



المعهد العربي للتخطيط Arab Planning Institute

التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة

إعداد
د. عوني الرشود



الأراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والازدهار للأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

المحتويات

6	مقدمة
9	أولاً: مبررات التخطيط (لماذا نُخطط)
10	ثانياً: مراحل بناء الخطط الاقتصادية والاجتماعية
12	ثالثاً: متطلبات نجاح التخطيط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
13	رابعاً: نظام بطاقات الأداء المتوازن ومراقبة الأهداف في الخطة
17	خامساً: التطور في استخدام البطاقات بالتوائم مع تغير خطط ومتطلبات التخطيط الفعال
22	سادساً: التدرج والتعمق في تطبيق بطاقات الاداء المتوازن
23	سابعاً: ملاحظات ونتائج نهائية
27	المراجع

التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة

إعداد د. عوني الرشود

مقدمة

التخطيط الاستراتيجي

نقصد بالتخطيط الاستراتيجي مجموعة الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحسين أداء المنشأة العامة وتحديد رؤيتها ورسالتها وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملياتها. ويتضمن التخطيط عناصر التخطيط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ويعكس السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي ترسم خارطة الطريق للوصول إلى الأهداف المستقبلية المحددة. ويقوم التخطيط من هذا المنطلق على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له ويحتاج إلى التفكير المبدع في تحليل الواقع لرسم الأهداف العقلانية والوصول إليها.

نقصد بالتخطيط الاستراتيجي مجموعة الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحسين أداء المنشأة العامة وتحديد رؤيتها ورسالتها وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملياتها.

هذا وتوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في جميع مظاهر الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتنمية المستدامة، وعادة ما تبدأ الخطة الاستراتيجية بتحديد وشرح وتوضيح ما يسمى بالوضع الراهن، والذي يتضمن

يركز هذا العدد على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة وعلاقته بنظام بطاقات الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة والذي بدء استخدامه في المنظمات الخاصة ثم انتقل الى مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات العامة. حيث يبدأ العدد بالتركيز على التخطيط الاستراتيجي وتعريفه وتوضيح فوائده، وأهمية استخدامه في المؤسسات العامة مما يحسن إدارة الموارد ويحافظ عليها، ويوجهها إلى تحقيق الأهداف الذكية. كما يبين العدد أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة محافظة على الموارد وتوجيهها وخفض التكاليف والمخاطر وكألية رقابية وتدقيق على أداء المنظمات من خلال التركيز على تميزها والسيطرة على ما يسمى الأبعاد الأربعة للأداء المتوازن (المالية - العملاء - العمليات الداخلية - التعلم والنمو) مما يمكن المؤسسات العامة من تحسين كفاءتها وفعاليتها وتقديم نوعية متميزة من الخدمات من حيث الجودة والتكلفة والزمن، ويحسن من مستويات رضا الشرائح المستفيدة من خدماتها. وكذلك يوضح العدد كيفية استخدام الجيل الثالث من نظام بطاقات الأداء المتوازن وأهمية بناء الخارطة الاستراتيجية للمؤسسات العامة.

لذا فان التخطيط الاستراتيجي يسهم في الوصول إلى المستقبل المرغوب فيه (الرؤية) ويتطلب ذلك وضع المسارات الاستراتيجية بعيدة المدى والخطط التنفيذية قصيرة المدى وهي خطط تفصيلية سنوية توضح كيفية تحقق الأهداف المرغوبة من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والسيطرة على البيئة الداخلية والحد من المخاطر الخارجية.

ولا بد من الإشارة هنا أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال وكفؤ يتطلب وجود خمسة عناصر تحكم عملية نجاح الخطط الاستراتيجية وهي: الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الواضحة - مهارات الموارد البشرية وقدراتها وجداراتها في إدارة عملية التخطيط - والحوافز التي تدفع بهذه الموارد لتحقيق أقصى انتاج ممكن او تعظيم أدائها - ثم الخطط التشغيلية الواضحة التي يجب ان تتكامل وتندمج مع التوجهات الاستراتيجية.

وكما يتضح من جدول 1 ادناه فان غياب الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الواضحة يؤدي إلى هدر الموارد وعدم توجيهها الى الأهداف الذكية بل السير في مسارات عشوائية وقلّة تعظيم الاستفادة منها، وفي سياق متصل، ينتج عن غياب المهارات والقدرات والجدارات للموارد البشرية (التي تضع الخطط - وتنفذها - وتراقبها) ضعف وقلق من تحقق الأهداف الاستراتيجية ، ويؤدي غياب الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف عدم القدرة على تحقيق الأهداف وشلل الخطة الاستراتيجية، وإذا غابت الخطط التشغيلية والواقعية التفصيلية ممكنة التحقيق ضمن القدرات المتوفرة فان ذلك يؤدي الى ضعف الأداء وعدم تحقق الأهداف.

نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، والقضايا الرئيسية التي تواجهها المنظمة، وعلاقتها التشابكية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والبيئية والتكنولوجية وغيرها، ومصفوفة المخاطر وترتيبها وكيفية التعامل معها، والمحددات التي تحد من الانطلاق، والفرص التي يمكن أن تنتهزها المؤسسة، ثم لا بد من تحديد الرؤية المستقبلية، وأخيراً لا بد من توضيح طريقة الوصول الى تحقيق الأهداف الذكية والاستراتيجية من خلال مجموعة من المسارات الاستراتيجية التي تعظم من الاستفادة من الموارد وتوجهها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف عبر مجموعة من البرامج والمشاريع والأنشطة المنتقاة التي توصلنا إلى تحقيق الرؤية.

تبدأ الخطة الاستراتيجية بتحديد وشرح وتوضيح ما يسمى بالوضع الراهن، والذي يتضمن نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، والقضايا الرئيسية التي تواجهها المنظمة، وعلاقتها التشابكية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والبيئية والتكنولوجية.

لذلك فان التخطيط الاستراتيجي بشكل أساسي يقوم على بناء خارطة طريق واضحة يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، ورسم طرق وآليات ووسائل الوصول لهذه الأهداف، مما يُحتم تخصيص الموارد المتاحة واستغلال الفرص والحد من المخاطر.

جدول (1) العناصر الحاكمة للتخطيط الاستراتيجي (2017)

العناصر	الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف الواضحة	المهارات والقدرات والجدارات للموارد البشرية	الحوافز التي توجه لتعظيم الأداء وتحقيق الأهداف	الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف وتمويل برامج الخطة	الخطط التشغيلية التفصيلية والواقعية التي تتكامل مع المسارات الاستراتيجية	النتيجة
السيناريو الأول	*	المهارات والقدرات والجدارات	الحوافز	الموارد	الخطط التشغيلية التفصيلية والواقعية	الضبابية وعدم الوضوح
السيناريو الثاني	الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف الواضحة	*	الحوافز	الموارد	الخطط التشغيلية التفصيلية والواقعية	ضعف وقلق
السيناريو الثالث	الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف الواضحة	المهارات والقدرات والجدارات	*	الموارد	الخطط التشغيلية التفصيلية والواقعية	بطء إجراءات التنفيذ
السيناريو الرابع	الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف الواضحة	المهارات والقدرات والجدارات	الحوافز	*	الخطط التشغيلية التفصيلية والواقعية	شلل
السيناريو الخامس	الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف الواضحة	المهارات والقدرات والجدارات	الحوافز	الموارد	*	عدم تحقيق الأهداف وفشل الخطة

إعداد الباحث.

ولا بد من الإشارة هنا ان الخطط التشغيلية للإدارات/ المديريات والتي لا بد لها من أن تتكامل مع الخطط الاستراتيجية، تركز بشكل كبير على القضايا الواقعية والعملية من خلال الاستفادة من التحليل الاستراتيجي الرباعي من خلال الحوارات والنقاشات والمجموعات البؤرية والعصف الذهني مع المدراء ورؤساء الأقسام والمختصين من أجل استكشاف العوامل الايجابية (الفرص المتاحة، وعوامل القوة) والعوامل السلبية (المخاطر وعوامل الضعف). وهنا نلاحظ ان عوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف) هي نقاط موجودة فعلاً، ويسهل السيطرة عليها والتعامل معها بالمقارنة مع عوامل البيئة الخارجية (الفرص المتاحة والمخاطر) التي يصعب التعامل معها كونها خارج سيطرة المنظمة ولا تتحكم فيها.

بناءً على ما سبق، فإن الخطط الاستراتيجية تعني الجدية في وضع الأهداف المتوائمة مع توفر الموارد (المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية والإدارية والمبادرات والقدرات والابداع... الخ) وبناء التحالفات وتدريب فريق الاستراتيجية وتنفيذها من قبل فرق التنفيذ ومتابعتها بحاكمة رشيدة ووضع مؤشرات ومقاييس نجاح. وبما أن التخطيط الاستراتيجي يوضح الرؤية ويحدد الأهداف، ويساعد على استخدام الموارد بشكل أمثل ويحقق عمليات التكامل والتنسيق، لذلك يُسهم في تحديد الأولويات والاحتياجات التخطيطية، ويُسهم في السيطرة على التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسات العامة خلال عملية تنفيذ المبادرات والبرامج والمشاريع والأنشطة.

أن تحديد الأهداف بوضوح يجنب الاقتصاد ومؤسساته من تشتت الجهود والأموال لتحقيق أهداف جزئية قد تكون غير مرغوبة لصالح الأهداف الواقعية والمحددة في الخطة.

