, S. G. (2006) "Balanced Scorecard for performance evaluation of R & D organization: A conceptual model", *Journal of Scientific & Industrial Research*, vol. 65, Nov. 2006, pp. 879-886. (8 p.).
- (2) Barnes, G. R. (2007) "A Balanced Scorecard for Higher Education Institutions: Moving Towards Business Performance Management", *AAIR Forum*, Sydney, Australia. (28 p.).
- (3) Bolivar, Manuel; Hernandez, Antonio & Rodriguez, David (2010) "Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. *Academia, Ravista Lationamericana de Administeracion*, 45, 2010, 116-139. (24 p.).
- (4) D'Uggento, Angela Maria; Iaquina, Massino & Ricci, Vito (2009?) "A New Approach in University Evaluation: the Balanced Scorecard", *Universita degli studi di Bari, Area Studi*. (4 p.).
- (5) Devi & Tarigan, Josua (2007?) "Implementing Balanced Scorecard in Higher Education", *Economics Faculty, Petra Christian University, Indonesia*. (10 p.).
- (6) Elloumi, Fathi & Annand, David (2002) "Integrating Faculty Research Performance Evaluation and the Balanced Scorecard in A U Strategic Planning: A Collaborative Model", *School of Business, Athabasca University*. (21 p.).
- (7) Estis, Aaron A. & Hyatt, Grand (1998) "The Balanced Scorecard – Applying a Private Sector Technique to the Public Sector", Paper Presented at the 1998 conference of the Association for Public Policy Analysis and Management, New York: KPMG Peat Marwick LLP. (12 p.).
- (8) Ghimire, Suman (2005) "Performance Evaluation of Local Non-Governmental Organizations Involvement in Community Forestry Development", *Pokhara (Nepal): Institute of Forestry, Tribhuvan University*. (71 p.).
- (9) Holmes, Jennifer; Pineres, Sheila & Kiel, Douglas (2006?) "Performing Government Agencies Internationally: Is There a Role for the Balanced Scorecard?", *School of Social Sciences, The University of Texas at Dallas*. (32 p.).
- (10) Hoque, Zahirul (2012) "Celebrating 20 years of the Balanced Scorecard:

- relevance lost or relevance gained and sustained?”, A paper presented to the New Zealand Management Accounting Conference in Wellington, New Zealand, 17-18 November, 2011., pp. 1-48. (48 p.).
- (11) Ismail, M.B.M. & Velnampy, T. (2013) “ Determinants of Corporate Performance (CP) in Public Health Service Organization (PHSO) in Eastern Province of Sri Lanka: A Use of Balanced Score Card (BSC)”, *Industrial Engineering Letters*, vol. 3, no. 8, 2013. (10 p.).
 - (12) Karathanos, Demetrinus & Karathanos, Patricia (2005) “Applying the Balanced Scorecard to Evaluation”, *Journal of Education for Business*, March/April, 2005, 222-230. (10 p.).
 - (13) Karathanos, Demetrinus & Karathanos, Patricia (2005) “Applying the Balanced Scorecard to Evaluation”, *Journal of Education for Business*, March/April, 2005, 222-230. (10 p.).
 - (14) Rohm, Howard (2002) “Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems”, *Balanced Scorecard Institute*. (13 p.).
 - (15) Rollins, Andrea Mae (2011) “A Case Study: Application of the Balanced Scorecard in Higher Education. A Ph. D. Thesis in Educational Leadership, San Diego State University. (125 p.).
 - (16) Ruben, Brent D. (1999) “Toward a Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework”, *Higher Education Forum*, Rutgers University. (10 p.).
 - (17) Silvia, Cristina (2009?) “An Empirical Research About the Possibility of Implementing Balanced Scorecard in Universities”, *Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca*, pp. 244-256. (13 p.).
 - (18) Sudirman, Indrianty (2012) “Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management: Case Study: Hasanuddin University of Indonesia”, *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, no. 18 (Special Issue, Sep. 2012). (6 p.).
 - (19) Umashankar, Venkatesh & Dutta, Kirti (2007) “Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective”, *International Journal of Educational Management*, vol. 12, no. 1, 2007. (14 p.).
 - (20) Weerasooriya, W. M. R. B. (2013) “Performance Evaluation using the Balanced Scorecard: The Case of Sri Lankan Universities”, *World Review of Business Research*, vol. 3, no. 4, Nov. 2013, pp. 125-137. (13 p.).

