



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

لميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

رغ: علوم التسيير

لتخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

بطاقة الأداء المتوازن في أداء المستشفيات

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (د.م.د)

تخصص " إدارة مالية "

تحت إشراف:

بوطلاعة محمد

إعداد الطلبة:

- بوالعتروس ملاك

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوطلاعة محمد
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	

السنة الجامعية 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهداء

الحمد لله الذي وفقني وقدرني على إنجاز هذا العمل حمدا لا يوفي نعمه عز وجل ، أهدي
ثمرة هذا العمل إلى:

إلى من جنبته إلى الوجود بفضلها و هزته معدي بيدها وأمانتي بدعائها
ورافقتني بحبها وحنانها، إلى من أَرْضَعَتْنِي السعادة وسكّنت في قلبي
نور الحياة، من لم أجد تعبيراً يليق بمقامها العالي سوى أمي فأمي ... أمي
الغالية أسأل الله أن يبارك لنا في عمرها.

إلى أبي الغالي من قادني بخطوات ثابتة نحو درج العلم، إلى من أغطس
زهرة عمره في لصب الشقاء لأتمرغ في روضة العلم من أنفق
الغالي والنفيس ولا يزال ينفق من أجل تحقيق أمنياتي ووضعني على طريق التعلم
"أبا حبيبي" أسأل الله أن يبارك لنا في عمره.

إلى عائلتي الصغيرة زوجي مأمون الذي كان سنداً وعوناً لي في أكمال طريقي وإلى ابني
الحبيب عبد المتين ، إلى كل أحبتي إلى من قاسمونني رحماً واحداً إلى كل من شاركوني
الحياة حلوماً ومرهاً.

إلى كل اساتذتي بالجامعة وإلى استاذي بوظيفة محمد ، وإلى كل من أمد لي يد العون
من قريب أو بعيد ، أقول لهم جزاكم الله عني كل خير.

إلى كل صديقاتي وحبيباتي وأخص بالذكر من جمعتني بهن الدراسة والتعلم.

وأملّي من المولى عز وجل إن يتقبل مني،

ويجعله لي قدراً يضيء لي حياتي.

شكر و تقدير

نشكر الله عز وجل منه وكرمه اذ وفقني في مسيرة البحث لإتمام
هذه المذكرة التي ارجوا ان تكون لبنة في سراج المعرفة و اتوجه
بالتهنئة الخالصة الى كل من ساهم في هذا الانجاز المتواضع من قريب
او من بعيد و اخص بالذكر

الشكر الجزيل الى الاستاذ المشرف بوظيفة محمد الذي لم يبخل علينا
بنصائحه القيمة و اسهاماته المفيدة و تعامله ذو الميزة العالية
كما اتقدم بخالص الشكر الى الاساتذة الافاضل اعضاء اللجنة على تكرمهم
لمناقشة هذه المذكرة و اثرائها بالتوجيهات النافعة و الارشادات الصائبة .

الطالبة :ملاك بوالعتروس

المحتويات :

الموضوع.....	الصفحة.....
مقدمة	١.....
الفصل الاول	الاشكالية
تحديد الاشكالية.....	5.....
الفرضيات.....	5.....
اسباب اختيار الموضوع	6.....
اهمية الدراسة.....	6.....
اهداف الدراسة	6.....
دراسات سابقة.....	7.....
الفصل الثاني	بطاقة الاداء المتوازن
تمهيد.....	10.....
المبحث الاول : عموميات عن بطاقة الاداء المتوازن.....	11.....
المطلب الأول : ميلاد و ماهية بطاقة الاداء المتوازن.....	11.....
المطلب الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.....	14.....
المطلب الثالث :المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.....	14.....
المبحث الثاني : فوائد بطاقة الاداء المتوازن والخصائص المميزة	19.....
المطلب الأول : أهمية وفوائد بطاقة الاداء المتوازن.....	19.....
المطلب الثاني : الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن.....	20.....
المبحث الثالث : مكونات بطاقة الأداء المتوازن و خطوات تصميمها.....	21.....
المطلب الأول : مكونات بطاقة الاداء المتوازن.....	21.....
المطلب الثاني: خطوات تصميم بطاقة الاداء المتوازن.....	22.....

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن و معيقات تطبيقها.....	25
خلاصة	28
الفصل الثالث عملية تقييم الاداء في المؤسسات الاستشفائية	
تمهيد.....	30
المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الاداء و عملية تقييم الاداء في المؤسسات الاستشفائية	31
المطلب الأول :مفهوم الأداء.....	31
المطلب الثاني : محددات و انواع الأداء.....	33
المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في الأداء	37
المبحث الثاني : مفهوم تقييم الاداء في المؤسسات الاستشفائية.....	40
المطلب الأول : مفهوم تقييم الاداء.....	40
المطلب الثاني : اهمية عملية التقييم و متطلبات نجاحها	41
المطلب الثالث : أسس ومراحل او طرق عملية تقييم الاداء.....	44
المطلب الرابع : مجالات تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية.....	46
المبحث الثالث : استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المستشفيات العمومية.....	47
المطلب الأول: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات الاستشفائية	47
المطلب الثاني : مؤشرات الأداء للمؤسسات الاستشفائية من منظور أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة.....	49
المطلب الثالث: مراحل نظام تقييم الاداء من منظور بطاقة الاداء المتوازنة.....	50
المطلب الرابع: صعوبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المستشفيات.....	50
خلاصة	52
الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميلة –	
المبحث الاول : المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميلة	54

المطلب الاول : تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله	54
المطلب الثاني : مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي	54
المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة	55
المبحث الثاني : الدراسة الميدانية	62
المطلب الاول : الدراسة المنهجية	62
المطلب الثاني : مناقشة الدراسة الميدانية	63
نتائج و توصيات	68
الخاتمة	73

قائمة الاشكال و الجداول :

الجدول.....	الصفحة
جدول رقم (01) :مثال عن أنواع مؤشرات الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازنة.....	49
الشكل.....	الصفحة
الشكل رقم (1) : تطور بطاقة الأداء المتوازن.....	13
الشكل رقم (2) : بطاقة الاداء المتوازن.....	18
الشكل رقم (3) :يوضح خطوات تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن.....	25
الشكل رقم (4) : خصائص الهدف الامثل.....	43
الشكل رقم (5) :الاسس العامة لتقييم الاداء.....	46
الشكل رقم (6) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغ.....	61

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء المستشفيات العمومية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC من خلال التركيز على أربع محاور رئيسية هي : محور العملاء(المرضى)، محور العمليات الداخلية، المحور المالي ، محور التعلم و النمو . وإلى توضيح مدى نجاحها في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها، والتعرف على مدى فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المستشفيات التي تعمل بها .

حيث أن المستشفى العمومي لا يهتم بالربحية بل هدفها الرئيسي التعاون والتعامل مع المرضى(العملاء)، و تم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة الاستشفائية العمومية الاخوة مغلاوي – ميله – باستخدام الأدوات البحثية المناسبة كالمقابلة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه ليس من الصعب وخاصة في عالم المستشفيات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتقييم و تحسين أدائها ، الى انه غالبا ما يكون هناك مقاومة للتغيير ، ولا يمكن تحقيق التغيير إلا بوجود قيادة قوية للإدارة .

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن، تقييم أداء المستشفيات، المستشفى العمومي، الأداء.

Abstract:

The objective of this study is to evaluate the performance of public hospitals by using the Balanced Scorecard by focusing on four axes of the Balanced Scorecard (BSC): Customer (patients), Internal Operations, Finance, Growth and Learning Hub.

and to clarify the success of the application of Balanced Scorecard, and to identify the effectiveness of the implementation of Balanced Scorecard in improving the performance of hospitals.

The hospital give a great importance to the Patients and Internal operations hub, the growth and learning axis. The public hospital is not concerned with profitability, its main objective is to cooperate and deal with patients and reduce complaints.

This study is applied in the public hospital Fères Mghlaoui in –Mila, by using the appropriate research tools such direct interview .

The study has reached a number of results, the most important of which is that it is not Diffecalte , especially in the hospital world apply the Balanced Scorecard to improve and evaluate its performance , but There is often resistance to change, and change can be achieved only with strong leadership of the administration.

Keywords: Balanced Scorecard, Hospital Performance Assessment, Public Hospital, Performance.

مقدمة عامة

مقدمة

يعتبر الأداء محورا اساسيا لنجاح مختلف المؤسسات ، إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في البقاء والاستمرارية ، لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين فتمحورت جهودهم على تحديد سبل تحسين و الارتقاء بمستواه وهذا لمسايرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات.

ان لعملية تقييم الأداء دورا هاما باعتبارها إحدى الآليات الرقابية، وذلك لما تقوم به من مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له ، وتحديد الانحرافات ومن ثم تصحيحه عبر مجموعة من الطرق والأنظمة المتخصصة في تقييم الأداء .

وقد تم استخدام العديد من امن أدوات وأنظمة قياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وقد اقتصرت أغلب الأدوات التقليدية على تقييم الجانب المالي فقط بالاعتماد على مقاييس ومؤشرات مالية حيث أهملت الجوانب الأخرى غير المالية ، وهو ما جعلها تتميز بالقصور في عملية القياس والتقييم ، بالإضافة الى كونها تعكس الأداء الماضي ولا تقدم صورة عن الأداء المستقبلي ، عدم قدرتها على ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع عمليات المؤسسة قصيرة المدى.

اصبح لزاما على المؤسسات تبني أنظمة تقييم حديثة تعطى نظرة دقيقة ، من بينها بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر إطارا متعدد الأبعاد يجمع المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء.

إن تبني طريقة بطاقة الأداء المتوازن تساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها ، يعتمد نجاح أي مؤسسة على قياس وتقييم أدائها لتحقيق أهدافها من خلال تحديد غاياتها بدقة وذلك من محاولة ترجمة رؤيتها إلى مجموعة من مؤشرات الأداء ، خصوصا في هذا الوقت الذي يعد التسارع أبرز مميزاته في شتى المجالات.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينات من القرن الماضي على يد NORTON و KAPLAN من أهم أدوات تقييم الأداء وأكثرها انتشارا ، حيث تقوم على نظرة متوازنة للأداء متجاوزة بذلك على باقي الأدوات والأنظمة التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط كما تهدف البطاقة إلى تقييم الأداء في ظل التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بالارتكاز على المدى البعيد.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على استخدام بطاقة الاداء المتوازن خصوصا في المؤسسات الجزائرية العمومية الاستشفائية ، جاءت الدراسة في اربع فصول ، تناول الفصل الاول الاشكالية حيث تم :

❖ تحديد الاشكالية.

❖ اسباب اختيار الموضوع.

❖ أهمية الدراسة .

❖ اهداف الدراسة.

❖ الدراسات السابقة.

الفصل الثاني بعنوان : بطاقة الأداء المتوازن ، حيث يعرض:

❖ المبحث الأول عموميات حول بطاقة الاداء المتوازن من خلال التطرق الي نشاتها و مفاهيمها و ايضا منظوراتها الاربعة .

❖ المبحث الثاني فيخص فوائد بطاقة الاداء المتوازن والخصائص المميزة وفي المبحث الثالث سيتم التعرف على مكونات بطاقة الأداء المتوازن و خطوات تصميمها.

أما الفصل الثالث فهو بعنوان الاداء و عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاستشفائية ، وقد تم تقسيمه إلى :

❖ مبحث أول عبارة مفاهيم عامة حول الاداء و عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاستشفائية .

❖ المبحث الثاني تحت عنوان مفهوم تقييم الأداء في المؤسسات الاستشفائية تم التطرق الى المفاهيم و الاسس و مراحل تقييم الاداء في المؤسسات الاستشفائية.

❖ المبحث الثالث استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المستشفيات العمومية .

الفصل الرابع عبارة عن دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي يحمل عنوان استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي حيث يعرض :

❖ المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة و تقييم أدائها اين سيتم التعرف على المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي نشأتها ، مهامها ، وهيكلها التنظيمي.

❖ المبحث الثاني مناقشة الدراسة الميدانية ،من خلال جمع المعلومات و البيانات اللازمة تحليلها و استخلاص النتائج.

الفصل الأول

تحديد الاشكالية :

لقد حظي موضوع بطاقة الاداء المتوازن باهتمام كبير في الإدارة الاستراتيجية ، حيث تعتبر من النماذج المعاصرة و واحدة من تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ، ويرجع سبب ظهورها الى العجز المسجل في المقاييس التقليدية .

ان اهمية بطاقة الاداء المتوازن تكمن في انها اسلوب تقييم أداء شامل للمؤسسة ، يلم بكل جوانب الأداء حيث اتجهت الكثير من المؤسسات العالمية الكبرى لاستخدامه ، وذلك لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل أربعة أبعاد وهي :

البعد المالي ، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية ، وبعد التعلم والنمو.

كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن حديثة بالنسبة للدول النامية وخاصة المؤسسات الجزائرية ، التي تعيش تغييرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة ، حيث أصبح من الضروري أن تحسن هذه المؤسسات من أدائها، من أجل البقاء والاستمرار، الى ان عدم اهتمام المديرين بأدوات مراقبة التسيير الحديثة والاكتفاء بالأدوات التقليدية التي تهتم بالجوانب المالية فقط قد يعيق او يحد من استخدامها.

