



معهد التخطيط القومى

سلسلة قضايا
التخطيط والتنمية
رقم (258)

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإعادة
هندسة القطاع الحكومى فى مصر
دراسة حالة "معهد التخطيط القومى"

الباحث الرئيسى
أ.د. إيمان الشربينى

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 الرئيسى

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 بتضييق 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 لابد أن يتم إفراة مساحة كافية من الوقت لإقناع الجهاز العلمى والإدارى بأهمية بل بحتمية التغيير قبل أن يحدث تدهور بالمعهد والذي 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 في 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 والتحديات التى تواجهها إدارة المعهد في الآونة الأخيرة. ثم تم البناء على هذه الخطة الإستراتيجية لتصوير بطاقة قياس الأداء المتوازن بمناظيرها الخمسة والمتمثلة في المنظور المالى ومنظور العمليات الداخلية ومنظور المستفيدين ومنظور التعلم والنمو ثم منظور المجتمع، والذي بناء عليه تحددت مدى إمكانيات تطبيق أسلوب إعادة هندسة الأعمال الإدارية من خلال المناظير السابقة. هذا ولقد بدأت إدارة معهد التخطيط القومى بوضع كل ما سبق 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 والذي 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 في الدراسة بالتفصيل.

واختتم 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

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

فهرس الجداول

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

مقدمة :

يعتبر التغيير السمة الوحيدة الثابتة فى المجتمعات الحديثة، ويترتب على كافة المنظمات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين لتتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام. فالمنظمات الحكومية عناصر مهمة فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فهى 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 فى بيئة مضطربة ومعقدة .

وفى إطار مواجهة المنظمات الحكومية للتحديات المحلية والإقليمية والعالمية، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يخفت ضوءها إذا لم يرافقها إطار مؤسسى داعم للابداع والتطور والتحسين المستمر. هذا ويؤدى التدريب والتعليم والعمل البحثى دوراً خطيراً فى تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته فى تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل فى كافة المجالات والتخصصات المختلفة. وتعد المعاهد البحثية من أهم المؤسسات التى يناط بها تحقيق مجموعة من الأهداف تدرج تحت وظائف ثلاث رئيسية هى التعليم وإعداد القوى البشرية والبحث العلمى إضافة إلى خدمة المجتمع . وتعد المعاهد البحثية من أهم المؤسسات الاجتماعية التى تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعى المحيط بها، فهى من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هى 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 ويزداد 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 فى التسعينات. وعلى أية حال فإن تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن فى المشروعات الخاصة يتم فى ضوء سعيها إلى تحقيق الربح وهو الهدف الأساسى التى ترنو هذه الشركات إلى تحقيقه، وفى هذا الإطار يجب تعديل الهيكل الأساسى لبطاقة قياس الأداء المتوازن ليتلائم مع طبيعة العمل فى شركات القطاع العام والمنظمات الحكومية والشركات التى لا تسعى إلى تحقيق الربح وذلك للاستفادة من كل المميزات التى تقدمها بطاقة قياس الأداء المتوازن .

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات الحكومية تغييرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة، حيث أصبح من الضرورى على هذه المنظمات أن تحسن من أدائها، من أجل البقاء والإستمرار، وهذا يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية 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 فى بداية الأمر، وذلك بإعتماد أدوات تساعد فى عملية التقييم، ومن بين أهم وأحدث هذه الأدوات بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ونظراً لكون معهد التخطيط القومى أحد هذه المنظمات الحكومية التى تعانى من كثير من المشاكل والتى تتعلق بعدم وجود إستراتيجية واضحة ومعلنة للمعهد، حيث تمثل ذلك فى 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 الحالى للمعهد وتبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها والقيام بإتخاذ قرارات فورية وحاسمة وإجراءات تعمل على التخفيف من حدة نواحي القصور والضعف والعمل على إزالتها، وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسى لمعهد التخطيط القومى.

ولقد تم إختيار بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم وقياس الأداء بالمعهد نظراً لكونها تأخذ بعين الإعتبار عدة أبعاد يمكن أن تغطى كل مجالات العمل والنشاط بمعهد التخطيط القومى. 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 فى كشف الإختلالات وتصحيحها. وبناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسى التالى:

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

وتتدرج 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 العقوبات 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 يلبي رغبات كل الأطراف ذوى المصلحة. ولقياس هذا الأداء أصبح لزاماً الاعتماد 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 يلى:

- تبيان أهمية وفوائد إستعمال 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 يلى:

- 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 إعتمادها نحو توظيف بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحقيق الجودة الشاملة بالمعهد.
- 6- تحديد الآلية التى يمكن لمعهد التخطيط القومى إعتمادها 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 إرتباطاً وثيقاً حيث أن رئيس مجلس إدارة المعهد هو وزير التخطيط الحالي وبالتالي فإن هناك عمل مشترك بين المعهد والوزارة، زيادة إعتمادية الوزارة مما سيترتب عليه على المعهد في إجراء الدراسات التي تخدم متطلبات الحكومة ومتخذي 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

وفى سبيل تحقيق ما تقدم سوف يتم الإعتماد على مصادر أولية وثانوية للمعلومات فى جزئه النظرى ثم تطبيق ما تقدم على معهد التخطيط القومى 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 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 والتدريبى 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.