إستمارة استقصاء
بحث بطاقة قياس الأداء المتوازن
كأداة لإعادة هندسة القطاع الحكومي
دراسة حالة معهد التخطيط القومي
الأخوة والأخوات أعضاء
الجهاز العلمى لمعهد التخطيط القومي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،
يرفع الستار الآن ويتم الإعلان عن عصر جديد فى عالم إدارة الأعمال هو عصر التغير التنظيمى الإستراتيجى،
وسوف تتمكن المعاهد البحثية التى ستستجيب لتحديات هذا العصر بإرساء القواعد الجديدة لنظم وطرق العمل المبتكرة فى
العالم من تحقيق أهداف زيادة قدرتها التنافسية.

لهذا أرجو التلطف بمنحى جزءاً من وقتكم للإجابة على أسئلة هذه الإستمارة التى تهدف إلى دراسة موضوع "بطاقة
قياس الأداء المتوازن كأداة لإعادة هندسة القطاع الحكومي فى مصر" "دراسة حالة معهد التخطيط القومي"، وذلك لتبيان
مدى ملائمة استخدام هذه البطاقة لبيئة العمل بمعهد التخطيط القومي.

هذا وستحاول مجموعة العمل الإسترشاد بإجاباتكم لتحقيق أهداف هذا البحث إيماناً منها بأهمية رأيكم حول موضوع
البحث، لتحديد مدى قدرة إدارة معهد التخطيط القومي على التطبيق المستقبلى للمعلومات والنتائج الواردة بالبحث.
مرفق لسيادتكم بيان ببعض المصطلحات الهامة الواردة بإستمارة الإستقصاء وتحديد المقصود بها للإسترشاد بها
فى الإجابة عن الأسئلة الواردة بالبحث.

إن حرص سيادتكم على تقديم المعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية سيعترب عليه بدون شك تقييم أفضل لموضوع
البحث وتحقيق الفائدة المرجوة منه والتى ستنعكس بصورة إيجابية على جميع العاملين بمعهد التخطيط القومي.
ونؤكد لسيادتكم بأن الإجابات التى ستحصل عليها مجموعة العمل من هذه الإستمارة، ستستخدم لخدمة أغراض
البحث العلمى فقط، وأن كافة البيانات ستعامل بسرية تامة وحرص شديد.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم معنا ،،،
المشرف على البحث

(أ.د. إيمان أحمد الشربيني)

عام 2014

القسم الأول: معلومات عامة

'ضع علامة (√) أما الإجابة المختارة'

- 1- الجنس:
ذكر () أنثى ()
- 2- العمر:
30 - 20 سنة () 35 - 31 سنة ()
40 - 36 سنة () 45 - 41 سنة ()
50 - 46 سنة () 51 فأكثر ()
- 3- المؤهل العلمي
بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()
- 4- التخصص العلمي:
اقتصاد () محاسبة () إدارة ()
كمبيوتر () إحصاء () أخرى تحدد ()
- 5- المسمى العلمي:
معيد () مدرس مساعد () مدرس () أستاذ مساعد () أستاذ ()
- 6- عدد سنوات الخبرة
3 - 1 سنة () 4 - 7 سنوات ()
8 - 11 سنة () 11 - 15 سنة ()
16 - 20 سنة () 21 - 25 سنة ()
25 - 29 سنة () 30 سنة فأكثر ()

القسم الثانى: معلومات حول الإطار الإستراتيجى لمعهد التخطيط القومى

"يهدف هذا الجزء إلى التعرف على جوانب (عناصر) الإستراتيجية وهى: الرؤية، الرسالة، الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة بمعهد التخطيط القومى"

1- هل لمعهد التخطيط القومى رؤية؟

نعم لا

2- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم فما هى رؤية معهد التخطيط القومى؟

.....
.....

3- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم هل هذه الرؤية موثقة ومعلنة لجميع العاملين بمعهد التخطيط القومى؟

نعم لا

4- هل للمعهد التخطيط القومى رسالة؟

نعم لا

5- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم فما هى رسالة معهد التخطيط القومى؟

.....
.....