• يحقق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة: تركز عملية التخطيط الاقتصادي أو الاجتماعي الصحيحة على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية والإدارية وللزمن وبأكثر الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ويزيد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

• يدعم عمليات الرقابة والمحاسبة: تتضمن عملية التخطيط متابعة تحقيق الأهداف من خلال مؤشرات تحددها الخطة وتسهيل عملية الرقابة على تحقيق الأهداف، كما أن عمليات المحاسبة والمساءلة بشكل واضح وبناءً على أسس محددة. ويمكن اعتماد بطاقات الأداء المتوازن التي سوف يتم التطرق لها لاحقاً.

• يحد من المخاطر: يركز دور التخطيط على تسهيل انسياب عمليات انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى تحقيق الرؤى في المستقبل، لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يحد من المخاطر. لأن التخطيط يتضمن القيام بوضع مصفوفة

الخطط التشغيلية للإدارات/ المديريات والتي لا بد لها من أن تتكامل مع الخطط الاستراتيجية. تركز بشكل كبير على القضايا الواقعية والعملية من خلال الاستفادة من التحليل الاستراتيجي الرباعي من خلال الحوارات والنقاشات والمجموعات البؤرية والعصف الذهني مع المدراء ورؤساء الأقسام والمختصين من أجل استكشاف العوامل الايجابية (الفرص المتاحة، وعوامل القوة) والعوامل السلبية (المخاطر وعوامل الضعف).

أولاً: مبررات التخطيط (لماذا نُخطط)

يوجد العديد من المبررات أو الأسباب التي تدفع باتجاه إعداد وبناء الخطط وتبرر العمليات التخطيطية وبناء الخطط الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها، والذي يتضمن تجميع الموارد المتاحة وتنظيمها وتوجيهها لتحقيق الرؤى والأهداف الاستراتيجية، ومن أهم فوائد ومبررات التخطيط انه:

• يسهم في الحد من الضبابية في قيمة المستهدفات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية: التخطيط مبرر بسبب أن تحديد الأهداف بوضوح ومرونة رسم السياسات والآليات للوصول إليها يزيل الضبابية والشكوك حول اتجاه المؤسسات المستقبلية.

• يركز الانتباه على القضايا والأهداف المهمة والاستراتيجية للمنظمة: كما

المخاطر الداخلية والخارجية
ومستواها واحتمالية حدوثها
وبالتالي ترتيب المخاطر المحتملة
ووضع خطة التعامل معها. وعلى
سبيل المثال، فإن إهمال التعامل
مع التغيرات في توجهات الشرائح
المستفيدة من الخدمات، أو التغيرات
والمخاطر التكنولوجية قد تكون له
آثار كبيرة وسلبية على المنظمة.

• يحقق الانسجام والتكامل في جميع
قطاعات العمل: من خلال تسهيل
وتدعيم عمليات الاتصال الفعال،
إن التشاركية والمبادرة والتشاور
وإشراك الأطراف المتعددة في وضع
الخطة (فريق التخطيط - الإدارة
العليا - الوسطى - الإدارة التشغيلية
من جميع المديریات بالإضافة إلى
التكامل والتوازن بين الأنظمة
الإدارية المطبقة في المؤسسة -
أصحاب العلاقة مع الخطة ... الخ).
يدعم عملية الاتصال ويعمل على
إيجاد قنوات الاتصال المتعددة
في كل الاتجاهات كما يساعد في
التنظيم، بحيث يكون كل مركز في
الإدارة مسؤول عن تنفيذ جزء من
الخطة، علاوة على كونه مسؤولاً
عن أي انحراف حتى يمكن محاسبته
على الانحرافات.

ثانياً: مراحل بناء الخطط الاقتصادية والاجتماعية

تركز عمليات التخطيط الاقتصادي
أو الاجتماعي على تحقيق الأهداف التي

تضعها المنظمة / أو الوزارة/ أو المشروع
بأسلوب علمي من خلال ثلاث عمليات
أساسية هي:

1. تشخيص أو تحليل الوضع الراهن: وما
يتضمنه ذلك من حصر وتقييم جميع
الموارد البشرية والمادية والفنية
والتكنولوجية والابداعية المختلفة
(تقييم جميع الإمكانيات من خلال
فهم الواقع الحالي أو تشخيص الحال
أو ما يسمى أين نحن الان). وكذلك
فهم طبيعة الوزارة / أو المنظمة
ورؤيتها ورسالتها وقيمها الموجودة
حالياً، والوثائق المتاحة حول نقاط
القوة والضعف والفرص والتحديات
الحالية والماضية، وأهم القضايا التي
تواجهها، وتوجهاتها المستقبلية من
خلال قراءة الوضع الراهن.

2. تحديد الرؤية والرسالة والقيم
المهمة للمؤسسة، والتركيز هنا يكون
على الرؤية المستقبلية والتصورات
لكيفية عمل المؤسسة بعد عدة
سنوات (عادة تزيد عن 5 سنوات)،
وما هو التقرير الذي ستقدمه
الوزارة للمستفيدين من خدماتها
وأهم الأعمال المناطة بها. وفي
سياق متصل، فإن القيم هي الحوافز
والمواجهات للموارد لتحقيق
الأهداف، وتعتبر القيم عما هو كل
ذا قيمة للمنظمة بحيث يصب في
تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. تحديد المحاور والأهداف
الاستراتيجية: يهدف التخطيط

تحقيقها خلال فترة زمنية ضمن الموارد والامكانيات المتاحة.

وتجدر الإشارة انه يتم خلال عملية بناء الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والتشغيلية التمييز بين الأهداف الاستراتيجية والتي تضعها الإدارة العليا والتي تعتبر طويلة المدى وتحتاج لفترات طويلة لتحقيقها، والأهداف المرحلية المتوسطة المدى، والأهداف التشغيلية قصيرة المدى كما يتضح من الجدول. 2 أدناه.

بشكل أساسي للوصول الى الوضع الأمثل والمأمول من خلال توجيه جميع الإمكانيات والموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ذات الطابع الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي حسب الهدف من اعداد الخطة. بيد أن الأهداف لا بد من ان تتسم بالتحديد بدقة، وبإمكانية قياسها، وبموضوعيتها وواقعيتها، وإمكانية

جدول (2): الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وبطاقات الأداء (المعهد العربي للتخطيط 2017)

بعيدة المدى / تصاغ بشكل عام (تضعها الإدارة العليا على مستوى الوزارة ككل - تنبثق منها الأهداف التكتيكية - والتشغيلية - وتكون الدليل المهم والمرجعي للأبعاد والمحاور الاستراتيجية.	Strategic أهداف استراتيجية goals (طويلة خمس - عشر سنوات وربما أكثر)
تصوغها الإدارة العليا الوسطى - على مستوى القطاعات والادارات - متوسطة الأجل ولها نهايات محددة - أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية - تعتبر الأساس في بناء البطاقات المتوازنة.	أهداف مرحلية - أقصر من الأهداف الطويلة المدى وربما تحتاج إلى (سنة)
تأخذ بعين الاعتبار توجهات الإدارة الوسطى مع الإدارة الاستراتيجية، وتعتبر أهداف قطاعية على مستوى الاقسام والوحدات والأفراد. وهي بطبيعة الحال أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتحتاج المؤشرات لتقييم الأداء، كونها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقق الأهداف التكتيكية.	أهداف تشغيلية - Operational Goals - قصيرة المدى تحتاج لعدة أشهر - او أسابيع لتحقيقها. (3 شهور)

الاجتماعية أو البيئية أو غيرها. حيث أن التخطيط الاقتصادي أو الاجتماعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالامثلية في استخدام الموارد المتاحة ووضعها في المكان الصحيح لتحقيق الأهداف المأمولة بأسرع الطرق وأقل التكاليف وأعلى أنواع الجودة وفي الوقت المحدد.

4. تحديد المسار الأمثل أو المسارات المتعددة لتحقيق هذه الأهداف بأفضل وأكفاً طريقة أو استخدام هذه الموارد بأكفاً طريقة ممكنة أو وضعها موضع الاستخدام الأمثل للوصول إلى الأهداف. والسؤال هنا ماهي الآليات والطرق والوسائل الأفضل للوصول لتحقيق الأهداف الاقتصادية أو

بيد أنه لا بد من التأكيد على أن هذه الخطوات المدروسة والمنهجية والواقعية والمبنية على أحدث الآليات والطرق من خلال موارد بشرية مبدعة تستخدم أحدث المعلومات في المؤسسات العامة تُخطط للنجاح وتحقيق الأهداف من خلال وضعها لخطة استراتيجية مبادرة ومبدعة تشاركية.

ثالثاً: متطلبات نجاح التخطيط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

تتفاوت نسبة نجاح الخطط التنموية بجميع أنواعها من خطة إلى أخرى ويمكن أن يعود ذلك لمجموعة كبيرة من الظروف والعوامل والمتطلبات التي لا بد منها توفرها لنجاح الخطط ومنها:

- تقبل النظام الإداري في المنظمة للتخطيط: لأن التخطيط الاستراتيجي يُحدد الرؤية والرسالة والمحاور والأهداف الاستراتيجية وبقية العلاقات والأهداف الفرعية والمؤشرات وبقية العلاقات داخل الوزارة تنبثق من ذلك.
- نوعية الموارد البشرية والنظم الداعمة للخطة: لا بد من وجود موارد بشرية متميزة وتعمل ضمن نظام حوافز وإبداع للخروج بالخطة الاستراتيجية من خارج الصندوق ولا بد من أن تمتلك المبادرات والإبداع لتعاطي مع التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.
- فهم الواقع الذي تنطلق منه الخطة وتحليله بشكل متأن: لكي تحقق الخطة التنموية أو الاستراتيجية غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة

شاملة للواقع الاقتصادي للمنظمة، ويتم ذلك من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية مما يسمح بوضع خطة استراتيجية سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات المتاحة.