ومن هذا المنطلق سوف نقوم بالقاء الضوء على مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن خصوصا في المؤسسات الجزائرية العمومية و الاستشفائية منها خاصة ، ومن هنا نتضح معالم إشكالية الدراسة و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

❖ ما مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي ؟

وقصد إعطاء صورة واضحة عن الإشكالية يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ماهي بطاقة الاداء المتوازن ؟ ابعادها و خصائصها ؟
- ❖ ما هي مكونات بطاقة الاداء المتوازن و طريقة تصميمها ؟
- ❖ ماهي العوامل المؤثرة و معوقات نجاح استخدامها ؟
- ❖ ما مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المؤسسات العمومية خاصة المؤسسات الاستشفائية منها ؟ وما انعكاس ذلك على تحسين خدماتها و استقرارها؟

انطلاقا من الأسئلة السابقة يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

❖ تركز المؤسسات الإستشفائية الجزائرية في تقييم الأداء على المؤشرات المالية .

- ❖ لا تستخدم المؤسسات الإستشفائية الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن، ولا تتوافر على مقومات تطبيقها .
- ❖ وجود عقبات تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية.
- ❖ يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسة .
- ❖ بطاقة الأداء المتوازن بديل مناسب عن المؤشرات المالية التقليدية تساعد المؤسسة على التقييم و التحسين من أدائها.
- ❖ يؤدي تقييم الإستراتيجية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسسة .

اسباب اختيار الموضوع:

من بين الاسباب التي دفعتني الى اختيار هذا الموضوع والقيام بدراسته وتحليله هي:

الأسباب الذاتية:

- ❖ الاهمية الكبيرة التي يحضى بها هذا الموضوع .
- ❖ الرغبة في الغوص اكثر في هذا المجال للتعرف على اداة تقييم حديثة و هي بطاقة الاداء المتوازن .
- ❖ محاولة التعرف على طرق و مجال استخداماتها.
- ❖ الوقوف على مدى نجاح استخدامها في المؤسسات العمومية الجزائرية الغير هادفة للربح و الاستشفائية بصفة خاصة .

الأسباب الموضوعية:

- ❖ قلة الدراسات في موضوع تقييم اداء المستشفيات العمومية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن.
- ❖ الاهمية البالغة التي يكتسيها هذا الموضوع ، مع تسليط الضوء على اهمية تقييم اداء المؤسسات العمومية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن و مدى فعاليتها في تحقيق اهداف المؤسسة بالاضافة إلى التعرف و التعريف بها .

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية موضوع الدراسة في كونه يعالج أحد أهم اساليب تقييم اداء المؤسسات ، والمتمثل في بطاقة الاداء المتوازن ، من خلال تقديم دراسة عن استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي بميلة .

أهداف الدراسة :

تتلخص أهداف هذا البحث فيما يلي:

- ❖ إعطاء صورة واضحة عن مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات العمومية، وكذا دفع المؤسسات للاهتمام أكثر بأساليب التقييم الحديثة.
- ❖ الاستفادة من الدراسة الميدانية من أجل التشجيع على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن، و الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ التعرف على كيفية إعداد بطاقة الأداء المتوازن، و أهم مؤشرات قياس وتقييم الأداء.

الدراسات السابقة:

لقد تناول العديد من الدارسين والباحثين موضوع تقييم الاداء في المؤسسات و مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن ، و من خلال دراستنا هذه لاحظنا ان اغلب الدراسات السابقة كانت حول تقييم الاداء في المؤسسات الاقتصادية خاصة ، و بالمقابل قلة الدراسات حول استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات العمومية الغير هادفة للربح و منها المؤسسات الاستشفائية خاصة .

الدراسة الاولى : (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000)¹

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج شامل أطلق عليه نموذج القياس المتوازن للأداء وهو يتكون من مجموعة من مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويحتوي على أربع وجهات نظر للإدارة: الأداء المالي – العلاقات مع العملاء – العمليات الداخلية – النمو والابتكار والتعلم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ لا بد أن يكون هناك توازن بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية الداخلية والخارجية قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- ❖ لا بد من مساندة مقاييس الأداء المالية بمقاييس أخرى غير مالية لتوضح ليس فقط النتائج المالية بل تركز على مسببات ومحركات الأداء.
- ❖ أن نموذج القياس المتوازن للأداء يشمل قياس جميع المستويات الإدارية.

¹ - ROBERT S. KAPLAN, AND DAVID P NORTON, Having Trouble with your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, Sep – Oct , 2000, 167- 176.

الدراسة الثانية :

بثينة راشد الكعبي ، قاسم علي عمران ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى كمال السامرائي) مجلة الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، العراق ، العدد 78 ، 2011 .

هدفت هذه الدراسة الى استخدام الاسلوب الحديث في تقويم الاداء و هو طريقة بطاقة الاداء المتوازن ، و كانت عينة الدراسة مستشفى الدكتور كمال السامرائي لسنة 2007 – 2008 م.

من اهم نتائج الدراسة :

- ❖ تعد عملية تقويم الاداء اساسية لمعرفة قدرات و فعاليات المستشفيات الحكومية الغير هادفة للربح ، للكشف عن مدى تطور الاداء فيها من فترة الى اخرى ، و اعتماد المؤشرات و المقاييس المالية و غير المالية في تقويم الاداء مع الاخذ بالاعتبار جميع عوامل النجاح التي تستهدفها المنظمة ، يعطي صورة واضحة عن اداء تلك المنظمة .
- ❖ استخدام بطاقة الاداء المتوازن يزود المستشفى بمعلومات ملائمة لبناء و صياغة اهدافها و تنفيذ استراتيجيتها و تقويمها .
- ❖ تعد نظاما كاملا لتقويم الاداء من خلال اعتمادها على مجموعة من المنظورات او الابعاد .

الدراسة الثالثة :

دراسة لنعيمة يحيوي ، 2008 ، بعنوان : بطاقة الاداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة ، تم التطرق في هذه الدراسة الى تحديد ماهية بطاقة الاداء المتوازن انطلقا و الى العوامل المؤثرة و المحددة لبطاقة الاداء المتوازن و كيفية اعدادها ، و القيام بدراسة حالة عملية عن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على ملبنة الاوراس للحليب .

من ضمن الملاحظات المستخلصة تعريف بطاقة الاداء المتوازن كأداة حديثة و كل ما يتعلق بها من اجل ان تكون كبديل لأدوات قياس الاداء القديمة ، كما تضمنت في النهاية مجموعة من التوصيات والمقترحات على إدارة الملبنة القيام بالإجراءات التالية التي تمكنها من تحقيق أهداف الدراسة وبالتالي أهدافها:

- ❖ تنمية معارف موظفيها و عمالها من خلال تخصيص برامج لتكوينهم.
- ❖ حرص الإدارة على إيجاد المناخ المناسب للأفراد لتنمية أنفسهم وتطوير أدائهم.
- ❖ اهتمام الإدارة بشكاوي ومقترحات العاملين من خلال فتح سجل خاص لذلك.

- ❖ تزويد الملبنة بشبكة اتصالات داخلية تسمح بمرور المعلومات بشكل سريع ولجميع الموظفين والعمال، حتى يتسنى أن يتعرف كل واحد منهم على الأهداف المطلوب بلوغها، ومن ثم يسهل ويسرع عملية اتخاذ القرارات.
- ❖ زيادة رضا العاملين من خلال إشراكهم في القرارات، وهذا سيحثهم أكثر على تحقيق العمل.
- ❖ تدريب العاملين بشكل مستمر لمواكبة التغيرات البيئية السريعة و المتسارعة ، من خلال تشكيل لجنة للنظر في احتياجاتهم من الدورات التدريبية .
- وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الاداء المتوازن أصبحت إحدى أهم هذه الأدوات وأكثرها انتشارا نظرا لما تتميز به من قدرة على:
- ❖ تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية للمؤسسات المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات والتطوير.
- ❖ الربط بين المدى الطويل والمدى القصير من خلال تحويل النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة
- ❖ القضاء على سيطرة المؤشرات المالية وتطوير مؤشرات جديدة تتعلق بمجالات مختلفة.
- كما بينت الدراسة أن تطبيق هذه الأداة واجه العديد من الصعوبات مما جعل العديد من المؤسسات تعيد تصميمها بما يتناسب مع أهدافها، وكذلك الحال بالنسبة لتطبيقها في ملبنة الأوراس للحليب ومشتقاته إذ جاءت النتائج ايجابية من خلال المؤشرات المعتمدة فيها.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت ، وهي تعد نظاما إداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها ، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء ، وفاعلية العمليات الداخلية ، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت ربحية أو غير ربحية ، خدماتية أو صناعية ، حكومية أو غير حكومية ، صغيرة أو كبيرة.

ومن هذا المنطلق ، وبغية الإلمام بأكبر قدر من جوانب هذا البحث ، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- ❖ **المبحث الأول :** عموميات عن بطاقة الاداء المتوازن.
- ❖ **المبحث الثاني :** فوائد بطاقة الاداء المتوازن والخصائص المميزة.
- ❖ **المبحث الثالث :** مكونات بطاقة الأداء المتوازن و خطوات تصميمها.

المبحث الاول : عموميات عن بطاقة الاداء المتوازن

بطاقة الاداء المتوازن من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء فقد مثلت منذ نشأتها موضوع بحث واهتمام العديد من المفكرين ، وشهدت مجموعة من التطورات والتغييرات إضافة إلى تعدد تعريفاتها وهو ما سنتناوله في هذا المبحث .

المطلب الأول : ميلاد و ماهية بطاقة الاداء المتوازن

اولا : ميلاد طريقة بطاقة الاداء المتوازن

قد طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان ، وديفيد نورتون Kaplan & Norton من جامعة هارفارد ، في مقالة نشرتها مجلة (هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review) عام 1992 ، ثم نشرها في كتاب ، ومن قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية ، ومازالت تتطور بتطور استخداماتها.

ففي 1983 كتب (PABERT KAPLO) عن كيفية قياس المؤسسات لأدائها وركز على عدم وجود المقاييس غير المالية.

وفي سنة 1987 قامت شركة (ANOLAG DEVICN) باستخدام أول بطاقة أداء متوازنة لفحص وقياس الأداء وشملت جوانب منها والسرعة في التسليم الجودة ، فاعلية تطوير المنتجات الجديدة إضافة إلى المقاييس المالية ، فشملت بذلك بداية لظهور أنظمة القياس المتوازنة وخاصة بطاقة الأداء المتوازن .

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار ROBERT KAPLAN والمستشار المؤسس لوحدة البحث DAVID NORTON ، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية ، من أجل تقييم أدائها ، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر ، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي ، وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة¹.

حيث نشر مقال في مجلة (HARVERD BUSNER RUVICE) حيث تطرق إلى الحاجة إلى المعرفة اللازمة لمعالجة عجز الأدوات المالية في التقييم وتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسات ومن ثم عملا على تطوير البطاقة مع 12 مؤسسة أمريكية وكندية حيث لاحظا خلال دراستهما رغبة

¹ -R.S Kaplan & D.P.Norton: The Balanced Scorecard; measures that drive performance; Harvard Business Review; 1992; January – February; P71.

من طرف مديري المؤسسات بالبحث عن أسلوب يوازن بين الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية لقياس وتقييم الأداء¹.

ثانيا : ماهية بطاقة الاداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة ، يمكنها من فهم و ادراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف ومن فرص وتهديدات ، ومن هنا ظهرت فكرة اعتماد مدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء وهو ما جسده بطاقة الأداء المتوازن .

لقد حدثت تطورات في بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاث أجيال نوضحها في مايلي:

الجيل الأول : بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين المنظورات بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وربطهما معا ، وذلك من خلال وضعها ضمن اربع محاور دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الاداء ومقاييس الانتاج ، كما تم إدخال العديد من التغيرات المادية منذ اختراعها بوصفها اداة لقياس الاداء².

الجيل الثاني : بعد تطبيق البطاقة في العديد من المؤسسات بدأت تظهر تحسينات كثيرة فيها ، بحيث أصبحت أكثر وضوحا من خلال التركيز على عملية الربط بين الاهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطا مع تلك الاهداف الإستراتيجية ، وربطها معا باستعمال نماذج ربط استراتيجي للمساعدة في تحديد الفعاليات والنتائج الواجب قياسها ، وطورت هذه الاهداف بشكل مباشر من خلال بيانات إستراتيجية مستندة الى رؤيا خاصة بالمنظمة او خطة استراتيجية ، كما تضمن هذا الجيل تطبيق عجلة لتحليل الفجوة بين الاهداف التنظيمية المقيمة للاداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداءات غير المرضية³.

