



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 في 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 بالتحول القيادي بالقياس إلى التحول 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 لاجاد 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 مؤسسى 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 استخدام الإنترنت .

2- الجزء التطبيقي : 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 التطبيقي، 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 يشق 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 للإتصال 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 . ومؤدى 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 لإجراءات 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 ملحه، 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.