- شمولية الخطة لجميع الموارد المتاحة وإشراكهم في اقتراحات ومسارات الخطة: التخطيط الاستراتيجي مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالتخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون شامل وعلى جميع مستويات الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وتنبثق من خطط المستوى الأعلى.
- التنسيق في بناء الخطة: التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لا بد أن يكون التناسق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف الذكية، ويضمن التنسيق عدم تعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بغرض الوصول للأهداف المرغوب تحقيقها.
- مرونة الخطة: لا بد للخطة أن تأخذ في الحسبان التغيرات / أو المستجدات والظروف الجديدة عند وضعها لذلك ينبغي لها أن تكون مرنة لكي تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف التشغيلية في بعض/ كل الإدارات.

• الإلزام في التخطيط الاستراتيجي؛
يعتبر هذا المتطلب والمبدأ مهم في
التخطيط الاستراتيجي لان انعدام
هذا الأخير يخول للأطراف المعنية
بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها
وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سيروتيرة
النمو والتطور في الوزارة، لذلك
لا بد من المسائلة والمحاسبة حتى
يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول
إلى الهدف الأساسي.

رابعاً: نظام بطاقات الأداء المتوازن ومراقبة الأهداف في الخطة

طور نظام بطاقات الاداء المتوازن
بناء على عمل روبرت كابلان وديفيد نورتن
(1992) وبناء على طلب العديد من الشركات
العالمية في الولايات المتحدة. بيد أن نظام
الاداء المتوازن يعتمد على الموازنة بين
مجموعة من الأهداف والابعاد منها: الابعاد
المالية، والخدمات من حيث جودتها ومستوى
رضاء الشرائح التي تخدمها المؤسسات
العامة، والعمليات الداخلية وحوكمتها
وجودتها ضمن أعلى المعايير العالمية،
وعمليات النمو والتعلم والابداع المؤسسي.

**نظام الاداء المتوازن يعتمد على
الموازنة بين مجموعة من الأهداف
والابعاد منها: الابعاد المالية،
والخدمات من حيث جودتها ومستوى
رضاء الشرائح التي تخدمها
المؤسسات العامة، والعمليات
الداخلية وحوكمتها وجودتها ضمن
أعلى المعايير العالمية، وعمليات
النمو والتعلم والابداع المؤسسي.**

وتربط بطاقات الأهداف
الاستراتيجية بعيدة المدى ومتوسطة
وقصيرة المدى، والبيانات والمؤشرات
والمقاييس الكمية والنوعية (الوصفية)،
والاعتماد على مبدأ وعلاقة السبب
والنتيجة، الأمر الذي يوفر المعلومات
(الأسباب) الحالية والمؤدية الى نتائج
مستقبلية. مثلاً أداء المنظمة المتميز في بعد
العمليات ينعكس على باقي الابعاد بشكل
مباشر. هذا وقد اختير مبدأ بطاقات الاداء
المتوازن من قبل " Harvard Business
Review " كواحد من أبرز الآليات الإدارية
المؤثرة خلال الـ75 سنة الماضية، وقد لوحظ
أن 60% من أكبر 1000 شركة في الولايات
المتحدة تبنت مفهوم جديد في إدارة الأداء
(BSC) (كابلان ونورتن، 1992).

تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على
مجموعة من الابعاد والأهداف المالية وغير
المالية، وعلى توزيع مجموعة من الأهداف
المالية وغير المالية والمترابطة والمتكاملة
والتي تعكس طبيعة عمل المؤسسة الربحية/
أو غير الربحية. وهنا لا بد من الإشارة
إلى اختلاف المؤسسات الربحية الخاصة
عن المؤسسات العامة والمؤسسات الحكومية،
فالمؤسسات الخاصة الربحية تهدف بشكل
اساسي إلى تعظيم الأرباح (الأهداف المالية)
ولكنها لا بد لها من التركيز والاهتمام
بالأبعاد غير المالية والتي تمكنها من تحقيق
الأهداف المالية (مثل الخدمة الممتازة للعملاء
ورفع مستوى رضاهم والتزامهم مع المؤسسة
وحبهم لشراء منتجاتها او خدماتها، والتأكد
من جودة وكفاءة عملياتها الداخلية وتقليل
الهدر خلال العمليات الانتاجية المختلفة،
وتدريب وتأهيل وتمكين مواردها البشرية).

/ الهيئة في نظر المستفيدين من الخدمات / المشتركين والموردين، وتظهر المقاييس والمؤشرات في هذا البعد حصة السوق - أو رضى العملاء أو المواطنين عن الخدمات المقدمة - أو رضاء الموردين والمتعاملين مع الوزارة - أو رضاء المستثمرين مثلاً عن الخدمات التي تقدمها الدولة وهيئات الاستثمار، أو رضاء فئات الضمان الاجتماعي عن الخدمات التي تقدمها وزارة التنمية الاجتماعية.

بُعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على المؤشرات الداخلية التي تحدد إجراءات المؤسسة الداخلية، وتركز مؤشرات بعد العمليات الداخلية على اداء الموظفين في القطاعات والمديريات والاقسام المختلفة، ومؤشر كفاءة سير العمليات وفعالية الاجراءات الداخلية، وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية من عمليات تقديم الخدمات وأنظمة الربط الالكتروني والجودة ونظام الادارة وشؤون الموظفين وعمليات الشراء والمناقصات وطرح العطاءات... الخ.

بُعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على المؤشرات الداخلية والخارجية التي توضح القدرات والامكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية مع التوجه الى تكييفها مع البيئة الخارجية بشكل عام، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات والقدرات والجدارات والاستثمار في الانظمة، ومؤشرات أداء المنتجات والخدمات الجديدة في الوزارة.

إلا أن أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات التي تنوى تطبيق نظام "بطاقات

أما المؤسسات العامة من وزارات ومؤسسات وهيئات وشركات عامة فتركز كذلك على الابعاد الاربعة ولكن الأولوية قد تتفاوت بينها وبين المؤسسات الخاصة، فالمؤسسات العامة تركز على تحقيق رضاء العملاء أولاً ويكون رضا المواطنين/ والشرائح المستفيدة من الخدمات العامة في أعلى سلم اولوياتها وذلك لإرضاء السلطات التشريعية والتنفيذية ولتحقيق الضمان والتماسك الاجتماعي وتقديم الخدمات للشرائح المهمشة والضعيفة في المجتمع وتأتي الابعاد المالية في مركز متأخر في سلم اولوياتها.

ويمكن القول هنا أنه نظراً لاختلاف طبيعة عمل المؤسسات العامة والخاصة، وحتى طبيعة عمل المؤسسات الخاصة من شركة إلى أخرى، وكذلك الحال بين الشركات والمؤسسات العامة واختلاف اهدافها في عملية تقديم السلع والخدمات. ولكن الملاحظ أن معظم المؤسسات تشترك في استخدام الأبعاد الأربعة الأساسية التالية:

البُعد المالي: يركز هذا البعد على وضع المؤشرات الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الارباح والخسائر والقوة المالية أو الايرادات العامة/ او رفع قيمة المؤسسة السوقية أو سمعه المؤسسة او الوزارة من وجه نظر المؤسسات التشريعية او التنفيذية.

بُعد الشرائح المستفيدة/ العملاء: يركز هذا البعد على قياس المؤشرات الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للوزارة

الأداء المتوازن” هي عدم قدرتهم على توفير البيانات لقياس المؤشرات في كل بعد من الأبعاد ، وفهم ماهية نظام البطاقات، وكيف يعمل، واستيعاب قدرته على تحسين الأداء من خلال تحسين عمليات الإنتاج والرقابة والحوكمة، وكيف يُحقق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.

كيفية بناء نظام بطاقات الأداء المتوازن

يحتاج بناء نظام بطاقات الأداء المتوازن لا سيما الجيل الثالث من البطاقات إلى بعض الخطوات الضرورية منها:

1. وصف دقيق للمشكلة أو التحديات

وتحديد الفجوات بتوائم مع الفرص المتاحة التي ترغب الوزارة في معالجتها أو استغلالها.

2. تحليل الوضع الراهن: والعصف

الذهني المكثف بين مديري الإدارة العليا والوسطى والدوائر والأقسام والعاملين، فمديري الإدارة العليا والوكلاء والمساعدين للمتخذ القرار يحددون ويرسمون ويستوعبون الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى والتوجهات العامة للوزارة، بينما سيقوم مديري الإدارة الوسطى والقطاعات بتحديد الأهداف التكتيكية المتوسطة المدى، ويحدد مدراء الدوائر والأقسام الأهداف التشغيلية قصيرة المدى والتي تتكامل مع الأهداف المتوسطة المدى وتُحقق الأهداف طويلة المدى.

3. وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية:

والتي ينبغي أن تتواءم مع الأهداف التكتيكية والتشغيلية ولا بد للأهداف أن تكون ذكية ويمكن تحديدها وقياسها وتحقيقها بشكل واقعي وبسيط ومحددة بزمن (طويل – متوسط – قصير) حسب طبيعتها، وفي هذه المرحلة نبدأ التفكير في وضع معايير لقياس التقدم في تنفيذ الحلول المقترحة والتي سبق ووضعتها الإدارة الاستراتيجية والوسطى.