6- إذا كانت إجابة السؤال السابق بنعم، هل الرسالة موثقة ومعلنة لجميع العاملين بمعهد التخطيط القومى؟

نعم لا

7- هل تقوم إدارة معهد التخطيط القومى بدراسة وتحليل محيطه الداخلى؟

نعم لا

8- إذا كانت إجابة السؤال السابق بنعم، هل تستفيد إدارة معهد التخطيط القومى من المعلومات التى تحصل عليها فى تطوير العمل بالمعهد؟

نعم لا

9- هل تقوم إدارة معهد التخطيط القومى بدراسة وتحليل محيطه الخارجى؟

نعم لا

10- إذا كانت إجابة السؤال السابق بنعم، هل تستفيد إدارة معهد التخطيط القومى من المعلومات التى تحصل عليها فى تطوير العمل بالمعهد؟

نعم لا

11- هل لمعهد التخطيط القومي إستراتيجية عامة كلية ؟

نعم لا

12- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فما هي الإستراتيجية العامة لمعهد التخطيط القومي؟

.....
.....

13- إذا كانت الإجابة عن السؤال الحادى عشر بنعم، هل الإستراتيجية الحالية لمعهد التخطيط القومي

معلنة لجميع العاملين به؟

نعم لا

14- على أى أساس ستقوم إدارة معهد التخطيط القومي بتحديد الإستراتيجيات التى تريد تطبيقها؟

إستراتيجيات ناجحة مسبقا استر التنا آخر
طبقتها معهد التخطيط القومي المنافسين الاستراتيجى أذكرها

15- هل لمعهد التخطيط القومي إستراتيجية على مستوى كل مركز من المراكز السبعة العاملة به؟

نعم لا

16- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فما هي إستراتيجية كل مركز من المراكز السبعة العاملة

بمعهد التخطيط القومي ؟

.....
.....

17- هل لمعهد التخطيط القومي إستراتيجية على مستوى نشاط البحوث ؟

نعم لا

18- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فما هي إستراتيجية نشاط البحوث بمعهد التخطيط

القومي؟

.....
.....

19- إذا كانت هناك إستراتيجية لنشاط البحوث، هل هذه الإستراتيجية معلنة للعاملين بالمعهد؟

نعم لا

20- هل لمعهد التخطيط القومي إستراتيجية على مستوى نشاط التدريب ؟

نعم لا

21- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، ما هي إستراتيجية نشاط التدريب بمعهد التخطيط القومي؟

.....
.....

22- إذا كانت هناك إستراتيجية لنشاط التدريب، فهل هذه الإستراتيجية معلنة للعاملين بالمعهد؟

نعم لا

23- هل لمعهد التخطيط القومي إستراتيجية على مستوى نشاط التعليم؟

نعم لا

24- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فما هي إستراتيجية نشاط التعليم بمعهد التخطيط القومي؟

.....
.....

25- إذا كانت هناك إستراتيجية لنشاط التعليم، فهل هذه الإستراتيجية معلنة للعاملين بالمعهد؟

نعم لا

26- هل لمعهد التخطيط القومي إستراتيجية على مستوى نشاط الإستشارات؟

نعم لا

27- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فما هي إستراتيجية نشاط الاستشارات بمعهد التخطيط القومي؟

.....
.....

28- إذا كانت هناك إستراتيجية لنشاط الإستشارات، هل هذه الإستراتيجية معلنة للعاملين بالمعهد؟

نعم لا

29- هل لمعهد التخطيط القومي إستراتيجية على مستوى نشاط خدمة المجتمع؟

نعم لا

30- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فما هي إستراتيجية نشاط خدمة المجتمع بمعهد التخطيط القومي؟

.....
.....

31- إذا كانت هناك إستراتيجية لنشاط خدمة المجتمع، هل هذه الإستراتيجية معلنة لجميع العاملين بالمعهد؟

نعم لا

32- هل تقوم إدارة معهد التخطيط القومي بإعلان الأهداف المراد تحقيقها إلى جميع العاملين به؟

نعم لا

33- إذا كانت إجابة السؤال السابق بنعم، كيف تقوم إدارة معهد التخطيط القومي بإيصال وتوضيح الأهداف إلى العاملين به؟

.....
.....