الجيل الثالث : يعد الجيل الثالث الأكثر تطورا ، اذ تم استعمال عملية خلق عبارات القصد او الغاية كنقطة بداية لاختيار الأهداف الإستراتيجية ، واختيار المقاييس و وضع الغايات ، كما تضمن

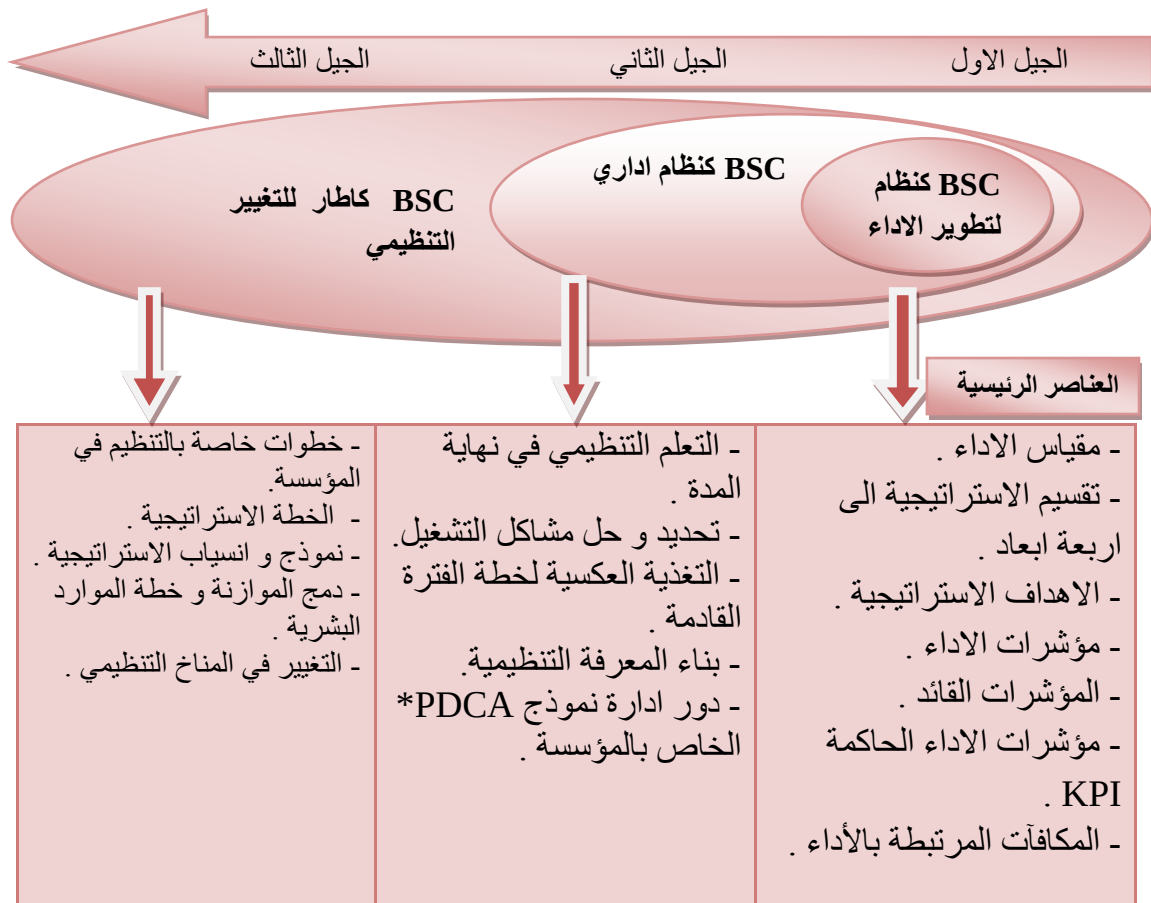
¹ - نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات ، دراسة ميدانية ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة يومي، 22 و 23 نوفمبر، 2011 ، ص : 72 .

² -وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص : 146.

³ - أزهار مراد عوجة، " العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن و ادارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية ادارة الاقتصاد-جامعة الكوفة ، 2010 ، ص : 23.

الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح ، فضلا عن ذلك تضمن تفاصيل جديدة تهدف لإعطاء فعالية أكثر للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة ، إذ ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية التي جعلت من الإستراتيجية نقطة ارتكاز لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن ، كما أشارت الى الرسم التخطيطي الذي يعكس كيفية الربط بين الاهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة ، فبطاقة الاداء المتوازن يجب ان تقوم على مجموعة من مقاييس النواتج ومسببات اداء تلك النواتج ، وهذا بدوره يخلق سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المنظورات الأربعة لهذا المقياس ¹ .

الشكل رقم (1) : تطور بطاقة الأداء المتوازن



Source: Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

¹ - أزهار مراد عوجة، المرجع نفسه .

المطلب الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد وردت تسميات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن BSC : (Balance Score card أو Le Tableau de bord prospectif) ، فهناك من يسميها بطاقة الإنجازات المتوازنة ، بطاقة التصويب المتوازنة ، بطاقة العلامات المتوازنة ، بطاقة التقييم المتوازنة ، جدول القيادة الإستشرافي ، ومهما تنوعت واختلفت التسميات فإن تلك البطاقات تتعلق بقياس الأداء في كل مواضيعه ، ونستعرض هنا بعضاً من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن يلي:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر ، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة ¹ .

عرفها كل من Kaplan و Norton " تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي و المستقبلي،و ذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور ، والمتمثلة في المحور المالي ، و محور العملاء ، و محور العمليات الداخلية و محور التعلم والنمو ² .

بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات ³ .

وبالتالي فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نطاقاً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية ويتم توزيعها على أبعاد (منظورات) البطاقة الأربعة.

المطلب الثالث: المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

اولا : المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

¹ -R.S Kaplan & D.P.Norton: The Balanced Scorecard; measures that drive performance; Harvard Business Review; 1992; January – February; P72.

² -R.S Kaplan & D.P.Norton: The Balanced Scorecard; measures that drive performance; Harvard Business Review; 1992; January – February; P72.

³ - Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (1) 2006

1. المحور المالي: لما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة (المساهمين).
يحتوي هذا المحور أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار ، تكلفة المنتجات ، الربحية ، التدفق النقدي ، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة ، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة ، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية¹.

الى ان هذا المحور يختلف باختلاف الهدف المالي بين القطاع العام و الخاص ، فالأهداف المالية في القطاع الخاص تتمثل في تعظيم الأرباح ، بينما النجاح في القطاع العام هو مقياس مدى فاعلية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل كلفة ممكنة ، وبأقصر وقت² .
وتهدف مقاييس الأداء المالية إلى تحقيق الأهداف التالية³ :

- ❖ استمرار و بقاء المنشأة.
- ❖ نجاح و تفوق المنشأة.
- ❖ تقدم المنشأة.

2. محور العملاء : يركز على العملاء و يقيس مستوى رضاهم .
إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل⁴ .
فهو يهتم بالطرائق التي تخلق قيمة العملاء و ماهي القيمة التي ترضي العملاء، و لماذا سيكون راغب بالدفع عندها، و إذ يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية و محاولات التطوير المؤسسة و بذلك نعتبر هذا الجزء من العملية قلب بطاقة الأداء المتوازن .

3. محور العمليات الداخلية : يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير.

¹ - هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص : 18.
² - بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة و الاقتصاد، كلية الإدارة الإقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 8، 2011، ص : 47 .
³ - راغب الغصين، وسام جبار تامر، استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات، مجلة العلوم الاقتصادية (جامعة تشرين)، مجلد (33)، (العدد 3)، 2011، ص : 206 .
⁴ - زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص : 276.

و يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الوحدة عن غيرها من الوحدات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء.

يعتمد هذا المحور على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة للعملاء و الذي يعتبر نقطة حاسمة و حساسة بالنسبة للمؤسسة و اهداف المالكين. و من خلال كل من Kaplan و Norton فإن هذا الجانب يتم على ثلاث دورات وهي:

❖ **دورة الابتكار و الإبداع :** و يقصد بها خلق الخدمات و العمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع.

❖ **دورة التشغيل و العمليات :** تتمثل في توصيل الخدمات المتواجدة و المبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تقليل وقت التوصيل للعملاء.

❖ **دورة الخدمات ما بعد البيع :** ونظرا لأن البحث يدرس مؤسسات خدمتية (مستشفيات) فإن هذا المحور سوف يهتم بآراء و اتجاهات العملاء بعد استفادتهم من الخدمة¹.

4. محور التعلم والنمو : هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء.

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين ، حيث تتعلم مؤسسات الأعمال و تتطور من خلال تجربتها و قدرتها في وضع أفكار الموارد البشرية ، او الإدارة فيها موضع التطبيق ، و هكذا يرتبط التعلم بالتغيير الإيجابي في السلوكيات الفردية و الجماعية والتنظيمية .

ان التعلم والنمو في مؤسسات اليوم من المفترض أن يتم تأطيره في فرق عمل كفؤ و تفكير إيجابي مستمر و ثقة عالية في تجربة و فهم شفاف وواسع لطبيعة تواجد المؤسسة في بيئتها وهكذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتطویر مجمل الجوانب في منظور ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازن أطلق عليه مسمى محور التعلم و النمو².

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ، و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية ، الانسجام الكلي بين

¹ - حنان نبيه تركمان، استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتنقية جديدة لمراقبة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2006- 2007 ، ص : 87 .

² - حنان نبيه تركمان، المرجع نفسه ، ص : 88 .

المحاور الأربعة يعرض نموذجاً لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

الا انه وردت في بعض المراجع ابعاد اخرى تعتبر توسيعاً للأبعاد المذكورة وهي :

- ❖ **المحور او البعد الزمني :** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم و غدا¹.
- ❖ **البعد البيئي :** يهتم بالجوانب البيئية و المجتمعية للمؤسسة ، اي تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس².

ثانيا : التوازن في بطاقة الأداء المتوازن

ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال³ :

- ❖ التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل.
- ❖ التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية.
- ❖ التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي .

بالاضافة الى :

- ❖ التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي.

إذا بطاقة الاداء المتوازن هي أداة لإدارة الإستراتيجية يتم تحديدها ، اعتماداً على رسالة او رؤية المؤسسة (وهذا هو السبب لما نحن موجودون) وقيمها الأساسية (ما نؤمن به) ورؤيتها (ما نريد أن نكون) كما ينبغي أن يتم تقسيمها إلى أهداف إستراتيجية للمؤسسة (ما يجب أن نفعله) وشخصيا (ما يجب أن أفعله) .

و الشكل التالي يظهر بطاقة الاداء المتوازن بمجموعة من مؤشرات الأداء الذي يشكل أساس نظام إدارة الإستراتيجية.

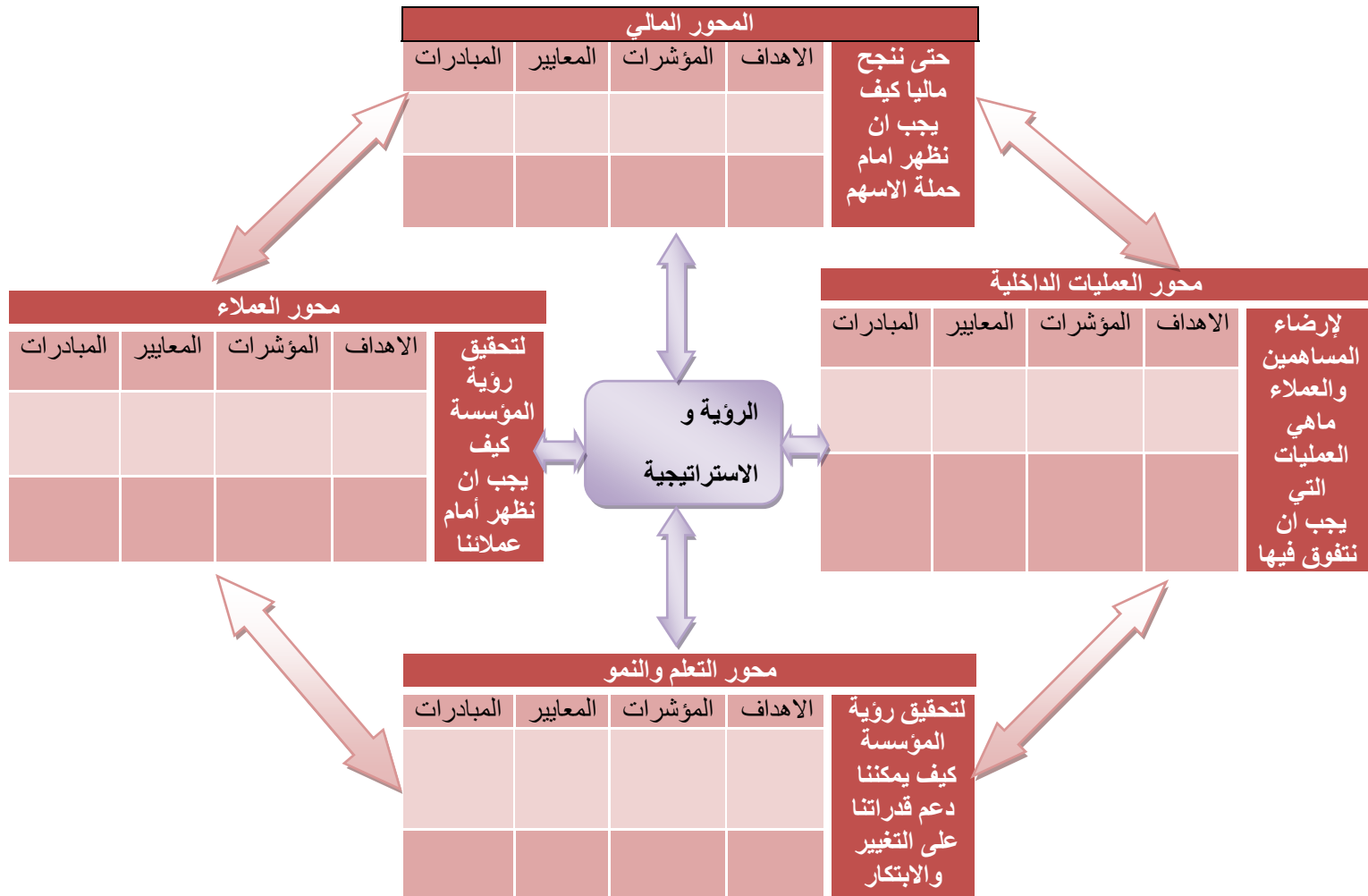
¹ - د. عبد المحسن ، توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة :

دار الفكر العربي، 2005-2006) .

² - د. عبد المحسن ، المرجع نفسه .

³ - أحمد هاني محمد النعيمي، آمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة بطاقة الاداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6 ، العدد 19 ، جامعة تكريت، العراق، 2010 ، ص118 .

الشكل رقم (2) : بطاقة الاداء المتوازن



Source : Robert S. Kaplan and David P. Norton: "Using the Balanced Scorecard As a Strategic Management System" Harvard Business Review (N.D), P39.