4. استخدام وسائل وآليات محددة لقياس

مدى التقدم في تنفيذ هذه الحلول من خلال المؤشرات الأساسية للوزارة أو الهيئة والتي يتم اختيارها بالتوائم مع الأهداف الكمية أو النوعية وحسب طبيعة النشاطات والرسالة التي يجب ان تؤديها المؤسسة ومن خلال استخدام بطاقات الأداء المتوازن بأبعادها المالية وغير المالية وقدرتها على ربط الأبعاد طويلة الأجل مع متوسطة وقصيرة الأجل مما يُمكن المدراء من استخدام هذه البطاقات ومن خلال مؤشرات الأداء في كل بطاقة والتي يتم تحديدها لإداء المهام والتحكم بها بشكل دوري.

5. ضرورة تحديث البطاقات بشكل دائم:

لا بد من ان تقوم الإدارة بتحديث بطاقات الأداء دورياً بالتوائم مع أليه مستجدات في عمليات التخطيط، ولأن البطاقة تحتوي على أبعاد مالية – عملاء - عمليات داخلية – تعلم ونمو وموظفين وهي التي تترجم الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات ومقاييس دقيقة من خلال

المحاور والاهداف التي تقوم
الإدارات على مختلف مستوياتها
بتنفيذها وينعكس ذلك على
تحسين جودة الخدمات وإنتاجية
العمل.

**ونشير هنا أن المعهد العربي
للتخطيط (2018) ومن خلال تنفيذ
العديد من الدراسات الاستشارية
المتعلقة بالخطط الاجتماعية
والاقتصادية والاستثمارية والتنمية
لعدد من الدول العربية، قدم نموذج
من خلال استخدام الجيل الثالث
لبطاقات الأداء المتوازن والذي يُبنى
على مجموعة من الخطوات.**

ونشير هنا أن المعهد العربي
للتخطيط (2018) ومن خلال تنفيذ العديد
من الدراسات الاستشارية المتعلقة بالخطط
الاجتماعية والاقتصادية والاستثمارية
والتنموية لعدد من الدول العربية، قدم
نموذج من خلال استخدام الجيل الثالث
لبطاقات الأداء المتوازن والذي يُبنى على
مجموعة من الخطوات منها:

• تحليل النموذج المقترح المتوائم
مع خصوصية المؤسسة العامة
المعنية.

• تحديد المحاور والأهداف
الاستراتيجية طويلة المدى
من خلال المجموعات البؤرية
والعصف الذهني.

• تحليل الوضع الراهن والضعفات
والبناء المؤسسي وتحليل البيئة
الداخلية والخارجية والموارد
المتاحة.

• وضع الخيارات الاستراتيجية
للمؤسسة يحقق جودة الخدمات
المقدمة للشرائح المستهدفة.

• تنفيذ الاستراتيجية - وتقييم
الأداء.

• بناء فرق المتابعة والتقييم والتقويم
والتغذية المرتجعة بناء على
مؤشرات الأداء والبطاقات الأربعة.

ويتطلب التطبيق الفعال للجيل
الثالث من بطاقات الأداء المتوازن وجود
هياكل تنظيمية واضحة وداعمة، وأنظمة
عمل واضحة، ونظم معلومات واتصالات
فعالة، وثقافة مؤسسية إيجابية متزامنة مع
مهارات وقدرات ومميزات متغيرة، وممارسات
إدارية فعالة (قيادة رشيدة).

وهنا نوضح طبيعة بطاقات الأداء
المتوازن ومجموعة من الاهداف والمؤشرات
والنتائج والمبادرات كما في الجدول (3) أدناه،
والذي يوضح تفاصيل بطاقة الأداء المتوازن
لبعد العملاء، والذي يمكن تعميمه على
الأبعاد الأخرى.

وفيما يلي توضيحاً لعناصر بطاقة
الأداء المتوازن

الجدول (3) نموذج بعد العملاء والشرائح المستفيدة (المعهد العربي للتخطيط، 2017)

المبادرات	النتيجة	المؤشر	الهدف
1. توسيع مكاتب خدمات المواطنين في المحافظات. 2. زيادة مراكز الخدمة المتكاملة.	80%	مؤشر رضا المستفيدين من خدمات المراكز الاجتماعية	زيادة نسبة رضا المستفيدين من خدمات المراكز الاجتماعية في مملكة البحرين بنسبة 10%
			رفع مستوى وجودة الخدمات المقدمة لكبار السن بنسبة 5%

المبادرة (Initiatives)؛ وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف الذي وضعته الوزارة أو المؤسسة أو الهيئة فقد تكون المبادرات عبارة عن مشاريع تدريبية لرفع كفاءة العاملين أو بناء مراكز خدمات اجتماعية جديدة أو بناء مستشفيات جديدة لرفع الطاقة الاستيعابية لمستشفيات وزارة الصحة. أو بناء كليات جديدة لدعم وتمكين تخصصات علمية معينة. أو تكثيف برامج للتعليم المهني، أو بناء مشاريع صغيرة ومتوسطة في حقل معين يحتاجه السوق..... الخ.

خامساً: التطور في استخدام البطاقات بالتوائم مع تغير خطط ومتطلبات التخطيط الفعال

عندما بدأ مفهوم بطاقات الاداء المتوازن في الانتشار في أواخر التسعينيات لم يتجاوز كونه مجموعة من المؤشرات الاستراتيجية الموزعة "بتوازن" بين الأبعاد الكلاسيكية (إضافة على البعد المالي) التي طرحها كابلن ونورتن في كتابهما « بطاقات الاداء المتوازن والمقاييس التي تحسن الاداء (1992).

الهدف (Objectives)؛ تتوزع الأهداف بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريبا نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

المؤشر (Key performance Indicators)؛ تُعتبر الأهداف بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مثلاً 100، وتعتبر الأهداف القيم العظمى المأمول تحقيقها، بيد انها عادة لا تتساوى مع ما تم تحقيقه فعلا. فعندما تتم مقارنته المحقق مع الهدف فإن قيمة المؤشر تتضح.

النتيجة (score)؛ القيمة المحققة فعليا، هذا وتعكس القيمة المحققة او النتيجة مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابيا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.

الاستراتيجية والرؤية والرسالة والقيم والاهداف الاستراتيجية للوزارات/ المنشآت وضمن الابعاد المالية والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم.

وهنا نشير ان عدم ربط الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية بالأهداف والمؤشرات يُفقد النظام التوازن المطلوب مما دفع بتحديث النظام والانتقال إلى الجيل الثالث من نظام بطاقات الاداء المتوازن. بيد انه ومع بدايات التطبيق العملي لنظام الاداء المتوازن بدأت تظهر تحسينات كثيرة في النظام، وتطورت عملية بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس الاستراتيجيات، علاوة على ان عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر وضوحاً وأهمية. وبناء على هذه التطورات فقد ركز الجيل الثاني من البطاقات على البدء بالرؤية والرسالة - والخطط الاستراتيجية - والخطط السنوية، ثم الاهداف والمؤشرات والمبادرات كما يتضح من جدول (4).

ويلاحظ أنه في الجيل الاول من البطاقات (في بداية تطوير النظام) الترابط الضعيف بين الاستراتيجية والأهداف، كما أن علاقة السبب والنتيجة تظهر بشكل غير مباشر بين الأبعاد فقط.

ويلاحظ أنه في الجيل الاول من البطاقات (في بداية تطوير النظام) الترابط الضعيف بين الاستراتيجية والأهداف، كما أن علاقة السبب والنتيجة تظهر بشكل غير مباشر بين الأبعاد فقط. وكما يتضح من جدول (3) فإن الترابط ضعيف بين الاستراتيجية والرؤية والرسالة والقيم والاهداف ضمن الابعاد الأربعة - ان عدم ربط الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية بالأبعاد الأربعة دفع بتحديث النظام والانتقال إلى الجيل الثاني من نظام بطاقات الاداء المتوازن. وبناء عليه، بدء استخدام الجيل الثاني من بطاقات الاداء المتوازن نتيجة لضعف الترابط بين

وهنا نشير ان عدم ربط الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية بالأهداف والمؤشرات يُفقد النظام التوازن المطلوب مما دفع بتحديث النظام والانتقال إلى الجيل الثالث من نظام بطاقات الاداء المتوازن.

جدول (4) : الجيل الأول من بطاقات الاداء المتوازن للمؤسسة حكومية (المعهد العربي
للتخطيط، 2018)

المؤشرات	البعد
تكلفة العمليات - اداء الموازنة وتنفيذ البرامج (موازنة الاداء) - والموارد المالية المختلفة (التمويل الذاتي والخارجي) - والقطاع الخاص والمسئولية المجتمعية والتطوع.	البعد المالي - الجودة - الحصة السوقية - الربح - الخ.
الولاء ورضا العملاء - وقيمة الخدمات المقدمة وجودة الخدمات - والرعاية المقدمة والحفاظ على العملاء - تقديم خدمات بجودة عالية وتكلفة منخفضة وفي الوقت المناسب.	العملاء - المستهلكين - الشرائح المخدمومة من المواطنين
جودة الخدمات المقدمة وتصميم مكان العمل - تصميم الوظائف والحوافز - تنمية الموظف وتدريبية - وسرعة تقديم الخدمات من خلال الانظمة الالكترونية - وتطوير انظمة العمل الادارية والتعاون بين الإدارات - واستخدام تقنية المعلومات	العمليات الداخلية - المنتجات - الخدمات المقدمة ضمن اعلى المعايير العالمية.
الحفاظ على العاملين المتميزين - تعزيز الانتاجية والنمو وتطوير خدمات جديدة - زيادة شعور الموظف بالرضا - تعزيز الابداع والمبادرات وابتكار تقنيات جديدة في تقديم الخدمات	النمو والتعليم - العاملين - الافراد يرفعون الطاقات والكفاءات والجدرات بشكل مستمر لتحسين الكفاءة والابداع
نظام حوافز يدفع بالابداع والتميز - تطبيق سياسات ادارية حديثة	النتيجة في الجيل الأول: الرؤية والرعاية والقيم، (الجيل الأول من البطاقات)
الترباط ضعيف بين الاستراتيجية والرؤية والرسالة والقيم والاهداف ضمن الابعاد الأربعة - ان عدم ربط الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية بالابعاد الأربعة دفع بتحديث النظام والانتقال إلى الجيل الثاني من نظام بطاقات الاداء المتوازن.	