34- ما نوع الأهداف المراد تحقيقها فى الإستراتيجية الحالية؟

أهداف كمية كيفية كمية وكيفية

35- هل الأهداف المراد تحقيقها تتلائم مع الموارد المتاحة فى معهد التخطيط القومي؟

نعم لا

36- ماهى من وجهة نظركم فى مدى شدة المنافسة بين معهد التخطيط القومي والمعاهد الأخرى التى تعمل فى مجال العمل المهنى والتدريبى والتعليمى والإستشارى وخدمة المجتمع فى مصر؟

ضعيفة متوسطة جيدة

37- بماذا تتميز الخدمات البحثية والتدريبية والتعليمية والإستشارية المجتمعية التى يقدمها معهد

التخطيط القومي بالمقارنة بالمعاهد الأخرى المماثلة؟

<input type="checkbox"/>	الخدمات البحثية	التكلفة المنخفضة	الجودة	التكلفة المنخفضة والجودة معاً	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	التدريب	التكلفة المنخفضة	الجودة	التكلفة المنخفضة والجودة معاً	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	التعليم	التكلفة المنخفضة	الجودة	التكلفة المنخفضة والجودة معاً	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	الإستشارات المجتمعية	التكلفة المنخفضة	الجودة	التكلفة المنخفضة والجودة معاً	<input type="checkbox"/>

القسم الثالث: "معلومات حول قيام إدارة معهد التخطيط القومى بتقييم أدائه"

يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى إهتمام إدارة معهد التخطيط القومى بعملية تقييم الأداء.

38- هل يقوم معهد التخطيط القومى بتقييم أدائه؟

نعم لا

39- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم فما نوع المعايير التى تستخدمها إدارة معهد التخطيط

القومى عند إجراء عملية تقييم الأداء؟

المعايير المالية أذكرها

.....

.....

المعايير الغير مالية أذكرها

.....

.....

40- فى حالة تطبيق معايير لتقييم الأداء، ما "حجم الفجوة" بين الأداء الفعلى والأداء المتوقع بمعهد

التخطيط القومى؟

ضعيف متوسط كبير

القسم الرابع: "معلومات حول جوانب تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بمعهد التخطيط القومى"

"يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى إهتمام إدارة معهد التخطيط القومى بتطبيق الأساليب الإدارية

الحديثة والتى تمثل بطاقة قياس الأداء المتوازن إحداها ثم إمتداد هذا الإهتمام إلى تطبيق كل جانب من

الجوانب المتضمنة فى البطاقة".

41- هل تهتم إدارة معهد التخطيط القومى بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة؟

نعم لا

42- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فما هى هذه الأساليب التى تقوم الإدارة بتطبيقها؟

.....

.....

- 43- هل تعتقدون فى وجهة نظرکم أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى معهد التخطيط القومى ستكون ذات فائدة مستقبلية للعاملين بها ؟
نعم لا
- 44- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فهل تعتقدون أن إدارة معهد التخطيط القومى ستتحمس لتطبيق الأبعاد الخمسة لبطاقة قياس الأداء المتوازن؟
نعم لا
- 45- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فهل ستقوم إدارة معهد التخطيط القومى فى وجهة نظرکم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً ؟
نعم لا
- 46- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فهل سيتم ذلك بالتشاور مع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ؟
نعم لا
- 47- إذا كانت الإجابة عن السؤال رقم(46) بنعم فهل سيتم ذلك بالتشاور مع وزارة المالية؟
نعم لا
- 48- هل تقوم إدارة معهد التخطيط القومى بإجراء استقصاءات تسمح بقياس مستوى رضا المستفيدين بالماجستير ؟
نعم لا
- 49- هل تقوم إدارة ، معهد التخطيط القومى بإجراء إستقصاءات تسمح بقياس مستوى رضا المستفيدين من البرامج التدريبية ؟
نعم لا
- 50- هل تقوم إدارة معهد التخطيط القومى بإجراء إستقصاءات تسمح بقياس مستوى رضا المستفيدين فى مجال خدمة تقديم البحوث ؟
نعم لا
- 51- هل تقوم إدارة معهد التخطيط القومى بإجراءات إستقصاءات تسمح بقياس مستوى رضا المستفيدين فى مجال تقديم خدمة الإستشارات ؟
نعم لا

52- هل تقوم إدارة معهد التخطيط القومي بإجراء إستقصاءات تسمح بقياس مستوى رضا المستفيدين من الخدمات المجتمعية المقدمة بسيمانر الثلاثاء ؟
نعم لا