المبحث الثاني : فوائد بطاقة الاداء المتوازن و الخصائص المميزة

المطلب الأول : أهمية وفوائد بطاقة الاداء المتوازن

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد ، كما تهتم بالتحسينات في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية او خدماتية في المستقبل ، كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم .

ان تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها ، اضافة الى فوائد اخرى منها:

1. تترجم الرؤية و الإستراتيجية¹، فهي تساعد الإدارة على توضيح إستراتيجيتها ، وتمكينها من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح كذلك تحقق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
2. تمكن المنظمة من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة (المساهمين ، العملاء ، الموظفين ، والعمليات التشغيلية)².
3. تساعد الإدارة على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة ، كما تساعد على إيصال الإستراتيجية إلى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية .
4. وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف، إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة " السبب و الأثر " والتي على نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
5. تسهيل المراقبة الدورية للإستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح ، إذ أن وجود بطاقة الأداء المتوازن يمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها ، ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الإستراتيجية³.

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 153-154.

² - جبر ابراهيم الداعور، اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية-، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2013، ص: 112.

³ - مريم شكري محمود نديم ، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة ، جامعة الشرق الاوسط ، 2012 .

6. تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق الغير المالية والأكثر نوعيه ¹.
7. في حالة حدوث تغيير في البيئة الخارجية، إعادة توجيه المؤسسة بسرعة، والسماح بتخصيص الموارد لتطوير خدمات جديدة وتحسين الوصول إلى الرعاية.
8. اكتشاف الانحرافات بسرعة وزيادة التغذية العكسية الإستراتيجية من خلال عملية إعادة النظر في الهيكل بالمقارنة مع إطار بطاقة الأداء المتوازن، يشجع التغذية العكسية للتعلم السريع، وهو ما يمكن من التحديد المبكر وتصحيح الانحرافات وتحسين الإستراتيجية عند الحاجة ².

المطلب الثاني : الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن

لقد قدم Kaplan و Norton مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس الأداء الإستراتيجي وإدارته، نتيجة لقصور النظام التقليدي في قياس الأداء عن الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية ³ :

1. يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي و منظور العملاء و منظور عمليات التشغيل الداخلية و منظور عمليات التعلم و النمو.
2. تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات راسية هي : الهدف الاستراتيجي ، المؤشرات، القيم المستهدفة ، الخطوات الإجرائية و المبادرات ، القيم الفعلية.
3. يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كماً و مالياً.
4. يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية.

¹ - بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع -الأردن، الطبعة 1، 2010، ص : 335 .
² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ، ص : 155.
³ - زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية ، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية : " مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، السعودية، 2010 ، 9 - 8 مايو، ص : 13 .

5. يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط السببية بين الأهداف الإستراتيجية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
6. تسمح بطاقة الاداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن ، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية ، كما تعد نظاما للتفسير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة .
7. يقدم نموذج بطاقة الاداء المتوازن اطارا شاملا لترجمة الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة الى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس اداء استراتيجية المؤسسة¹.
8. ان مقياس الأداء المتوازن يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي ، تتبع مجلس الإدارة مباشرة ، وتتولى هذه الوحدة عملية الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي .
9. يتضمن النموذج عدة توازنات منها :التوازن بين الاهداف الطويلة الاجل والقصيرة الاجل ، التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية ، وكذلك التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية.
- 10.يفترض نموذج تقييم الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية.

المبحث الثالث : مكونات بطاقة الأداء المتوازن و خطوات تصميمها

حتى تكون بطاقة الاداء المتوازن مجدية وفعالة تحتاج الى خطوات من اجل تطبيقها ، فعلى المؤسسة إتباعها خطوة بخطوة بتسلسل ، وبالرغم من هذا إلا أنها وجدت معوقات ومشاكل في تطبيقها ، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على خطوات بناء بطاقة الاداء المتوازن ومعوقات تنفيذ هذه البطاقة.

المطلب الأول : مكونات بطاقة الاداء المتوازن

قدم كل من كابلان ونورتن عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي²:

1. الرؤية المستقبلية : و التي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

¹ - جير ابراهيم الداعور ،مرجع سبق ذكره ، ص : 112 .

² - وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009 ، ص 154-155 .

2. الإستراتيجية : تتألف من مجمل الأهداف والخطط الطويلة المدى.
3. الأهداف : تمثل نتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة، فيجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.
4. المؤشرات : تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي .
5. القيم المستهدفة : مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة ، كما يمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
6. المبادرات الإستراتيجية : هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.¹
- تسجل فيها المؤسسة المبادرات التي ستقوم بها لتحقيق الهدف ، مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلا ، ويقاس مدى رضى العملاء عن الخدمة المقدمة ، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك ، لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية ، بل قد تكون نوعية أو وصفية.
7. الأبعاد : تتمثل في الأبعاد الأربعة الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن التي تم ذكرها سابقا ، البعد عنصر رئيسي في الإستراتيجية ، يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفقا لمؤشرات تحليل مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد .
8. المقاييس : تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف وتكون ذات طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فهي عبارة عن تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهي التي تدعمه تحقيق.
9. ارتباطات السبب والنتيجة : تعبر عن علاقات الأهداف وارتباط كل منها بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن) حيث تكون واضحة وجلية.²

المطلب الثاني: خطوات تصميم بطاقة الاداء المتوازن

يمكن تلخيص خطوات تصميم بطاقة الاداء المتوازن في المراحل التالية:

¹ - وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن 2009 ، ص 40 .
² - وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، المرجع نفسه .

1. تحديد رؤية المؤسسة :

الرؤية هي الوضع الذي تسعى المؤسسة لبلوغه في الأجل الطويل ، وحسب نموذج كابلان ونورتن فإن هناك أربعة مجالات رؤية يحكمها أساس وجود علاقة بينها ، مثلا : مجال رؤية العمليات الداخلية يوضح الطرق المتبعة لتطوير المنتجات لإضافة قيمة للعملاء ، والمؤثرة بدورها على المجال المالي.

أي ان الرؤية تعبر عن طموحات المنظمة و تصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد ، تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله ، أو المهمة الجوهرية لها ، وهي أيضا تساعد في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2. وضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل و القيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطارا لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة¹.

تمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

❖ المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة

و فيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

من نحن؟ : تحليل كيان المؤسسة (مواردها ، هيكلها ، المستخدمين ، التجهيزات...).

أين نحن؟ : تحليل المحيط (سوق المؤسسة ، زبائنها ، موردوها ، منافسوها ، شركائها...).

إلى أين نود الاتجاه التعبير عن الأهداف المرجوة.

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات و اختيار الأكثر ملائمة للمؤسسة .

❖ المرحلة الثانية : وضع الأهداف الإستراتيجية

انطلاقا من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية ، بحيث تحدد عددا محددا من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الاداء المتوازن الأربعة.

و يجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية : أن يكون محددا، قابلا للقياس، واقعي (يمكن بلوغه)، محل إجماع، و أن يرتبط بإستراتيجية المنظمة.

¹ - Harvard Management Update ; « stratégie : misez sur le tableau de bord prospectif » ; revue management ; n 73 ; Mars 2001.

3. تحديد عوامل النجاح الحرجة و إعداد الخريطة الإستراتيجية:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، "تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة و هي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية و تساعد على تحديد القياسات الأساسية"¹.

أمثلة: تنمية قدرات و أداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة ، اقتحام أسواق جديدة.

4. اختيار القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها ، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه. و يعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموماً رقمية و يتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة و تحديد الأهداف الموافقة².

و من أمثلة ذلك: مثلاً نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين و انتمائهم للشركة.

5. إعداد خطة العمل :

تتم صياغة الأهداف في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع، تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا، ثم تحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف للوصول للرؤية التي تمت صياغتها ، وتشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير³.

6. تحديد الأفعال التنفيذية :

وتمثل بيان الأنشطة والأفعال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف ، والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، ما يتطلب بدوره تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة والدافعية لدى العاملين ، وتعريفهم بطاقة الأداء المتوازن⁴.

¹ -Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003; pp:57-58 .

² -Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998; p:76.

³ -وائل إدريس، طاهر الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 2009 ،الأردن ، ص: 175 .

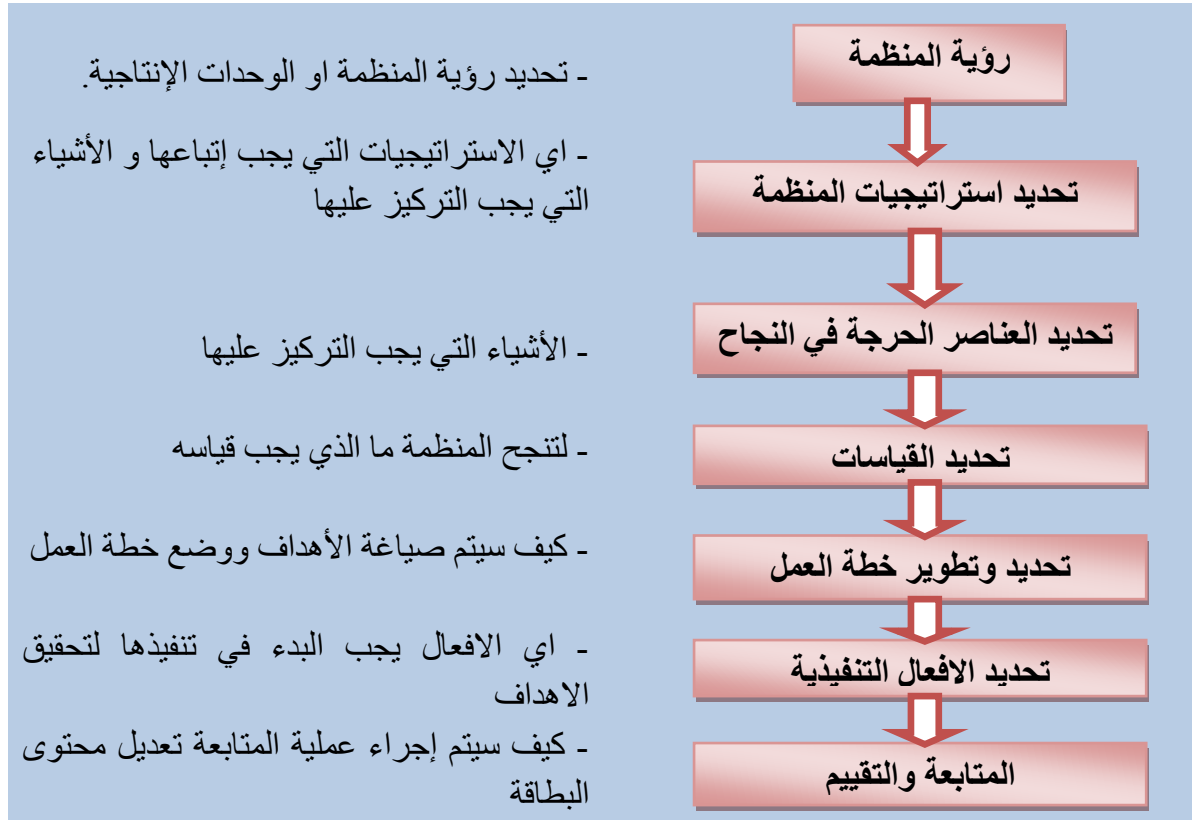
⁴ - طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر، عمان، الأردن 2007 ص160.

7. المتابعة والتقييم :

تتضمن تتابع للبطاقة من الفريق إلى الفرد ، ومن أكفى الطرق لذلك هو البدء بالأهداف والمقاييس للمؤسسة ككل ، ورسم الخارطة الإستراتيجية فالأهداف هي أسس بناء الاستراتيجيات ، إضافة لعملية التقييم والتي تتم على مستويين أحدهما يتعلّق بالمعلومات الخاصة بالنسب المالية ، والآخر يتعلّق بالنشاطات وسلوك العمليات وإدارتها يوميا .حيث تطرح عملية التقييم السؤال الاتي:

هل النتائج المتوقعة تم تحقيقها أم لا ؟ ولماذا؟مما يخلق حلقة من التغذية العكسية، أي التحقق من النجاح أو أسباب عدمه ¹.

الشكل رقم (3) :يوضح خطوات تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن



المصدر : منى ابراهيم المدهون، عبير احمد البطنجي ، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن-دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وادارة الأزمات ، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في ادارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية ، غزة" ، ص: 54 .

¹ - سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ، ص : 243 .

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن و معيقات تطبيقها

أولاً: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى آخر ومن أهم هذه العوامل حجم المؤسسة ، محيطها و تنظيمها.

1. حجم المؤسسة: إن حجم المؤسسة كما أثبتته الدراسات المحاسبية ، يؤثر على تصميم و استخدام أنظمة الرقابة الإدارية ، فكلما ازداد حجم المؤسسة ازدادت مشاكل الاتصال و الرقابة ، مما يستوجب وجود أنظمة ادارية متطورة ، لذا فإن هذه المؤسسات تميل لاستخدام أنظمة إدارية أكثر تعقيداً ، وتقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متكاملة تفيد في القرارات و العمليات متعددة المستويات ، لذا فإن المؤسسات كبيرة الحجم هي أكثر ميلاً لتبني تلك البطاقة¹

2. المحيط: يلعب المحيط دوراً هاماً في تحديد أنظمة الرقابة ، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على أسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما خلصت إليه نتائج العديد من الأبحاث² .

3. التنظيم: يشكل هذا الأخير أحد متغيرات التحليل في الرقابة ، حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعاً و غير ممرضة الانظمة ، أكثر تطوراً في التخطيط و الرقابة ، تطبيق الرقابة يكون أكثر تطوراً في الهياكل غير الممرضة ، العملية تكون أكثر رسمية و تعقيداً و أكثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية ، ومنه فإن قياس الأداء سيكون أكثر شمولية و توازناً كلما كان تنظيم لا مركزياً³ .