الرشود، عوني (2018)، «برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي»، المعهد العربي للتخطيط، 2017.

جدول (5) : الجيل الثاني من بطاقات الاداء المتوازن الذي يربط الرؤية والرسالة مع
الاهداف (المعهد العربي للتخطيط، 2018)

المؤشرات	البعد
• مؤشرات عامة مثل الرضاء العام عن انجازات المؤسسة العامة او الوزارة ودعم موازنتها (إذا ارتفع الاداء تم اقرار الموازنة الجديدة - موازونات الاداء). • ربط الهدف الاستراتيجي - مع الهدف التشغيلي والمؤشر المحقق والمبادرة). ✓ تكلفة العمليات - اداء الموازنة وتنفيذ البرامج (موازنة الاداء) - الموارد المالية المختلفة (التمويل الذاتي والخارجي) - القطاع الخاص والمسئولية المجتمعية والتطوع.	الابعاد المالية - الربط أفضل والاتصالات أفضل والرقابة أفضل في هذا الجيل من البطاقات
✓ رضا المواطنين / العملاء / الشرائح - توافر الخدمة والمراكز التي تقدمها - الولاء ورضا العملاء - قيمة الخدمات المقدمة وجودة الخدمات - الرعاية المقدمة والحفاظ على العملاء - تقديم خدمات بجودة عالية وتكلفة منخفضة وفي الوقت المناسب.	العملاء - المستهلكين - الشرائح المخدمومة من المواطنين
• إجراءات فعالة - جودة الصيانة - تقنيات جديدة - مهارات الموظفين ✓ جودة الخدمات المقدمة وتصميم مكان العمل - تصميم الوظائف والحوافز - تنمية الموظف وتدريبية - سرعة تقديم الخدمات من خلال الانظمة الالكترونية. ✓ تطوير انظمة العمل الادارية والتعاون بين الإدارات - استخدام تقنية المعلومات.	العمليات الداخلية - المنتجات - الخدمات
✓ الحفاظ على العاملين المتميزين. ✓ تعزيز الانتاجية والنمو وتطوير خدمات جديدة. ✓ زيادة شعور الموظف بالرضا. ✓ تعزيز الابداع والمبادرات وابتكار تقنيات جديدة في تقديم الخدمات. ✓ نظام حوافز يدفع بالابداع والتميز. ✓ تطبيق سياسات ادارية حديثة.	النمو والتعليم - العاملين - الافراد
الترباط قوي بين الاستراتيجية والرؤية والرسالة والقيم والاهداف ضمن الابعاد الأربعة	النتيجة في الجيل الثاني تبدأ بالرؤية والرسالة - والخطط الاستراتيجية - والخطط السنوية - ثم الاهداف والمؤشرات والمبادرات.

ويركز الجيل الثالث من بطاقات الاداء المتوازن على مركزية/ محورية العلاقة بين البناء الاستراتيجي للمؤسسات العامة الحكومية والهيئات والشركات في القطاع العام (الاستراتيجية من رؤية ورسالة ومحاور واهداف استراتيجية) والاهداف والمؤشرات المرئية والتشغيلية في المستويات الوسطى والدنيا من الوحدات الادارية.

ويُعتبر الجيل الثالث من البطاقات كإطار عمل لترجمة الخطوط العريضة لاستراتيجية المؤسسة (الرؤية والرسالة والقيم والمحاور والاهداف الاستراتيجية) إلى مفاهيم تنفيذية ترتبط وتتصل بشكل متكامل بالتوجهات الاستراتيجية للوزارات والهيئات العامة. وهذا يعني أن نظام الأداء المتوازن يوضح خط ومسار الرؤية والرسالة والتوجهات الاستراتيجية لجميع العاملين في مؤسسات القطاع العام التي تنتهج وضع الخطط الاستراتيجية كأداة اتصال ورقابة ومراجعة وتقييم وتقويم وإقرار موازنات وتحسين الأداء.

الخارطة الاستراتيجية للمؤسسات العامة (التي توازن بين الأبعاد الأربعة وتقيم مستوى الأداء فيها من خلال المؤشرات المالية وغير المالية) والتي جعلت من الاستراتيجيات نقطة الارتكاز للاستفادة من التطورات الجديدة في مفهوم الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المؤسسة.

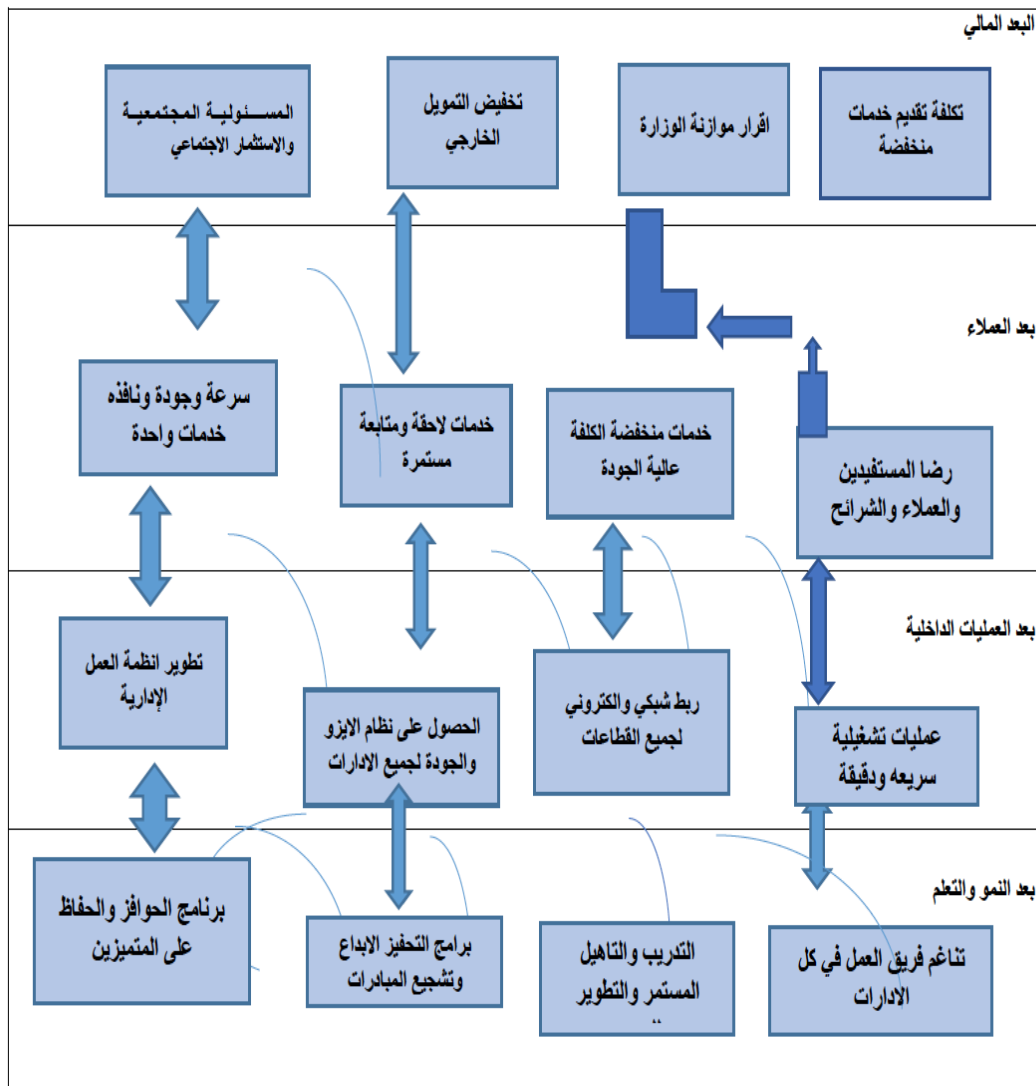
وقد تزامن مع ذلك ظهور ما يسمى الخارطة الاستراتيجية للمؤسسات العامة (التي توازن بين الأبعاد الأربعة وتقيم مستوى الأداء فيها من خلال المؤشرات المالية وغير المالية) والتي جعلت من الاستراتيجيات نقطة الارتكاز للاستفادة من التطورات الجديدة في مفهوم الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المؤسسة (انظر الشكل (1)) والذي يمثل خارطة استراتيجية لوحدة من المؤسسات العامة.