53- هل تقوم إدارة معهد التخطيط القومي بإجراء إستقصاءات تسمح بقياس مستوى رضا المستفيدين من الخدمات المجتمعية المقدمة بلقاءات الخبراء ؟
نعم لا

54- هل تقوم إدارة معهد التخطيط القومي بإجراء إستقصاءات تسمح بقياس مستوى رضا المستفيدين من الخدمات المجتمعية المقدمة بالمتابعات العلمية ؟
نعم لا

55- ما هى الأدوات المستخدمة فى إجراء الإستقصاءات ؟
المقابلة المباشرة لمارة
مع المستفيدين أسئلة
أخرى أذكرها
للشكاوى
والمقترحات

56- هل تمتلك إدارة معهد التخطيط القومي قاعدة بيانات عن المستفيدين من خدماتها ؟
نعم لا

57- فى حالة الإجابة عن السؤال السابق بنعم ماهوالنشاط الذى له قاعدة بيانات بالمعهد؟
نشاط البحوث نعم عرف
نشاط التدريب نعم عرف
نشاط التعليم نعم لا أعرف
نشاط الاستشارات نعم لا أعرف

58- ما هي وسائل الإتصال (الإشهار) التي تستخدمها إدارة معهد التخطيط القومي؟

الإتصال المباشر د
اللافتات الإشهارية س
أخرى أذكرها

بالد ن
أفزيون ع
انترنت ت

59- ما هي درجة إستعمال التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة داخل معهد التخطيط القومي؟

منخفض جداً ن مت عا ع جداً

60- ما هي أدوات الإتصال المستخدمة داخلياً في معهد التخطيط القومي؟

الهاتف شبكة لات لات أذكره
داخلية

61- هل تعتمد إدارة معهد التخطيط القومي على نمط تسيير الأعمال الذي يقوم على المشاركة؟

نعم لا

62- هل حصل معهد التخطيط القومي على شهادة الأيزو 9000 الخاصة بالجودة؟

نعم لا

63- ما هو مستوى تجاوب العاملين للأوامر والإجراءات المفروضة من قبل إدارة معهد التخطيط القومي؟

منخفض جداً من من ع ع

64- ما هو مستوى رضاء الجهاز العلمي عن معهد التخطيط القومي؟

منخفض جداً من من ع ع

65- ما هو مستوى رضاء الجهاز الإداري عن العمل بمعهد التخطيط القومي؟

منخفض جدا من من من من

66- هل لدى معهد التخطيط القومي وحدة التطوير والمتابعة؟

نعم لا

67- هل تقوم إدارة معهد التخطيط القومي بإجراءات تكوينية للعاملين به؟

نعم لا

68- هل توفر إدارة معهد التخطيط القومي المجال للعاملين به من أجل الإبداع والإبتكار فى تقديم خدمات متميزة؟

نعم لا

69- هل تضع إدارة معهد التخطيط القومي نظام للحوافز للمتميزين من العاملين؟

نعم لا

70- هل الخدمات البحثية والتدريبية والتعليمية والاستشارية والمجتمعية التى يقدمها معهد التخطيط القومي ذات توجه لخدمة المجتمع؟

نعم لا

القسم الخامس : "معلومات حول مدى أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بمعهد التخطيط القومي"
يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى إهتمام إدارة معهد التخطيط القومي بإجراء عملية إعادة هندسة للأعمال الإدارية بالمعهد

71- هل تسعى إدارة معهد التخطيط القومي إلى التفكير المبدئى والأساسى لإعادة تصميم نظم العمل بالمعهد بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة فى معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة باستخدام تقنية المعلومات المتطورة؟