ثانياً : معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

بالرغم من المزايا والفوائد التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات إلا أنها تواجه معيقات وصعوبات وبعض المشاكل في تطبيقها وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

1. معظم مقاييس الأداء غير المالية يصعب تقييمها ، و ايضا معظم المقاييس المستخدمة قديمة ولا تواكب التغيرات التي طرأت على عالم الأعمال .

¹ - عريوة محاد ، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال، جامعة فرحات عباس ، 2011، ص: 77.

² - عيشة زيوان ، بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص: 43 .

³ - يحيوي نعيمة ، خديجة لدرع ، بطاقة الاداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات، مرجع سبق ذكره ، ص: 81 .

2. ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في قياس الأداء توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية أنظمة قياس الأداء ، إضافة الى سوء التنظيم في بعض المؤسسات المالية يعيق جمع البيانات المطلوبة.
3. لا تأخذ هذه المقاييس في الاعتبار العوامل الخارجية التي يمكن ان يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة¹.
4. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الاداء ، حيث ان وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ، وبالتالي فان عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي الى عدم قدرة الادارة على توجيه أدائها².
5. عدم توفر الكفاءات الإدارية التي تستخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، بمعنى نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الاداء المتوازن ، مما يؤدي نهاية مقاومة تطبيق هذا النظام ، وتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية لها ، وخاصة أنهم لا يدركون الاهداف الموضحة لها³.
6. لا يوجد مناقشة لكيفية وضع اهداف الاداء في نظام قياس الاداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي يختلف من هدف إلى آخر بالطبع⁴.

1 - محمد عبد العال النعيمي وآخرون ، " ادارة الجودة المعاصرة " ، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص:186.

2 - معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، " بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقويم الاداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، ص : 69 .

3 - احمد يوسف دودين ، " معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد9 ، العدد 2 ، 2009 ، ص : 10 .

4 - أبو محسن، أحمد محمد ، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة ،رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009 ، ص: 83 .

خلاصة :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية ، كونها تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية،فهي عبارة عن نظام إداري متكامل يربط الرؤية الإستراتيجية لأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية،تمكن الوحدة من تقويم أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها ، وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة.

كما تعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وأبعاد داخلية وأخرى خارجية، إذ تعد نظاما يقوم التوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها القياس، سعيا إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة.

الفصل الثالث

تمهيد:

أصبح الأداء محورا رئيسيا هاما في المؤسسات بمختلف مجالاتها الاقتصادية كانت ام اجتماعية، الخاصة و العامة على حد سواء ، تنصب حوله جهود كافة المنظمات ، إذ يعتبر الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب المؤسسة في استثمار مواردها المتاحة ، وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها المنظمة في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقاءها ، وبتعبير آخر يمثل الأداء النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة للوصول إليها ، لذا فان الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

وقد أخذ قطاع المستشفيات مصطلح الأداء لغرس ديناميكية لتحسين تنظيم المستشفى ، حيث حدث تحول في المصطلح، من الاستخدام الطبي لتأهيل نتائج العلاجات الطبية على الجسم، إلى الاستخدام التنظيمي الشمولي لتأهيل جميع الخدمات التي يقدمها نظام الرعاية الصحية.

في هذا الفصل قمنا بعرض ثلاث مباحث تتعلق بمفاهيم الاداء و تقييم الاداء في المستشفيات العمومية و هي كالتالي :

- ❖ **المبحث الأول :** مفاهيم عامة حول الاداء و عملية تقييم الاداء في المؤسسات الاستشفائية
- ❖ **المبحث الثاني :** مفهوم تقييم الاداء في المؤسسات الاستشفائية
- ❖ **المبحث الثالث :** استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المستشفيات العمومية

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الاداء و عملية تقييم الاداء في المؤسسات الاستشفائية

المطلب الأول : مفهوم الاداء

أولا : تعريف الاداء

تجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الاداء مستمد من الكلمة الانجليزية "to perform" وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية "performance" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة¹. سننطلق إلى مفهومه اللغوي و المفهوم الاصطلاحي كما يلي:

❖ لغويا : كلمة أداء مشتقة من الفعل " أدى " .

و يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير و لا بالبطيء، و أدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، و أدى الشهادة أي أدلى بها ، و أدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا المعنى فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به².

❖ اصطلاحا:

يعرف الاداء بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الاداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الاداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد³.

عرفه Murphy بأنه إنجاز المهام و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين⁴.

عرف أيضا بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة⁵.

¹ - الشيخ الداودي ، تحليل اسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، جامعة الجزائر ، 2009 - 2010 ، ص: 217 - 218 .

² - محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص: 42 .

³ - رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 ، ص : 25 .

⁴ - Murphy. K. R, Dimension of Job performance, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd), Testing: Applied and theoretical perspectives, Praeger, New York, 1989,p109.

⁵ - روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد03 ، 2017 ، ص 259 .

كما يرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين ، والنتائج عن ثلاثة عوامل (الدافعية، القدرة، الإدراك) ، و مدى مساهمته في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال¹ .

كما ان مفهوم الأداء يرتبط بشكل وثيق بالإدارة الإستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية قصيرة و طويلة الأجل² .

تعريف الأداء حسب « A.Khemakhem » :

من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على : " تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة " ، من خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة و الأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة³ .

تعريف الأداء حسب « P. DRUCKER » :

ينظر " دريكر " إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال ، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي ، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في النشاط في ظل التنافس ، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال ، مما سبق نلاحظ بأن الأداء مفهوم واسع ، يشتمل على العديد من المفاهيم ، لهذا يمكن القول أن الأداء يمثل استمرارية وبقاء المؤسسة التي تعكس نجاحها وقدرتها على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية ، أو فشلها⁴ .

ثانيا : مكونات الأداء

تجدر الإشارة أيضا إلى أنه هناك مفهومين مرتبطين بالأداء وهما مفهومي الكفاءة والفعالية ، لأنهما يمثلان إمّا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، وإمّا القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة .

¹ - رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012/2011 ، ص 6 .

² - Jean-pierre-Evaluation de la performance Dune PME : Le cas d'une entreprise Auvergnate conférence Francophone de Modulation et simulation organisation et conduite d'activités dans l'industrie et les services France mosimo » du 23 ou 25 avril 2013 ; p 2.

³ - الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، الجزائر ، 2009 ، ص : 218 .

⁴ - الشيخ الداوي ، المرجع نفسه ، ص : 218 .

و المقصود بهما ¹ :

❖ الكفاءة (l'efficacité) يقصد بها : " القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف،

فالعلمية الكفاءة هي العملية الأقل تكلفة " .

❖ الفعالية (l'efficience) تعني : " القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج

التي يتم تحديدها مسبقا، فالعملية الفعالة هي التي تبلغ الأهداف بالضبط " .

إن مفهومي الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكسه التوجه الذي يعرف الأداء.

ثالثا : العلاقة بين الكفاءة والفعالية

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية ، ولكن هذا لا يعني أنهما مترادفين ، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد ، كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية ² ، إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الثاني : محددات و انواع الأداء

أولا : محددات الأداء ³

إن أداء المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر التي تؤثر وتتأثر إيجابيا أو سلبيا فيه ، ومنها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه ، لذلك عل المؤسسة أن تتكيف معها ، وهذه العوامل تختلف من مفكر إلى آخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها.

وفي هذا الإطار يرى jean pierre mercier أن العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة

تتمثل في:

¹-Bernard Matory, Danail Crazet, Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Performance, 6eme édition dunod, Paris, 2005, p: 164.

² - محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1987، ص: 92.

³ - حمزة بوكفة ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 2008 ، ص : 137 .

❖ الإستراتيجية.

❖ الرؤية، القيم، الرسالة.

❖ الموارد البشرية.

❖ هيكل المؤسسة.

❖ العمليات والأنظمة.

❖ الموازنة.

اما Tom peters فيركب ثمانية عوامل للأداء :

❖ التميز في العمل.

❖ الاستماع للزبون.

❖ تشجيع الاستقلالية والإبداع.

❖ ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد .

❖ القيم الجماعية.

❖ الاحتفاظ بهيكل بسيطة.

❖ المزج بين الليونة والصلابة.

وبالنسبة لبعض الباحثين هناك من يصنف عوامل الأداء إلى: "عوامل داخلية وأخرى خارجية"¹، فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، أما بالنسبة للعوامل الخارجية فتتضمن في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية.

ثانيا : أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته ، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف ، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، المصدر، والطبيعة.

¹ - علي عبد الله، الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2005 ، ص :27.

اولا : حسب معيار الشمولية

حسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

1. الاداء الكلي

وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرار ، الشمولية ، النمو...¹ .

❖ الاداء الجزئي

وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفعلية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد عليها لتقييم عناصر المؤسسة ويمكن أن يأخذ الأنواع التالية:

❖ الاداء التسويقي

تتلخص وظيفة التسويق في عملية تخطيط ، تنفيذ ، متابعة ، تطوير و تسعير، ترويج السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من الأفراد والمنظمات والمجتمع.

❖ الاداء الانتاجي

يسعى نظام الإنتاج إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

❖ الاداء التمويلي

يتمثل أداء الوظيفة التمويلية على مستوى المؤسسة في الحصول على أموال المطلوبة ، بالقدر المناسب والوقت المناسب وتقرير استخدامها بشكل كفؤ وفعال ، وذلك للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة ، ويتطلب تقييم الأداء المالي تقييم كل من السيولة وهيكل التمويل...الخ.

❖ اداء وظيفة المشتريات

وظيفة المشتريات هي الوظيفة المسؤولة على اقتناء السلع والخدمات المهمة، لتأدية وظائف المؤسسة وتمثل أهيتها في مختلف مكونات الأداء من التكلفة ، الجودة (النوعية)، الوقت...الخ.

¹ - علاء السالمي ، تطوير الاداء و تجديد المنظمات ، دار قباء للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1988 ، ص : 65.

❖ اداء الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من العناصر الأساسية للعملية الإنتاجية بعد المواد الأولية، حيث لا بد من عمليات الفحص وتمحيص للموارد البشرية المستخدمة في العملية الإنتاجية من حيث النوع و الكم ¹.

اضافة الى المعايير الاخرى ، و هي كما يلي ² :

ثانيا : حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين ، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1. الأداء الداخلي

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من :

❖ **الأداء البشري :** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على

صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

❖ **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

❖ **الأداء المالي :** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية ، موارد مالية، موارد مادية.

2. الأداء الخارجي

و هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة ، كخروج أو دخول منافسين و الذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها و هامش ربحها.

¹ - عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءات و الفاعلية ، مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد الاول ،نوفمبر 2001، ص : 86 .

² - عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية :قياس و تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001 – 2002 ص : 17 – 20 .

ثالثا : حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى (أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار:

1. الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

2. الأداء الاجتماعي

و هو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه ، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3. الأداء التكنولوجي

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين ، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجية.

4. الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن المؤسسة قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة ، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله تلك المؤسسة ، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه ، والتميز بالتغير ، فكل هذه العوامل داخلية كانت أو خارجية لها تأثير سلبي أو ايجابي على أداء المؤسسة ، نذكر منها :¹

1. العوامل الاقتصادية

تعتبر العوامل الاقتصادية أكثر العوامل تأثيرا على أداء المؤسسة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى ، وهي بدورها تنقسم إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة ، معدلات نموها الاقتصادي ، سياسات التجارة الخارجية ، معدلات التضخم ، أسعار الفائدة،... الخ .

¹ - سمير بن براح ، دور الموازنات التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، الجزائر ، 2008 ، ص : 117 .

وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع،... وتتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبيا.

2. العوامل الثقافية

تتبع أغلب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة في أذهانهم ، أي نتيجة لثقافتهم ، إن مفهوم ثقافة المؤسسة ليس حديث النشأة، ويمكن تعريفها على أنها "مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختبارات الإستراتيجية لوحدة معينة ، وتتكون من القيم ، التقاليد ، تاريخ المؤسسة والدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة " .

وثقافة المؤسسة قد تؤثر تأثيرا فعالا على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل ، كما أنه على المؤسسة أن تنفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة وتتبادل معها الآراء لأن مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غنى بالمعلومات مع مقارنة الاستراتيجيات مع بعضها بالتالي فتثقافة المؤسسة هي " مهد الأداء " .

3. العوامل التكنولوجية والإبداع

لقد أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء ، حيث أنه يغذي الصلة بالمستهلك ، والتي تخلق الرغبة في الاستهلاك مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو، كما أن التكنولوجيا وخاصة تلك المرتبطة بالإعلام والاتصال لها علاقة وطيدة بالأداء ، إن استمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تركز أكثر فأكثر على الإبداع الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسات.

4. العوامل السياسية والقانونية

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء للمؤسسة وتتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية النقدية الخارجية،...كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم ، واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات ، وبصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية:

- ❖ السياسة الخارجية للدولة.
- ❖ مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.
- ❖ وضوح الأهداف على مستوى الاقتصادي الوطني.
- ❖ التشريعات والقوانين.

لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية فحسب، بل يجب عليها كذلك التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية وان كان ذلك ليس من السهل، خاصة في الدول النامية.