ويمكن توضيح الخارطة الاستراتيجية للمؤسسة العامة من خلال شكل (1) الذي يوضح ان تناغم فريق العمل في الوزارة (بعد العاملين - النمو - والتعلم) ورضا العاملين والحفاظ عليهم من خلال الحوافز والتكريم يؤدي الى تحسين مستوى الكفاءة والمهارات والقدرات في العمل والابداع ، مما ينعكس على تحسين ورفع مستوى العمليات التشغيلية الداخلية وحسن إدارة العمليات الداخلية وتقليل الهدر او الفساد الإداري / أو المالي، وحوكمة هذه العمليات الداخلية (بعد العمليات الداخلية)، وينتج عن ذلك ارتفاع مستوى رضا العملاء والشرائح التي تخدمها الوزارة (بعد العملاء)، وبطبيعة الحال فإن سمعة الوزارة ومستوى الرضاء العام عنها من قبل المواطنين سوف يحسن من صورتها العامة امام الراى العام. باختصار فإن رضا العاملين (الموظفين) يزيد انتاجية المؤسسة ويحسن جودة الخدمات ويقلل التكلفة بالتزامن حسن المعاملة للشرائح المستفيدة من خدمات الوزارة، مما يؤدي إلى رضا العملاء من خلال

وضمن اعلى المعايير العالمية والاحترافية للشرائح المستفيدة وهذه الشرائح تعكس بتصويتها لهذه المؤسسات أو الوزارات ودعمها اعلاميا مما يمكنها من إقرار موازاتها أو رفعها أو الحصول على الدعم الحكومي ومن القطاع الخاص والاهلي ومن خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

الخدمات التي قُدمت لهم في الوقت المحدد وبجودة عالية مما ينتج عنه نجاح الوزارة في تحقيق رؤيتها ورسالتها. ويركز الجيل الثالث من بطاقات الاداء المتوازن على الموارد البشرية والانسان حيث انه إذا كان مقدم الخدمة، مُحفز ومُدرب ومؤهل بشكل جيد فانه سوف يقدم اجود انواع الخدمات

شكل (1) خارطة استراتيجية مقترحة لمؤسسة عامة (المعهد العربي للتخطيط، 2018)



الرؤيا والرسالة والاهداف الاستراتيجية)،
لذا فان النظام يقوم على التوافق والانسجام
في التوجهات الاستراتيجية كما في الجدول
ادناه بحيث يكون التوجيه والإشراف
والقيادة الاستراتيجية من العام إلى الخاص
إلى الفردي (من القادة العليا - الوسطى -
الدنيا).

هذا ويبين جدول (6) أن التنفيذ
الاستراتيجي يعتمد في تحقيق أهدافه على
وحدات العمل الاستراتيجية على مستوى
(الأقسام) فهو يتجه من استراتيجيات
الأقسام الفردية إلى استراتيجيات الفروع
إلى الاستراتيجيات العامة (من الموظفين
والافراد في الاقسام والمديريات - القطاعات
- الادارة العليا) وهو أولى الأولويات التي
يقوم عليها مفهوم بطاقة الأداء المتوازن. ويتم
التوجيه والتنفيذ والإشراف الاستراتيجي من
خلال طريق التدرج والتعمق أو تدرج المفهوم
والتطبيق من المستويات العليا إلى المتوسطة
والدنيا، وبشكل لولبي ذو اتجاهين من
المستويات الدنيا وهي التي تبدأ عملية التنفيذ
منها بحيث يجب توجيه الملاحظات والتغذية
المرتجعة منها للإدارة الوسطى والعليا.

**ان الهدف الرئيسي من اعداد
الخطط الاستراتيجية والتشغيلية
ومراقبتها وتقييمها من خلال
تطبيق نظام بطاقات الاداء المتوازن
هو تحسين الأداء وتقديم الخدمات أو
المنتجات ضمن اعلى معايير الجودة
العالمية، بل وتحفيز وحث جميع أفراد
المنظمة بأن ينفذوا المهام والاعمال
المناطة بهم بإبداع وبشكل مبادر
بما يتوافق وينسجم مع الأطر التي
تحدها الاستراتيجيات العامة**

**سادساً: التدرج والتعمق في تطبيق
بطاقات الاداء المتوازن**

ان الهدف الرئيسي من اعداد
الخطط الاستراتيجية والتشغيلية
ومراقبتها وتقييمها من خلال تطبيق نظام
بطاقات الاداء المتوازن هو تحسين الأداء
وتقديم الخدمات أو المنتجات ضمن اعلى
معايير الجودة العالمية، بل وتحفيز وحث
جميع أفراد المنظمة بأن ينفذوا المهام
والاعمال المناطة بهم بإبداع وبشكل مبادر
بما يتوافق وينسجم مع الأطر التي تحدها
الاستراتيجيات العامة (الرئيسية من خلال

جدول (6) التدرج والتعمق في تطبيق التوجهات الاستراتيجية (المعهد العربي
للتخطيط، 2018)

نوع الاستراتيجية	المستوى	اتجاه الاستراتيجية
أقسام	الثالث - اهداف - مبادرات - مؤشرات	التنفيذ الاستراتيجي من الفردي - الخاص - العام (من المستوى الثالث - الثاني - الأول).
فروع	الثاني - اهداف - مبادرات - مؤشرات	
العام	الاول - اهداف - مبادرات - مؤشرات	التوجيه الاستراتيجي من العام - الخاص - الفردي (من المستوى الاول - الثاني - الثالث).

- مديرية الاستثمار الاجتماعي
والمسئولية المجتمعية.... الخ ووضع
(اهداف - مبادرات - مؤشرات)

4. الاستراتيجيات الفردية - بطاقات
الاقسام والفروع - (اهداف -
مبادرات - مؤشرات) التنفيذ
الاستراتيجي من الفردي - الخاص
- العام (من المستوى الثالث - الثاني
- الأول).

سابعاً: ملاحظات ونتائج نهائية

ركز هذا العدد على توضيح العلاقة
بين البناء والتخطيط الاستراتيجي
للمؤسسات العامة واستخدام الجيل الثالث
من بطاقات الاداء المتوازن. حيث اتضح أن
نظام الاداء المتوازن يُعتبر إطار عمل لترجمة
الخطوط العريضة لاستراتيجية المؤسسات
العام (الرؤية والرسالة والقيم والمحاور
والاهداف الاستراتيجية) إلى مفاهيم
تنفيذية ترتبط وتتصل بشكل متكامل
بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة العامة.

وهذا يعني أن نظام الأداء المتوازن
يوضح خط ومسار الرؤية والرسالة
والتوجهات الاستراتيجية لجميع العاملين
في مؤسسات القطاع العام التي تنتهج وضع

ويتم التدرج في تطبيق البناء
الاستراتيجي وكما يتضح من جدول (6)
كما يلي:

1. الاستراتيجيات العامة - البطاقات
العام للوزارة - (اهداف -
مبادرات - مؤشرات) - التوجيه
الاستراتيجي من العام الى الفروع
والاقسام (من المستوى الأول الى
الثاني الى الثالث).

2. الاستراتيجيات الوسيطة
(قطاعات): مثل قطاع العمل
- قطاع التنمية الاجتماعية -
(اهداف - مبادرات - مؤشرات)

3. الاستراتيجيات الوسيطة
(مديريات) مثل مديرية المرأة
والطفل - مديرية التنمية
الاسرية - مديرية التأهيل
الاجتماعي - المديرية المالية
والادارية والقانونية - مديرية كبار
السن - مديرية الحاجات الخاصة
- مديرية الضمان والتمكين
الاجتماعي - مديرية العمال
والبطالة وسوق العمل - مديرية
النزاعات العمالية - ومديرية
المنظمات الاهلية وغير الربحية

انحرفت عن الهدف وينتج عن ذلك التحسين المستمر مما يُدخل ويضمن الاستدامة في العمليات التشغيلية للمؤسسات العامة.

وكذلك اتضح ان النظام المتوازن بأبعاده المالية وغير المالية يمد الإدارات العليا والمتوسطة والدنيا (على جميع المستويات الإدارية) بصورة شاملة عن عمليات سير عمل وتنفيذ المبادرات والبرامج والمشروعات التي تُنفذ حالياً في المؤسسة العامة مما يُمكن القطاعات / المديریات / مدراء المشاريع من إدارة متطلبات الاطراف ذات العلاقة بالمشروع مما يُحسن ويُسهل طريقة تدفق المعلومات والبيانات والمؤشرات، وينتج عنه تعميق فهم أهداف المشروع أو البرنامج لجميع المستويات التنظيمية في المؤسسة.

كما لوحظ أن نظام الاداء المتوازن والمتكامل مع رؤية ورسالة وقيم وتوجهات المؤسسات العامة الاستراتيجية يُحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال المعطيات والعوامل غير المالية والاكثر نوعية (المؤشرات النوعية المرتبطة بمستوى رضا العملاء والموردين والرأى العام والمؤسسات الرقابية والتنفيذية عن أداء مؤسسات القطاع العام) مما مكن تطبيق النظام على المؤسسات غير الربحية مثل المؤسسات العامة.

كما أن تطبيق النظام المتوازن يساعد في تحقيق الادارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين (بجميع مستوياتهم) على أساس الاداء مما يسهم في تكوين مؤشرات الاداء الحاكمة لعمل المؤسسات العامة والمتوائمة مع الاستراتيجية في كل مجالات العمل.