نعم لا

- 72- هل تسعى إدارة معهد التخطيط القومي إلى الأخذ بمفهوم التفكير الإبداعي فى العمل والإستغناء عن قواعد العمل والإفتراضات العتيقة التى تسيطر على نظم العمل الحالية ؟
نعم لا
- 73- هل تقتصر إدارة معهد التخطيط القومي فى تقديم خدماتها للمستفيدين داخل المعهد فقط ؟
نعم لا
- 74- هل تضع إدارة معهد التخطيط القومي خيار التعاقد مع جهات خارجية لتقديم خدمات كاملة للمستفيدين من خدمات المعهد ؟
نعم لا
- 75- هل تسعى إدارة معهد التخطيط القومي لإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية بإستخدام تقنية نظم المعلومات " شبكة الأجهزة الرقمية الشخصية المساعدة" ؟
نعم لا
- 76- هل تسعى إدارة معهد التخطيط القومي لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة فى الجودة والإنتاجية ؟
نعم لا
- 77- هل تؤمن إدارة معهد التخطيط القومي بإمكانية التغيير الجذرى للعمل بدلاً من إجراء تحسينات مطردة لتحقيق تحسينات فائقة فى وقت إنجاز العمل والتكاليف والجودة ؟
نعم لا
- 78- هل تؤمن إدارة معهد التخطيط القومي بأهمية الإهتمام بمستوي توقعات المستفيدين من الخدمة المقترحة لهم والإستجابة لهذه التوقعات ؟
نعم لا
- 79- هل تؤمن إدارة معهد التخطيط القومي بأهمية التغيير الإستراتيجي ؟
نعم لا

بيان بمعانى بعض المصطلحات الواردة بإستمارة الإستقصاء
وتحديد المقصود بكل منها فى إطار هذا البحث

أولاً : التخطيط الإستراتيجي هو " العملية الإدارية التى تهدف إلى التغيير وتحويل نظام العمل بالمنظمة بطريقة تحقق الكفاءة والفاعلية " .

ثانياً : قياس الأداء هو "عملية إكتشاف وتحسين الأنشطة التى تؤثر على مدى تقدم المنظمة، وذلك من خلال تطبيق وإستخدام مجموعة من المؤشرات التى ترتبط بأداء المنظمة فى الماضى والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فى الوقت الحاضر " .

ثالثاً : بطاقة قياس الأداء المتوازن: هى نظام إدارة متكامل لتقييم أنشطة وأداء المنظمة فى ضوء رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها، ويوازن هذا النظام بين البعد المالى، والأبعاد الأخرى المتمثلة فى المستفيدين وبعد العمليات الداخلية ومدى تطورها، وبعد التعليم والنمو وبعد خدمة المجتمع " .

رابعاً : إعادة هندسة الأعمال "أداة تهدف إلى إحداث تغيير جذري فى الأداء والذى يتمثل فى تغيير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين فى المنظمة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، والتركيز على الأعمال الإبداعية والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الكامنة لدى كل عامل منهم، إلى جانب التركيز على المستفيدين ومتطلباتهم والسرعة والجودة وتخفيض تكلفة الخدمات المقدمة لهم.

خامساً : التغيير " إحداث تعديلات فى أهداف الإدارة وسياساتها أو فى عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق التنظيم المسبق لمنظمة ما على غيرها من المنظمات " .

نتائج دراسة إستثمارات الإستقصاء

لبحث " بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لإعادة هندسة القطاع الحكومي - دراسة حالة
معهد التخطيط القومي "

قامت أود0 إيمان أحمد الشربيني الباحث الرئيسي والمشرف على البحث بتصميم إستثمارية إستقصاء وتم عرضها علي مجموعة العمل لأخذ رأيهم بالنسبة لمحتوي الإستثمارية وتم بناء علي آراء ومقترحات المجموعة، وتبع ذلك تطبيق الإستثمارية علي مجموعة العمل بالبحث والتي تضم أساتذة من المعهد في تخصصات علمية مختلفة وبدرجات علمية مختلفة بدأ من درجة أستاذ حتى درجة معيد، وقد شملت العينة كلا الجنسين.

وقد اعدت هذه الإستثمارية لتبيان مدي ملائمة إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لبيئة العمل بمعهد التخطيط القومي، وتم تطبيق هذه الإستثمارية علي عينة قوامها عشرة مبحوثين، حيث كان من المتوقع تطبيقها علي أعضاء الهيئة العلمية بأكملها والتي تضم ستة وخمسون عضوا ولكن حالت ظروف المرحلة الإنتقالية التي مر المعهد بها في ذات الوقت دون تحقيق ذلك.

هذا ولقد تم تقسيم الإستثمارية إلى خمسة أقسام بيانهم كالتالي :

القسم الأول : يضم معلومات عامة عن مجموعة المبحوثين.

القسم الثاني : يضم معلومات حول الإطار الإستراتيجي لمعهد التخطيط القومي، ويهدف هذا القسم إلى التعرف علي جوانب (عناصر) الإستراتيجية وهي: الرؤية، الرسالة، الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة بمعهد التخطيط القومي.