5. الرؤية

هناك العديد من مسيري المؤسسات من لديهم صورة واضحة عما يجب أن تكون عليه المؤسسة خلال السنوات المقبلة ، كما ان العديد منهم تحول الى مهندس حقيقي للمستقبل، لكنهم لم يتمكنوا من جعل هذه الصورة محل تنفيذ ، واقتصروا على الاهتمام بحل المشاكل العملية على المدى القصير وهذا لأسباب نذكر منها:

- ❖ صعوبة الخوض في التفكير في مستقبل غير أكيد وتجاوز قيوده.
- ❖ الفهم الناقص للمهمة وحتى الأداء.
- ❖ وضع الإستراتيجية لفترة زمنية قصيرة.
- ❖ الخوف من التغيير .

ويمكننا أن نعتبر أن الرؤية أصبحت بمثابة الوجهة التي تقود المؤسسة الى بلوغ طموحاتها وبناء المستقبل الذي ترغب فيه، فإذا تم الاتفاق بين أفراد المؤسسة حول المستقبل المراد الوصول إليه ، وقد أصبحت الرؤية عبارة عن المنهج الذي تسير عليه المؤسسة ودستورا تعمل به ، ومنشورة يعرفها جميع الأفراد ويجب أن تصبح قاعدة للعمل اليومي داخل المؤسسة.

6. العوامل البشرية

وهي مختلف المتغيرات والقوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتنظم على الخصوص :¹

- ❖ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس
- ❖ مستوى تأهيل الأفراد
- ❖ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة
- ❖ نظامي المكافآت والحوافز
- ❖ الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين .
- ❖ نوعية المعلومات.

¹ - عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، نوفمبر 2001 ، ص : 94 .

المبحث الثاني : مفهوم تقييم الأداء في المؤسسات الاستشفائية

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

هناك العديد من التعاريف لعملية تقييم الاداء ، منهم من يرى العملية محاولة لدفع الانشطة في الاتجاهات المحققة للاهداف و منعها من الانحراف ، سنتطرق في هذا المبحث الى بعض مفاهيم عملية تقييم الاداء .

اولا : التقييم

التقييم هو العملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب ان يكون ، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب ان يكون و ما هو كائن في أي ميدان كان¹ .

يمكن تعريف التقييم بأنه تحديد مقدار النجاح او الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقا ، و هو يشتمل على صياغة الاهداف ، معرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع التفسير ثم التوصيات بأنشطة برامج لاحقة² .

ثانيا: تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف³ .

يقصد بتقييم اداء الموارد البشرية دراسة و تحليل اداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، و ايضا للحكم على امكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات اكبر او ترقية لوظيفة اخرى انها عملية تتمكننا من جمع المعلومات و توفير تغذية عكسية (استرجاعية) عن العمال في المنظمة ، للقيام بالمقارنة بين الفرد المنتج و الاقل انتاجا ، و غير المنتج⁴ .

كما ان مفهوم الأداء يرتبط بشكل وثيق بالإدارة الإستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية قصيرة و طويلة الأجل⁵ .

1 - توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الاداء ، مدخل جديد لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، الكويت ، 1999، ص : 53 .
 2 - محمود مرسي، زهير الصباغ ، ادارة الاداء دليل شامل للإشراف الفعال ، مطبعة معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1988 .
 3 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003 ، ص : 329 .
 4 - ناصر محمد العديلي ، ادراة السلوك التنظيمي ، دار النشر ، الرياض ، السعودية ، 1993 ، ص : 407 .
 5 - Jean-pierre-Evaluation de la performance Dune PME : Le cas d'une entreprise Auvergnate conference Francophone de Modulation et simulation organisation et conduite d'activités dans l'industrie et les services France mosimo » du 23 ou 25 avril 2003 ; p 2.

تقييم الأداء هو " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة " ⁶.

من التعاريف السالفة الذكر نجد أن:

- ✓ تقييم الأداء هي عملية مدخلاتها هي الأداء المخطط ، ومخرجاتها الأداء الفعلي .
- ✓ تقييم الأداء تكشف الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط (فجوة الأداء).
- ✓ تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويحاول إعطاء علاج لها أي اقتراح الحلول.
- ✓ الفرق الجوهرية بين قياس الأداء وتقييم الأداء ، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيّم أسباب حدوث الاختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها ، وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.

المطلب الثاني : أهمية عملية التقييم و متطلبات نجاحها

يهدف تقييم أداء المؤسسة الاستشفائية الى معرفة مدى قدرة هذه المؤسسة في تحقيق اهداف الرعاية التي تسعى الى بلوغها ، و يتضمن تقييم أداء المستشفيات العديد من جوانب الرعاية الصحية ، منها البرامج ، الافراد و الكلفة .

اولا : أهمية تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المنظمة نظرا لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها، وتمكينها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، وفيما يلي مجموع الفوائد المتأتية من تقييم الأداء ¹ :

- ❖ تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها ، و تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- ❖ اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية
- ❖ واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها ، و يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .

⁶ - عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم و الادارة ، دار الجامعة الجديدة مصر ، 2009 ، ص : 38 .
¹ - حمادي نبيل ، عبادي فاطمة الزهراء ، مقومات تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة الجزائر ، 2009 ، ص : 05 .

- ❖ يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
- ❖ إضافة الى² :
- ❖ يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها.
- ❖ يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- ❖ يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة، إما نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى، ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة.
- ❖ تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- ❖ توضح عملية تقييم الأداء، المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة، لتحسين مركزها التنافسي.
- ❖ يكشف للمؤسسة عن مواقع القوة والضعف في أقسامها المختلفة ، وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها.
- ❖ تحديد الإمكانيات المتوقعة استغلالها من طرف المؤسسة .
- ❖ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وفي جميع المستويات.
- ❖ يؤدي إلى الكشف عن أقسام المؤسسة ذات الكفاءة العالية وتحديد الأقسام أو الأنشطة التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن الأقسام والأنشطة التي ليس لها كفاءة وفعالية.
- ❖ يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للاتصال.
- ❖ إنّ تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضيق الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثمة تنشيط القدرة الشرائية، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

² - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص:377.

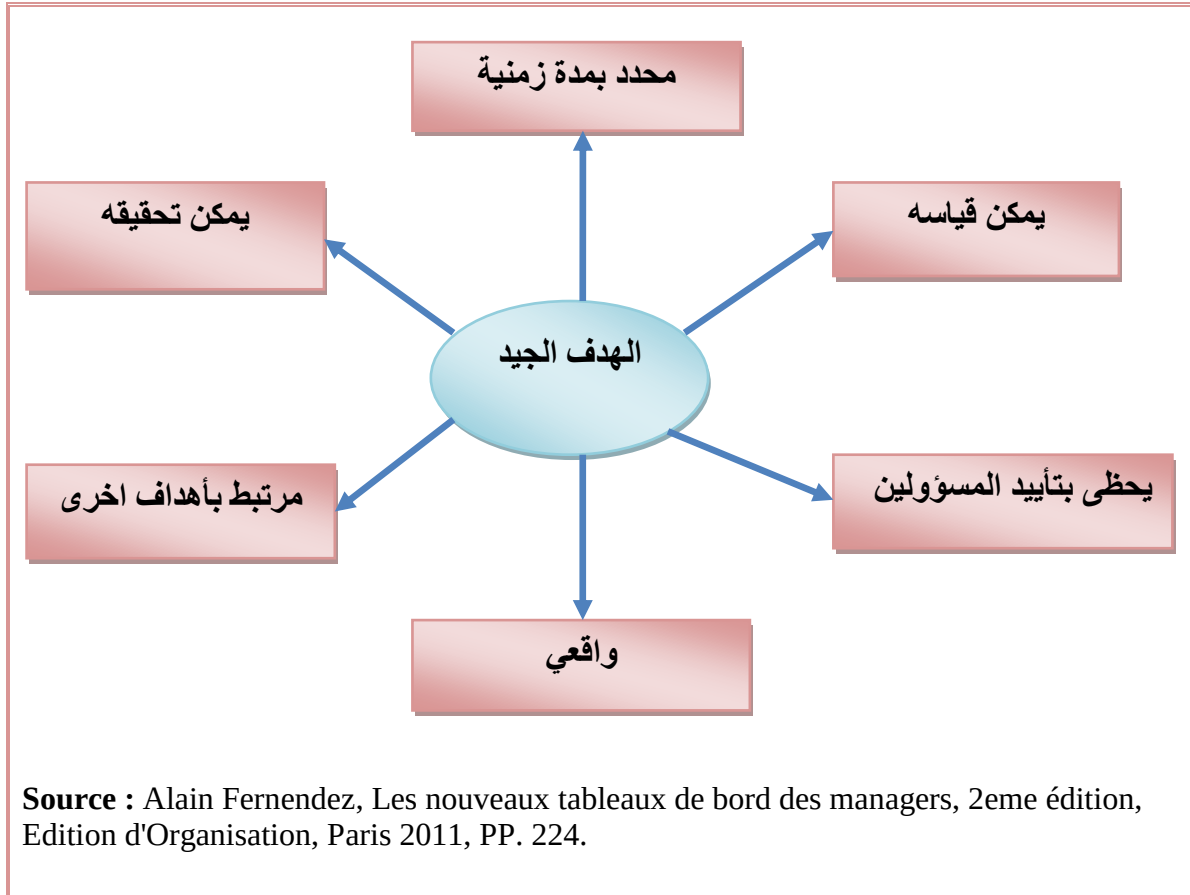
ثانيا: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

ان نجاح عملية تقييم الاداء في مؤسسة مرهون بمراعاة هذه الاخيرة لمجموعة من الاعتبارات و الشروط الجوهرية و التي بدونها لا يكون للتقييم معنى ، و تتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي :

1. التحديد الدقيق للأهداف

باعتبار ان تحقيق الاهداف المسطرة يمثل الهدف الاول لعملية تقييم الاداء في المؤسسة و الاساس الذي تنطلق منه العملية ، فيجب ان تكون هذه الاهداف محددة بدقة و معروفة من جميع الافراد داخل المؤسسة ، و في هذا الاطار يرى A. Fernandez ان الهدف الجيد ينبغي ان تتوفر فيه ستة خصائص اساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (4) : خصائص الهدف الامثل



2. قياس الاشياء الصحيحة

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في القياس و تقييم الاداء ان تقوم اولاً بتحديد و فهم كافة العمليات و الانشطة التي سيتم قياسها ، و بذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات و الانشطة الرئيسية التي تعكس مستوى ادائها و وضعها ضمن خريطة التنفيذ .

3. النظر للعملية على انها وسيلة وليست غاية

يقوم العاملون و المديرون في المؤسسة بالعمل اتجاه تحقيق الاهداف و النتائج المرغوبة ، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتمامهم نحو انجاز هذه الاهداف ، و لا يمثل تقييم الاداء سوى اداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الاهداف المسطرة¹ .

اضافة الى هذا فالتقييم السليم لأداء مؤسسة يتطلب وجود مجموعة من المبادئ و الاسس التي يجب مراعاتها اثناء القيام بعملية التقييم .

المطلب الثالث : أسس ومراحل او طرق عملية تقييم الأداء

اولا : اسس عملية التقييم²

1. تحديد اهداف المؤسسة

اولا تحديد الاهداف و دراستها قصد التعرف على مدى دقتها و واقعيتها ، و يتمثل التحديد الدقيق في ترجمة الهدف العام للمؤسسة و تحويله الى مجموعة من الاهداف التي تعبر عن اوجه النشاط الرئيسية بدقة ، يجب ان تتحدد اهداف المؤسسة على اساس مجالاتها و اوجه نشاط مختلف الوحدات و الاقسام التابعة لها .

و تجدر الاشارة الى ضرورة الربط بين مختلف الاهداف و وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيقها ، و تحديد الاهمية النسبية لكل هدف ثم وضعه في سلم الاوليات ، مع ضرورة التنسيق بين هذه الاهداف بحيث تكون اكثر وضوحا بين المسؤولين عن التنفيذ .

2. وضع خطط تفصيلية للأهداف

يقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة او اكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق الى تنفيذ الاهداف المسطرة في اطارها الزمني المحدد³ ، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الانتاجية اللازمة ، و كيفية الحصول عليها و اوجه استخدامها بشكل يحقق اقصى استفادة ممكنة .

3. تحديد المراكز المسؤولة

يقصد بالمراكز المسؤولة كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ، و لها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها ادارة جزء من نشاط المؤسسة ، كما ان عملية التقييم تتطلب ايضاح

¹ - عبد الرحيم محمد ، قياس الاداء: النشأة و التطور التاريخي ،مجمع اعمال مؤتمر الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية البشرية ، القاهرة ، 2008 ، ص : 502 .

² - عمرو حامد ، تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ،مجمع اعمال مؤتمر قياس و تقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية ن القاهرة ، 2008 ، ص: 125.

³ - عمرو حامد ، المرجع نفسه ، ص: 126.

كل اختصاصات كل المراكز المسؤولة و نوع العلاقة التنظيمية التي تربط بين هذه المراكز مع بعضها البعض ، و مدى تأثير كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى .

4. تحديد مؤشرات الاداء

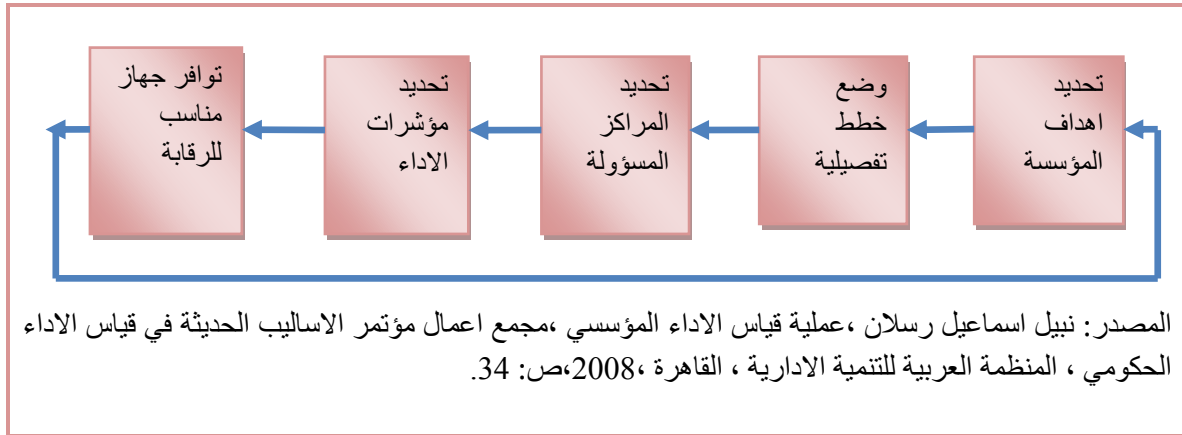
تحديد مؤشرات الاداء من اهم جوانب عملية التقييم و اكثرها صعوبة في نفس الوقت ، و نظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات (للتعداد الكبير في انواع و طبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة) ، من الضروري انتقاء تلك التي تعبر اصدق تعبير عن مستوى الاداء بالنسبة لكل مركز و بالنسبة للمؤسسة ككل¹.

5. توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

الجهاز يختص بمتابعة و مراقبة التنفيذ الفعلي ، و تسجيل النتائج لاستخدامها في الاغراض الادارية ، يستمد جهاز الرقابة اهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة و مدى دقة البيانات المسجلة ، اذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها و صحتها على دقة و صحة جميع البيانات المسجلة².

يمكن تلخيص هذه الاسس في المخطط التالي :

الشكل رقم (5) :الاسس العامة لتقييم الاداء



ثانيا : طرق عملية تقييم الأداء في المستشفيات

هناك عدد من الطرائق التي يمكن اعتمادها في تقييم الأداء بالنسبة لعمل المنظمات الصحية أو

العاملين فيها و يمكن إجمالها كالآتي:³

1 - عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر ، عمان ، 1999، ص: 196 .
 2 - عمرو حامد ، مرجع سابق ، ص: 129.
 3 - ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2012 ، ص : 202 - 205 .

أولا : قياس نسبة الأداء

يعد من أكثر الأساليب اعتمادا في قياس الأداء تأخذ أشكالا إحصائية و أشكالا بيانية و مدرجات تكرارية منفردة أو مجتمعية يتم في ضوئها إجراء مقارنة موازنة الأداء بين مدد مختلفة.

ثانيا :قائمة الفحص

يقوم على أساس اختيار عبارة أو جملة معينة تمثل الإتفاق مع الرأي المطلوب ، يستعمل في تقييم الأداء مع المرضى أو المراجعين للمستشفيات لاستخلاص آرائهم حول الخدمة المقدمة لهم .

ثالثا :أنظمة المقارنة للعاملين

يعتمد هذا الأسلوب في التقييم على رأي الرئيس الأعلى في إنجاز العمل المطلوب.

رابعا : تحديد و تحقيق الأهداف

وبما يقصد به الإدارة بالأهداف أي أن قياس مستوى أداء العاملين يرتبط بمقدار مساهمتهم في بلوغ الأهداف المقررة.

المطلب الرابع : مجالات تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية

هناك ثلاث مجالات لتقييم الاداء في المؤسسات الاستشفائية حسب Donabedian :

1. تقييم الهياكل

يتعلق هذا المجال بكل الهياكل الاستشفائية ، للوسائل المستخدمة ، الافراد ،العمليات ، نظام المعلومات.

2. تقييم الاجراءات الطبية

و تركز اساسا على الاستراتيجيات الطبية ، و التشخيصات الطبية مع الاخذ بالاعتبارات الاقتصادية و الاخلاقية .

3. تقييم نتائج العمليات الطبية

معدل الوفيات، معدل الحالات التي تم علاجها، تقييم الكفاءات و كل ما يتعلق بتحسين الحالة الصحية.

المبحث الثالث : استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المستشفيات العمومية

لا يسمح نظام قياس الأداء التقليدي لمدير المستشفى بمراقبة مدى تنفيذ إستراتيجيته الواردة في مشروع المؤسسة الاستشفائية، ويتمثل دورها الرئيسي في تقديم التقارير إلى إدارة المستشفيات وإلى مديرية الصحة وكذا إلى الهيئة الوصية ، كما تواجه إدارة مستشفى مستويين من المشاكل تتعلق الأولى بتحديد الأهداف الإستراتيجية أما الثانية فتتعلق بمراقبة النشاط التشغيلي ، فيجب أن تختار الأهداف الإستراتيجية التي تقودها إلى تحديد هيكل الرعاية الصحية والمنصة التقنية وكذا السعة السريرية للقيام بذلك، وفي الوقت نفسه يجب على إدارة المؤسسة ضمان الاستخدام السليم للموارد المتاحة لمعالجة الطلب على الرعاية الصحية ، إلا أنه في حالة المستشفى تبقى الرؤية المالية وغير المالية غامضة نوعا ما وتتطلب أدوات التحكم الإدارية وبشكل أكثر تحديداً بطاقة أداء متوازنة.

المطلب الأول: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات الاستشفائية¹

- ❖ تبين بطاقة الأداء المتوازنة أنه من الخطأ أن نعتقد أنه لخلق قيمة في الأعمال التجارية من الضروري التركيز على الجانب المالي ، هذه الرؤية التبسيطية هزمت من قبل هذه الأداة التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية ، بين المؤشرات القبلية والمؤشرات البعيدة ، وبين المهمة والرؤية والإستراتيجية.
- ❖ تساعد بطاقة الأداء على محاذاة عناصر الأداء الرئيسية مع الإستراتيجية على جميع مستويات المنظمة، وينبغي أن تساعد هذه المحاذاة ومواءمة المبادرات الإستراتيجية المستشفى على عمل الأفضل وبأسرع مدة وبأقل تكلفة.
- ❖ تساعد بطاقة الأداء على تحسين كفاءة برامج الجودة ، وذلك من خلال تحديد العمليات الداخلية الأكثر حيوية للنجاح الاستراتيجي ، وكذا تحديد الأولويات لأنها تشير إلى أي جانب من الجوانب الأربعة ينبغي أن تحمل مسؤولية تحسين العمليات ، إلى جانب وضع أهم المؤشرات فقط ، مما يسمح بتبسيط القراءة ، ولذلك فهي طريقة ممتازة لتوحيد وتنظيم معلومات أساسية متماسكة تتعلق بأهداف المؤسسة ، وهذا يعطي لمحة عامة عن أداء المؤسسة وكذلك المؤشرات التي تسمح بالقيام بالعمليات التصحيحية التي ينبغي اتخاذها لضمان نمو المستشفى.
- ❖ تساعد بطاقة الأداء على تسهيل الاتصال الداخلي وفهم الأهداف الإستراتيجية على جميع مستويات المنظمة ، والواقع أن الإستراتيجية ظلت لفترة طويلة من صلاحيات القادة ، وفي المستشفى العام لكل موظف الحق في معرفة اتجاه الإدارة ومن مصلحته أن يرسلها (الدافع

¹ - وفاء رايس ، دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين اداء المستشفيات ، عرض التجربة الامريكية (مستشفىDuke للاطفال) مجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد 07 ، العدد 02، جامعة بسكرة ، الجزائر، جوان 2019 ، ص : 276 – 277 .

الأكبر للعمل ، وزيادة الكفاءة ، وإدارة أفضل للأهداف الشخصية) ، كما تعتبر بطاقة الأداء أيضا أداة اتصال خارجية جيدة للسلطات أو الشركاء مع المؤسسة لأنه يجب أن تنتج صورة سهلة الفهم عن المؤسسة.

❖ من الضروري قياس الأداء في المستشفى ، وخاصة بسبب القيود المختلفة (القانونية، والميزانية ، القيود المتأتية عن المرضى ، وما إلى ذلك)، فعالم المستشفيات وفقا للتقاليد لم يكن لديه أبدا ثقافة مكتوبة ، مما يجعل من الصعب الحصول على بيانات دقيقة لإجراء القياس ، لذلك يمكن استخدام بطاقة الأداء لهذا الغرض.

❖ إن إدخال نظام التعويضات يختلف حسب الأداء الفردي وكذا حسب سلوك الموظفين ، ومن المؤكد أنه في المستشفى العام من الصعب تحقيق مثل هذه الفكرة ، وخاصة تعميمها على المؤسسة بأكملها ، ومن ناحية أخرى لا شيء يمنع وضع نظام للمكافآت من أجل تحفيز الموظفين و المتعاونين ، ويمكن أن يكون برنامج بطاقة الأداء مفيدا لتنفيذ هذه السياسة وبالتالي تعزيز كفاءة المؤسسة.

كما تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازنة فيما يلي :¹

- ❖ تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
- ❖ تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازنة يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
- ❖ تمكن المنظمة من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- ❖ تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف و مقاييس الأداء.
- ❖ تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

المطلب الثاني : مؤشرات الأداء للمؤسسات الاستشفائية من منظور أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لقياس وتقييم الأداء كإجراء متعدد الأبعاد يتضمن أربع جوانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم التنظيمي، وبالتالي يجمع بين منظور مزدوج:

مؤقت (بأثر رجعي / مستقبلي) وتنظيمي (داخلي / خارجي)، ويأتي المبدأ الأساسي للأداة من ملاحظة عدم كفاية المؤشرات المالية لتوجيه وتقييم الإدارة الإستراتيجية للمنظمات، فالواقع أثبت أن مؤشرات الأداء التقليدية لا تكاد تترجم القيمة التي تولدها أو تدمرها الإجراءات الملموسة التي يتخذها

¹ - محسن منصور الغالبي وآخرون ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الأردن، دار وائل للنشر، 2009 ، ص : 57 .

المديرون، وهي لا تعكس سوى جزء من أدائها ولا توفر معلومات كافية لتوجيه ما ينبغي عمله سواء في الوقت الحالي أو حتى في المستقبل².

جدول رقم(01) : مثال عن أنواع مؤشرات الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

المؤشرات	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	العملاء	البعد المالي
المؤشرات	-التكوين (تكاليف التكوين/ التكلفة الكلية) -إنتاجية الممرضين (نسبة عدد الممرضين /عدد المرضى) -أهمية رعاية التمريض (أجور طاقم التمريض / إجمالي الرواتب)	-معدل الغياب -معدل دوران العاملين -معدل العجز (عدد العاجزين / مجموع المرضى) -المدة المتوسطة للإقامة	-نسبة الوفيات -معدل الرضا -الأنشطة الاجتماعية لكل مريض -مدة التمريض المخصصة لكل فئة من المرضى (حقيقي أو معياري) -المدة المخصصة لتقديم الخدمات الإدارية(حقيقية أو معيارية) .	-متوسط التكلفة حسب فئة المرضى. -القيمة المضافة للمريض -القيمة المضافة للعامل -نسبة القيمة المضافة /رقم الأعمال

Source:Thierry Nobre, ((De la performance au pilotage stratégique)), revue gestions hospitalières, Numéro 520 , novembre 2012, p03.

المطلب الثالث: مراحل نظام تقييم الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

حسب جريد سللمان Geraedts Selbmann لمراقبة أداء المستشفى يتم استخدام نظام قياس الأداء الذي يجمع بين المؤشرات الهيكلية ، والنتيجة ، والعملية المستخدمة ، هذا النظام له مراحل مختلفة تشمل على¹ :

- ❖ تعريف إستراتيجية المؤسسة.
- ❖ تجزئة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية.
- ❖ جمع المؤشرات ، و اختيار المؤشرات وتطويرها (تحديد مؤشرات النجاح و عوامل النجاح بدقة).
- ❖ تحليل النتائج.
- ❖ التغذية العكسية للجهات الفاعلة في المنظومة.
- ❖ وضع مخطط وإجراءات تحسين الأداء.

² -Thierry Nobre, Quels tableaux de bord de pilotage pour l'hôpital?, 21ème congrès de l'AFC, Université Louis Pasteur, France, may 2000, p 02.

¹ - Jessica. jacques, Indicateurs de performance clinique hospitalière Etudes empiriques sur les données médico-administratives belges, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences de la Santé Publique, université liège, année académique 2012-2013, p 12.

المطلب الرابع: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات

اعترف مصممو بطاقة الاداء المتوازن بوجود صعوبات في تنفيذها في المستشفيات ، و هذا للتغيرات السريعة سواء داخليا او في بيئتها الخارجية و للتطورات السريعة التي يشهدها مجال الصحة ، وايضا و لانه ليس من السهل اعطاء تعريف واضح لاستراتيجيتها ، و خاصة ان ادائها المالي ليس سبب وجودها .

و مع ذلك ذكر روبرت كابلان ، وديفيد نورتن Kaplan & Norton مثالين حول نجاح استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المستشفى (مستشفى جامعي للاطفال Duke a Durhm بولاية كارولينا الشمالية ، و مستشفى جامعة مونتيفيوري Montefiore في نيويورك) ، كما اثبتنا انها اداة لا تستخدم فقط في المستشفيات الخاصة فقط ، بل تستخدم في المستشفيات الخاصة و العامة على حد سواء¹.