الخطط الاستراتيجية كأداة اتصال ورقابة ومراجعة وتقييم وتقويم وإقرار موازنات وتحسين أداء. وقد وضع العدد انه إذا ما اتضح مسار الخطط الاستراتيجية لدى العاملين فانهم بلا شك سيدعمون تنفيذها كلا فيما يخصه، لذا فان البطاقة تُعتبر أداة اتصال لجعل الاستراتيجية واضحة لجميع الاطراف من الادارة التنفيذية، والوسطى والقطاعات والإدارات والمديريات والاقسام إلى الشركاء في تنفيذ الاستراتيجية في مؤسسات القطاع العام الاخرى ومؤسسات القطاع الخاص المعنية ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة الخ. وقد تبين ان نظام البطاقات المتوازن يعتبر نظام لإدارة الاداء وتقييمه على مستوى المؤسسة العامة واشمل من كونه نظام للقياس اداء الموظف ضمن الابعاد الاربعة (المالية - العملاء - العمليات الداخلية - والنمو والتعلم).

كذلك اتضح ان نظام الاداء المتوازن يوضح الاستراتيجية (لأنه لا بد من ان يتواءم معها وينطلق من محاورها وأهدافها الاستراتيجية) علاوة على ان النظام يُحدث الاستراتيجية ويربط الاهداف العامة بالأهداف الفرعية للقطاعات والمديريات والاقسام، ويُحقق نظام الاداء المتوازن مراجعة الاداء بشكل دوري مما يضمن التعليم المستمر والتحديث المستمر للمسارات إذا

المواطنين في مناطق جديدة، مما يعني أن ابعاد البطاقة الخاصة بالخدمات ونوعيتها وجودتها تسهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة العامة.

ولا بد من التأكيد على أن نظام بطاقات الاداء المتوازن يُرسخ مبادئ نظام الجودة الكاملة، ويتطلب وجود ثقافة وقيم تنظيمية واضحة وواعية في المؤسسة العامة بالتزامن مع نظام تقنية معلومات متطور يُحقق تقديم الخدمات بأسرع وقت ممكن في ظل استراتيجية واضحة تطبق الاساليب والنظم الادارية الحديثة وتلتزم بها الإدارة العليا والإدارات الأخرى بجميع مستوياتها.

واخيراً، لا بد من التأكيد على فاعلية التخطيط بشكل مبدع وتشاركي وديناميكي باستخدام أفضل الموارد المتاحة من جميع الأطراف ذات العلاقة بالخطة، والحرص على استخدام أحدث وأدق المعلومات، بالتوائم مع كفاءة استخدام نظام البطاقات المتوازن بشكل فعال ينتج عنه:

- تحسن في قدرة وكفاءة الموارد البشرية ومدراء الدوائر والاقسام وتعظيم كفاءتهم في رسم الخطط والسياسات لإداراتهم المختلفة
- المساعدة في وضع الأهداف الدقيقة الواقعية والمُحققة المتوافقة مع متطلبات العمل الاجتماعي/الاقتصادي في كل مديرية من المديرية التي تقدم خدمات للجمهور في المؤسسات العامة.
- التعرف على العناصر التي تحكم عملية التخطيط ومتطلبات نجاحه والتحديات والقيود التي تواجه

لوحظ من خلال العرض السابق ان الاهداف التي توضع في كل بطاقة (وفي كل بعد من الابعاد الأربعة) هي أهداف مشتقة من محاور واهداف المؤسسة الاستراتيجية ورؤيتها ورسالتها وقيمها، فاذا كان هدف المؤسسة العامة ضبط تكلفة الخدمات المقدمة فلا بد من التركيز على مؤشرات تكلفة الخدمات - وكفاءة تقديم الخدمات - وتخفيض الهدر في وقت الموظف الذي يقدم الخدمات - وتخفيض تكلفة العمليات الداخلية - واستخدام أحدث الاجراءات والنظم الحديثة في السيطرة على تكلفة تقديم الخدمات مثل نظام إدارة العملاء للحد من كلفة تقديم الخدمات.

أما إذا كان هدف المؤسسة العامة تقديم خدمات جديدة وسريعة ضمن أعلى المعايير العالمية فسوف تركز على: تقديم خدمات سريعة - وتهيئة المناخ او البيئة الداعمة داخل المؤسسة لتسهيل تقديم الخدمات - برامج تدريبية مكثفة حول آليات تقديم الخدمة السريعة - استخدام أنظمة الكترونية وربط شبكي يُسهل تقديم الخدمة - إنشاء النافذة الالكترونية الواحدة لتقديم خدمات سريعة. وبما ان الوزارات الخدمية تحاول تغطية كافة مناطق الدولة بخدماتها النوعية والسريعة، فإذا كان الهدف التوسع في الخدمات الاجتماعية والتنمية لتشمل كافة المناطق في الدولة فلا بد من التركيز على: قدرة المؤسسة العامة على التوسع إلى محافظات جديدة (يتطلب ذلك موارد مالية وبشرية وتكنولوجية ومادية وإدارية... الخ)، والقدرة على تلبية احتياجات

تنفيذ الخطط الاقتصادية أو الاجتماعية التنموية، لاسيما وان عملية بناء الخطط الاستراتيجية في جميع مراحلها تتطلب الموارد (المادية والبشرية والإدارية والفنية والتكنولوجية والمهارات والجدارات والقدرات)، والفريق الفني المؤهل، وجودة البيانات والمعلومات المتوفرة، ونظم الاتصالات والتشاركية والشفافية والمبادرة في تحضير فريق العمل المنفذ للاستراتيجية او الخطة.

• تنمية وتطوير المهارات الإدارية والفنية اللازمة لدى فريق الاستراتيجية في المديرية والاقسام المختلفة، من خلال فهم طبيعة الابعاد المالية وغير المالية، وبالتحديد التعرف على ابعاد البطاقة المتوازنة لكل مديريةية اوقسم، ووضع مؤشرات

قياس الأداء المتوائمة مع الاهداف التشغيلية لكل مديريةية بالتركيز على الابعاد الاربعة (المالي - العملاء - العمليات - النمو والتعلم).

• التعرف على استخدامات عملية داخل المؤسسات العامة ومجموعة جديدة من مهارات التحليل اللازمة في وضع الخطط الاستراتيجية الاجتماعية ومنهجيات التخطيط الاجتماعي وكيفية تطبيقها على خطة العمل والتنمية المستدامة وتحليل الوضع الراهن وبناء المحاور والاهداف الاستراتيجية وآليات تنفيذها وتقييمها وتقويمها ومتابعة تنفيذها بعد التعديلات.

• المساهمة وفهم عملية وكيفية بناء الخارطة الاستراتيجية للمؤسسات العامة ضمن المحاور والابعاد والاهداف الاستراتيجية والتي تركز على عملية تحسين الخدمات المقدمة للشرائح المستفيدة وذلك من خلال تطوير الأنظمة المادية والبشرية والإلكترونية ونظام الايزو والجودة وتحسين البناء المؤسسي.

المراجع العربية

- ابو مليحة، عبدالسلام (2015)، « بطاقة الاداء المتوازن بين النظرية والتطبيق » تجربة شركة الاتصالات السعودية»، قطاع التخطيط الاستراتيجي، مدير المفهوم وتحليل الأداء، شركة الاتصالات السعودية، 2015.
- خميس، موسى يوسف (1999)، « مدخل في التخطيط»، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، ص 15-20، 1999.
- الرشود، عوني (2017)، « التخطيط الاستراتيجي »، 17-21 ديسمبر/ 2017 المعهد العربي للتخطيط، برنامج تدريبي اسبوعي، مقر المعهد، الكويت، 2017.
- الرشود، عوني (2017)، « تطبيقات الحوكمة والإصلاح المؤسسي في القطاع العام»، 10-12- ديسمبر 2017 المعهد العربي للتخطيط، برنامج تدريبي اسبوعي، مقر المعهد، الكويت، 2017.
- الرشود، عوني (2017)، « مراحل وأساليب التخطيط الاقتصادي والاجتماعي»، 13-17 نوفمبر، 2017، المعهد العربي للتخطيط، برنامج تدريبي اسبوعي، مقر المعهد، الكويت، 2017.
- الرشود، عوني (2018)، « موازنات البرامج وتقييم الأداء»، 1-4 يناير، 2018 المعهد العربي للتخطيط، برنامج تدريبي اسبوعي، مقر المعهد، الكويت، 2018.
- عبدالرحيم، محمد عبدالرحيم (2001)، « التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتطوير المنظمات العامة في مصر»، دراسة حالة المعهد القومي للقياس والمعايرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الاغدارة العامة، 2001، ص 52-55.
- العسيري، ابراهيم محمد (2014)، « بطاقة الأداء المتوازن»، ملخص لبرنامج تدريبي، دار التقنية للاستشارات، ص 22، 2014.
- ويكيبيديا الموسوعة الحرة (2016)، « تعريفات التخطيط الاستراتيجي»، الموسوعة الحرة، 2016.

المراجع الإنجليزية

- Alfred, A, Chandler (1962), 'Strategy and Structure', Cambridge, Mass, MIT Press, 1962, p-12-16.
- George A, Steiner (1979), 'Strategic Planning, what every manger must Know', copy right, 1979, free press, all right reserved.
- George R, Terry (1960), 'Principle of Management', 3rd edition, Homewood; Irwin, 1960, page 123-125.

Harold Koontz, and Cyril O Donnell (1972), 'Principle of Management: An Analysis of Managerial functions', 5th edition, New York, McGraw Hill, 1972, p.113-116.

Henri Fayol (1949), 'General and Industrial Management', London, pitman, 1949, First published in French in 1916, p 43-44.

Henry Mintzberg (1976), 'Planning on the left side and managing on the right', Harvard Business Review, July-Aug, 1976.

Jeffery, Harrison (2003), 'Strategic Management of Resources', Wiley and Son, 2003, P24-28.

Kaplan R, Norton D (1992), 'The Balanced Scorecard, measures that drives performance', Harvard Business Review, Jan-Feb, 1992.