القسم الثالث: يضم معلومات حول مدي قيام إدارة معهد التخطيط القومي بالأخذ بإجراءات عمليات تقييم الأداء، ويهدف هذا القسم إلى تحديد درجة إهتمام إدارة المعهد بعمليات تقييم الأداء.

القسم الرابع : يضم معلومات حول جوانب تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بمعهد التخطيط القومي ، ويهدف هذا القسم إلى تحديد مدي إهتمام إدارة المعهد بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والتي تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن أحداها، كما يهدف هذا الجزء أيضا إلى معرفة مدي أقتناع عينة الدراسة بتطبيق هذه البطاقة وادخالها ضمن منظومة العمل بالمعهد.

القسم الخامس : يضم معلومات حول مدي أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بمعهد التخطيط القومي، ويهدف هذا القسم إلى معرفة مدي إهتمام إدارة المعهد بإجراء عمليات إعادة هندسة الأعمال بمعهد التخطيط القومي.

هذا ويمكن طرح النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل إستجابات فريق العمل البحث:

القسم الأول: يضم معلومات عامة عن المبحوثين.

القسم الثاني : الخاص بالإطار الإستراتيجي لمعهد التخطيط القومي، اتفقت عينة الدراسة على أن هناك رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمعهد منذ إنشائه وهي موثقة ومعلنة بالإصدارات العلمية لأنشطة المعهد المختلفة التي صدرت خلال الخمسين سنة الماضية ومن ضمنها المطويات الخاصة بالتعريف بالمعهد، وسلسلة قضايا التخطيط والتنمية التي يتواصل إصدارها منذ أكثر من ثلاثين عام وأيضاً مجلة المعهد وغيرها من المطبوعات التي تعكس هذه الرؤية والرسالة والأهداف. وبالرغم من وجود إستراتيجية عامة ومعلنة علي مستوي المعهد فلا توجد إستراتيجيات عامة ومعلنة علي مستوي المراكز المختلفة بالمعهد.

هذا ولقد أجمعت مجموعة العمل بالبحث أيضا علي أن إدارة المعهد لم تقم بدراسات تحليلية للمحيط الداخلي والخارج للمعهد خلال المراحل السابقة من عمل المعهد، وأن منظومة العمل بالمعهد تحتاج إلى ذلك حاجة شديدة لمواجهة المنافسة المحلية والإقليمية.

وهناك أيضا إجماع علي وجود إستراتيجية معلنة وموثقة لنشاط التدريب والتعليم، وعدم وجود إستراتيجية معلنة وموثقة لنشاط البحوث والإستشارات ونشاط خدمة المجتمع.

القسم الثالث : الخاص بمدي قيام إدارة معهد التخطيط القومي بإتباع نظم لتقييم الأداء داخل منظومة العمل بالمعهد، أوضحت إجابات المبحوثين عن هذا القسم عن خلو المعهد من وجود منظومة لتقييم الأداء داخل نظام العمل بالمعهد.

القسم الرابع : الخاص بمدي إقتناع أعضاء الهيئة العلمية بتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تعتبر من أحداث الأساليب الإدارية على منظومة العمل بمعهد التخطيط القومي. فمن خلال دراسة إستجابات المبحوثين عن هذا القسم نجد أن عينة الدراسة أجمعت علي أهمية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة وأن التطبيق سيعود بفائدة مستقبلية كبيرة على كل العاملين بالمعهد سواء من الكادر العلمي أو الإداري.

القسم الخامس: الخاص بمدي أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بمعهد التخطيط القومي، أوضحت إجابات المبحوثين أنه بالرغم من إهتمام إدارة المعهد وسعيها الدائم إلى إحداث تحسينات مطردة في نظم العمل بالمعهد، أنها لم تسعى حتى الآن لإعادة تغيير نظم العمل الحالية بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والسرعة باستخدام تقنيات المعلومات المتطورة، ولازالت إدارة المعهد غير أخذه في الإعتبار أهمية التفكير الإبداعي في العمل والاستغناء عن قواعد العمل والافتراضات العتيقة التي تسيطر على نظم العمل الحالية، وبالتالي فإن منظومة العمل الحالية بالمعهد تحتاج إلى تطبيق مفهوم إعادة هندسة الأعمال.