Kaplan S Robert (2010), 'Conceptual foundations of the Balanced Scorecard', working paper, Harvard Business School, 2010.

Niven R, Paul, (2002), 'Balanced Scorecards Step by Step Maximizing performance and Maintaining Results', John Willy & Sons, Inc., New York, 2002.

Peter F. Drucker (1974), 'Management: Tasks, Responsibilities', New York, Harper & Raw, 1974, p.611, 1974.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

رقم العدد	المؤلف	العنوان
الأول	د. محمد عدنان وديع	مفهوم التنمية
الثاني	د. محمد عدنان وديع	مؤشرات التنمية
الثالث	د. أحمد الكواز	السياسات الصناعية
الرابع	د. علي عبدالقادر علي	الفقر: مؤشرات القياس والسياسات
الخامس	أ. صالح العصفور	الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها
السادس	د. ناجي التوني	استهداف التضخم والسياسة النقدية
السابع	أ. حسن الحاج	طرق المعاينة
الثامن	د. مصطفى بابكر	مؤشرات الأرقام القياسية
التاسع	أ. حسان خضر	تنمية المشاريع الصغيرة
العاشر	د. أحمد الكواز	جداول المخلات المخرجات
الحادي عشر	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية
الثاني عشر	أ. جمال حامد	إدارة المشاريع
الثالث عشر	د. ناجي التوني	الإصلاح الضريبي
الرابع عشر	أ. جمال حامد	أساليب التنبؤ
الخامس عشر	د. رياض دهال	الأدوات المالية
السادس عشر	أ. حسن الحاج	مؤشرات سوق العمل
السابع عشر	د. ناجي التوني	الإصلاح المصرفي
الثامن عشر	أ. حسان خضر	خصخصة البنى التحتية
التاسع عشر	أ. صالح العصفور	الأرقام القياسية
العشرون	أ. جمال حامد	التحليل الكمي
الواحد والعشرون	أ. صالح العصفور	السياسات الزراعية
الثاني والعشرون	د. علي عبدالقادر علي	اقتصاديات الصحة
الثالث والعشرون	د. بلقاسم العباس	سياسات أسعار الصرف
الرابع والعشرون	د. محمد عدنان وديع	القدرة التنافسية وقياسها
الخامس والعشرون	د. مصطفى بابكر	السياسات البيئية
السادس والعشرون	أ. حسن الحاج	اقتصاديات البيئة
السابع والعشرون	أ. حسان خضر	تحليل الأسواق المالية
الثامن والعشرون	د. مصطفى بابكر	سياسات التنظيم والمنافسة
التاسع والعشرون	د. ناجي التوني	الأزمات المالية
الثلاثون	د. بلقاسم العباس	إدارة الديون الخارجية
الواحد والثلاثون	د. بلقاسم العباس	التصحيح الهيكلي
الثاني والثلاثون	د. أمل البشبيشي	نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T
الثالث والثلاثون	أ. حسان خضر	الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف
الرابع والثلاثون	د. علي عبدالقادر علي	محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
الخامس والثلاثون	د. مصطفى بابكر	نمذجة التوازن العام
السادس والثلاثون	د. أحمد الكواز	النظام الجديد للتجارة العالمية
السابع والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها
الثامن والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات
التاسع والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل
الأربعون	د. بلقاسم العباس	النمذجة الاقتصادية الكلية
الواحد والأربعون	د. أحمد الكواز	تقييم المشروعات الصناعية
الثاني والأربعون	د. عماد الإمام	مؤسسات والتنمية
الثالث والأربعون	أ. صالح العصفور	التقييم البيئي للمشاريع
الرابع والأربعون	د. ناجي التوني	مؤشرات الجدارة الائتمانية

الخامس الأربعون	أ. حسّان خضر	الدمج المصري
السادس الأربعون	أ. جمال حامد	اتخاذ القرارات
السابع الأربعون	أ. صالح العصفور	الإرتباط والانحدار البسيط
الثامن الأربعون	أ. حسن الحاج	أدوات المصرف الإسلامي
التاسع الأربعون	د. مصطفى بابكر	البيئة والتجارة والتنافسية
الخمسون	د. مصطفى بابكر	الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات
الواحد والخمسون	د. بلقاسم العباس	الاقتصاد القياسي
الثاني والخمسون	أ. حسّان خضر	التصنيف التجاري
الثالث والخمسون	أ. صالح العصفور	أساليب التفاوض التجاري الدولي
		مصفوفة الحسابات الاجتماعية
الرابع والخمسون	د. أحمد الكواز	وبعض استخداماتها
		منظمة التجارة العالمية: من الدوحة
الخامس والخمسون	د. أحمد طلفاح	إلى هونج كونج
السادس والخمسون	د. علي عبد القادر علي	تحليل الأداء التنموي
السابع والخمسون	أ. حسّان خضر	أسواق النفط العالمية
الثامن والخمسون	د. بلقاسم العباس	تحليل البطالة
التاسع والخمسون	د. أحمد الكواز	المحاسبة القومية الخضراء
الستون	د. علي عبد القادر علي	مؤشرات قياس المؤسسات
الواحد والستون	د. مصطفى بابكر	الإنتاجية وقياسها
الثاني والستون	د. علي عبد القادر علي	نوعية المؤسسات والأداء التنموي
الثالث والستون	د. حسن الحاج	عجز الموازنة: المشكلات والحلول
الرابع والستون	د. علي عبد القادر علي	تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي
الخامس والستون	د. رياض بن جليلي	حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية
		مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق
السادس والستون	د. علي عبد القادر علي	الاستهلاك
السابع والستون	أ. عادل عبد العظيم	اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات
الثامن والستون	د. عدنان وديع	اقتصاديات التعليم
التاسع والستون	د. أحمد الكواز	إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة
الستون	د. علي عبد القادر علي	مؤشرات قياس الفساد الإداري
الواحد والسبعون	د. أحمد الكواز	السياسات التنموية
الثاني والسبعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية
الثالث والسبعون	د. أحمد الكواز	التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي
الرابع والسبعون	أ. ربيع نصر	قياس التحوّل الهيكلي
الخامس والسبعون	د. بلقاسم العباس	المؤشرات المركبة
السادس والسبعون	د. علي عبد القادر علي	التطورات الحديثة في الفكر الاقتصادي التنموي
		برامج الإصلاح المؤسسي
السابع والسبعون	د. رياض بن جليلي	المساعدات الخارجية من أجل التنمية
الثامن والسبعون	د. بلقاسم العباس	قياس معدلات العائد على التعليم
التاسع والسبعون	د. علي عبد القادر علي	خصائص أسواق الأسهم العربية
الثمانون	د. إبراهيم أونور	التجارة الخارجية والتكامل الاقتصادي الإقليمي
الواحد والثمانون	د. أحمد الكواز	النمو الاقتصادي المحابي للفقراء
الثاني والثمانون	د. علي عبد القادر علي	سياسات تطوير القدرة التنافسية
الثالث والثمانون	د. رياض بن جليلي	عرض العمل والسياسات الاقتصادية
الرابع والثمانون	د. وشاح رزاق	دور القطاع التمويلي في التنمية
الخامس والثمانون	د. وليد عبد مولاة	تطور أسواق المال والتنمية
السادس والثمانون	د. إبراهيم أونور	بطالة الشباب
السابع والثمانون	د. وليد عبد مولاة	الاستثمارات البنينية العربية
الثامن والثمانون	د. بلقاسم العباس	

التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسئولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد مولاة	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	الخصائص والتحديات
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	الإمكانات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	مؤشرات النظم التعليمية
السابع والتسعون	د. وليد عبد مولاة	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة من أجل التنمية
المائة	د. إبراهيم أونور	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد مولاة	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد مولاة	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
		سياسات العدالة الاجتماعية
		السياسات الصناعية في ظل العولمة
		ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
		التخطيط والتنمية في الدول العربية
		التخطيط الاستراتيجي للتنمية
		سياسات التنافسية
		منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
		الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
		شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
		الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
		اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية
		حدود السياسات الاقتصادية
		التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
		الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
		التدريب وبناء السلوك المهني
		المخاطر الاجتماعية
		خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
		رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية:
		حالة الدول العربية

المائة والثامن والعشرون	د. نواف أبو شمالة	الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية
المائة والتاسع والعشرون	د. أحمد الكواز	النمو الشامل
المائة والثلاثون	د. نواف أبو شمالة	تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى
المائة والواحد والثلاثون	د. أحمد الكواز	تطوير تمويل التنمية
المائة والثاني والثلاثون	د. إيهاب مقابله	البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والثلاثون	د. فيصل المناور	تمكين المرأة العربية في المجال التنموي
المائة والرابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والثلاثون	د. محمد أمين لزعر	الدول العربية وتنوع الصادرات
المائة والسادس والثلاثون	د. إيهاب مقابله	الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والثلاثون	أ.د. حسين الطلافحه	من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية
المائة والتاسع والثلاثون	أ. عمر ملاعب	المستدامة 2030: التقييم والمستجدات
المائة والأربعون	د. نواف أبو شماله	السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة
المائة والواحد والأربعون	د. فهد الفضالة	الجدارة في العمل
المائة والثاني والأربعون	د. محمد باطويح	التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
	د. عوني الرشود	التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm



المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : 24844061 24843130 (965) : 24842935 (965)

✉ : api@api.org.kw - www.arab-api.org

تابعونا: 