يمكن تلخيص اهم صعوبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المستشفيات فيما يلي² :

- ❖ تعتبر بطاقة الاداء المتوازن معقدة جدا ، سواء من حيث فهمها او من حيث تنفيذها في القطاع الصحي ، لذلك من الافضل ان يتم اختيار بداية بسيطة و مفهومة و سهلة الاستعمال ، ثم يتم دعم البناء شيئا فشيئا .
- ❖ تستخدم بطاقة الاداء المتوازن المفاهيم الاساسية في ادارة العمليات التي تتطلب احكاما عادلة مطلعة في تطبيقها ، كما انها تشجع العمل و الوعي بأهمية ادارة راس مالها الفكري ، و تنفي هيمنة النتائج المالية فقط ، و هو ما يستدعي تطبيقها في المستشفيات العامة و الخاصة على حد سواء .
- ❖ تتطلب بطاقة الاداء المتوازن نظام معلومات متطور و مكلف مما جعل من بطاقة الاداء المتوازن غير قابلة للاستخدام ، هذه الملاحظة في رأينا خاطئة ، لان عدد من قنوات المعلومات تعمل في المستشفيات دون استخدام اجهزة كومبيوتر ، حتى لو كان الحل الامثل هو ان يكون هناك نظام معلومات فعال ، فالتحدي اولا و قبل كل شيء هو الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب .

¹ -François Madelmont, Présentation et nécessité de la fonction contrôle de gestion , Centre National de l'Expertise Hospitalière, Janvier 2010. cite internet.
www.twikeo.com/Anna+Madelmont-nombis.html

² - مجد عبد الرحمن فريد الادهم ، تقييم نوعية و مستوى اداء الخدمات لصحية في المستشفيات الفلسطينية ، نموذج لاداء الادارة الصحية الجيدة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الصحة العامة ، فلسطين ، 2004، ص : 02 .

- ❖ نظرا لوجود عدد محدود من المؤشرات التي يتضمنها كل محور ، فان واقع المستشفى ليس كافيا توضيحه من خلال بطاقة الاداء ، و للتغلب على هذه الانتقادات يجب احترام مبادئ معينة ، بما في ذلك توافق الاراء بين المسؤولين التنفيذيين حول الاستراتيجية و الاهداف و خطة العمل و المؤشرات على حد سواء و ارتباطها مع بعضها البعض ، و لا شيء يمنع بل و مرغوب فيه امتلاك الادارة و الخدمات لمؤشرات فرعية تسمح بتغذية المؤشرات الرئيسية.
- ❖ التخطيط الاستراتيجي للمستشفى عقيم ، هذا قد يكون صحيحا اذا كان التخطيط غير مطابق للأهداف الاستراتيجية بوضوح و عدم ايصالها بشكل جيد و بدون خطة عمل ، يجب على المؤسسة تحويل استراتيجيتها بالكامل بشكل ملموس لضمان نجاحها ، و رصد المؤشرات ذات الصلة القادرة على قياس تلك الاهداف ، و علاوة على ذلك لا يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يبقى ثابتا بل يجب ان يتم تحديثه باستمرار .

خلاصة:

عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الإدارية التي ينبغي ممارستها في أي منظمة خدمية وهي تعبر عن مدى قدرة هذه المؤسسة على انجاز أهدافها المحددة مسبقا وعلى تحديد الانحرافات ومحاولة تصحيحها ، و مدى تمكنها من استغلال كافة الموارد المتاحة ، تعتمد عملية تقييم الاداء على عدة طرق مختلفة تقليدية و حديثة ، من بين الطرق الحديثة بطاقة الأداء المتوازنة ، اين اتضح لنا من خلال هذا الفصل انه يمكن استخدامها كوسيلة لتقييم الاداء الشامل بمختلف ابعادها الاربعة في المؤسسات العمومية والمؤسسات الاستشفائية خاصة ، والتي لقت نجاحا في تطبيقها رغم وجود بعض الصعوبات و العوائق.

الفصل الرابع

تمهيد :

لقد تم التطرق في الجانب النظري إلى جملة من المفاهيم المتعلقة بأداة التقييم بطاقة الاداء المتوازن ، و ايضا عرضنا مفاهيم حول عملية تقييم الاداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية .

لذا سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، من خلال الدراسة الميدانية التي تهدف إلى التعرف على مدى جدوى تطبيق أساليب تقييم الأداء المطبقة في المستشفيات الجزائرية، وإلى توضيح مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها، والتعرف على مدى فعالية تطبيقها في تحسين أدائها.

يتم في هذا الفصل عرض الدراسة المنهجية للعمل الميداني و الدراسة التطبيقية و نتائج تحليل الاستبيان من خلال تفريغ الاستبيان باستعمال البرنامج SPSS، و تحليل البيانات التي تم تجميعها لتحقيق أهداف الدراسة، الفصل يحمل عنوان دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله .

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله

المبحث الاول : المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله –

منذ الاستقلال و الجزائر تعمل جاهدة من اجل تحسين الصحة و ذلك من خلال تلبية الحاجيات الصحية للسكان بتطوير اجهزتها الصحية و المتمثلة في وزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات التي تظم مجموعة من مديريات الصحة الموزعة عبر كامل التراب الوطني و التي بدورها تشتمل على مجموعات من المؤسسات العمومية الاستشفائية .

و قد مرت المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي في ولاية ميله بعدة مراحل حيث ظهرت في 17 / 11 / 1994 الموافق ل 13 جمادى الثانية 1415 تحت اسم القطاع الصحي الاخوة مغلاوي ، ثم اصبحت المؤسسة تحت اسم " المؤسسة الاستشفائية العمومية الاخوة مغلاوي " وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07 – 140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بانشاء و تنظيم و تسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية .

المطلب الاول : تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله –

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي من اهم مؤسسات الدولة ، و ذلك للدور الكبير الذي تقوم به ، و هي عبارة عن مؤسسة عمومية لها طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تتكون من مطالح للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و اعادة التأهيل الطبي ،تغطي حاجيت و متطلبات السكان في بلدية ميله و البلديات المجاورة لها .

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية

باعتبار ان المؤسسة العمومية الاستشفائية من اهم المؤسسات لدى الدولة ، فانها تقوم بعدة أنشطة و مهام التي من شأنها ان تحسن المستوى الصحي لدى السكان و من بين هذه المهام :

- ❖ التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجيات الصحية للسكان في المنطقة و ذلك من خلال:
- ✓ ضمان تنظيم و برمجة و توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و اعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء .
- ✓ تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- ❖ ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الاضرار و الافات الاجتماعية .
- ❖ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة .
- ❖ تجديد معارف مستخدمي مصالح الصحة .

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

❖ الهيكل التنظيمي:

ان الهيكل التنظيمي لمختلف المؤسسات يعتبر المرآة العاكسة لها حيث تبرز فيه مختلف المراكز القيادية ، و يمكن من خلاله معرفه مختلف المديريات و المصالح و علاقتها ببعضها البعض و حتى يتسنى للإدارة متابعة اعمالها بانتظام ، و للوصول الى الاهداف المرجوة عمدت المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي بولاية ميله الى تنظيم و تسيير اعمالها عبر الهيكل التنظيمي الذي بواسطته تستطيع المؤسسة مراقبة و متابعة جميع مهامها ، و بعد اطلعنا على مختلف التقسيمات الموجودة في المؤسسة توصلنا الى ان الهيكل يتكون من مصالح تقنية و مصالح ادارية .

❖ مصالح المؤسسة :

و تتكون من قسمين :

❖ قسم اداري.

❖ قسم استشفائي.

1. قسم اداري:

و يتكون من اربعة مصالح و هي :

1.1 مصلحة المالية و الوسائل: و تظم ثلاث مكاتب و هي:

أ. مكتب الميزانية و المحاسبة : و يهتم ب :

✓ تنسيق و اعداد تقديرات الميزانية للمؤسسة .

✓ اعداد بطاقات للمشاريع و انجاز استثمارات المؤسسة .

✓ متابعة انجاز استثمارات المؤسسة .

✓ تسيير ميزانية التسيير.

ب. مكتب الصفقات: و يقوم هذا المكتب بمجموعة من المهام و هي:

✓ المتابعة الميدانية للبرامج الاستثمارية الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .

✓ تجهيز تقني و تجهيز مكاتب .

✓ ترميم و تهيئة و توسيع المصالح الموجودة.

✓ اعداد تقييم هذه البرامج بالتنسيق مع مصالح التخطيط و التهيئة .

دون ان ننسى ان هذه المصلحة تظم الحاضرة ، المطبخ ، و مصلحة الغسيل.

1.2 مصلحة الموارد البشرية: و هي تظم:

أ. مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات: يهتم ب:

- ✓ متابعة الحياة المهنية للموظفين (تعيين ، ترسيم ، عقوبات ، تحويل) .
- ✓ التنسيق مع رؤساء المصالح في معالجة شكاوى العمل و حلها .
- ✓ اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
- ✓ الرد على البريد الوارد من الوزارة .
- ✓ اعداد الاقتراحات و ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة مع الادارات الاخرى .
- ✓ دراسة المنازعات الخاصة بالمؤسسة مع الادارات الاخرى.

ب. مكتب التكوين: و يقوم ب:

- ✓ الاشراف على تكوين الاطباء و العمال.
- ✓ اعداد الحصائل الدورية المتعلقة بالدورات التكوينية .
- ✓ عقد اجتماعات مع مختلف المؤسسات التكوينية .

ج. مكتب الاجور :

- ✓ حساب الراتب الشهري للعمال (اطباء ، شبه طبي ، اداريون ، متعاقدون)
 - ✓ حساب مردودية كل ثلاث اشهر.
 - ✓ حساب الاستدراكات على الراتب الناتجة عن الترقية او زيادات في الراتب او اعادة التصنيف .
 - ✓ حساب الاستدراكات على الردودية الناتجة عن الترقية او زيادات في الراتب.
 - ✓ حساب المنح المدرسية الخاصة بالعمال المعنيين بذلك.
 - ✓ ملأ جميع الوثائق الخاصة بالتقاعد.
 - ✓ استخراج وثيقة كشف الراتب الشهري او السنوي.
 - ✓ ملأ جميع الوثائق الخاصة بالتعويضات الناتجة عن الغيابات المبررة بشهادات طبية
- . CNAS

- ✓ علاوة المناوبات (الادارية ، الطبية ، الشبه طبية) .

1.3 مصلحة المصالح الصحية: و تتكون من ثلاث مكاتب:

أ. مكتب القبول: يقوم ب:

- ✓ ملأ استمارة القبول .
- ✓ اعداد شهادة الاقامة في المستشفى.
- ✓ التصريح بالمواليد و الوفيات.

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله

✓ تسجيل حركة المرضى المقيمين في المستشفيات.

✓ ملأ استمارة العلاج .

✓ المشاركة في الايواء و الاطعام.

✓ تسجيل الوثائق و ملفات المرضى.

✓ الاستقبال، الاستعلامات و التوجيه.

ب. مكتب المجلس الطبي : يقوم ب :

✓ تحديد برنامج المناوبات بالنسبة للأطباء.

✓ دعوة الأطباء من أجل عمل اجتماعات لمعالجة مشاكل الطبيب.

✓ تنظيم عمل المصالح و تطويرها.

✓ دراسة علم الأوبئة.

ج. مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية :

✓ جمع المعلومات و كتابة التقارير حول المصالح الاستشفائية .

✓ كتابة الإحصائيات الخاصة بكل مصلحة .

د. مكتب الاعلام الالي : يهتم ب :

✓ جمع الحسابات و العمال لكل المصالح داخل المؤسسة في برنامج خاص و تبعث الى

الوزارة.

✓ تنظيم و متابعة عمل المصالح الاستشفائية .

1.4 مصلحة العتاد و التجهيزات الطبية : و يضم مكتبين :

✓ العتاد الطبي.

✓ صيانة الوسائل و التجهيزات الاخرى .

2. القسم الاستشفائي : و يضم :

2.1 مصلحة الاستعجالات الطبية و الجراحية : و تضم :

أ. مكتب الطبيب : حيث يكون هناك مجموعة من الاطباء العامون يقومون بفحص المرضى و

اعطائهم وصفة ، و ان كان مريض في حالة خطيرة يقومون بإدخاله الى مصلحة حيث يتابع

علاجه بها .

ب. مكتب الملاحظة : ان كان المريض في حالة حرجة ، و لم يعرف سبب حالته يوضع تحت

الملاحظة ، و عمل له تحاليل و اشعة من طرف اشخاص مختصين و ممرضين و مساعدو

التمريض.

2.2 مصلحة الجراحة العامة : تقوم ب :

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله

- ✓ فحص المريض و تقديم له العلاج الطبي.
- ✓ اجراء العمليات الجراحية العامة الداخلية (المعدة ، الكيس المائي ، الغدة الدرقية ...).
- ✓ جراحة العظام .
- ✓ علاج الحروق من الدرجة الاولى و الثانية .
- 2.3 مصلحة طب الاطفال : و تقوم ب :**
- ✓ استقبال المريض من طرف طبيب مختص في المصلحة معاينته و اجراء له التحاليل و الاشعة من اجل معرفة حالة المريض و توجيهه الى احدى الاقسام التالية :
- ❖ قسم الرضع.
- ❖ الامراض المعدية .
- ❖ قسم الاطفال ما فوق سنتين .
- ✓ تقديم لهم الادوية كل اربع ساعات.
- ✓ مراقبة الاطفال من قبل الطبيب كل 24 ساعة .
- 2.4 مصلحة الولادة: و تقوم ب:**
- ✓ الكشف عن النساء من طرف القابلة في مكتب الفحص .
- ✓ ادخال النساء الى قاعة الولادة ، في حال ما اذا كانت الولادة عسيرة توجه الى مصلحة امراض النساء من اجل القيم بعملية قيصرية .
- ✓ القيام بوزن المولود – تلقيحه – و تسجيله في سجل خاص بالقابلة و الكشف بعد الولادة على الام .
- 2.5 مصلحة امراض النساء :**
- ✓ فحص النساء اثناء فترة الحمل .
- ✓ اجراء عمليات للجهاز التناسلي للمرأة .
- ✓ اجراء التحاليل و الاشعة للنساء الحوامل من اجل تتبع حالة الجنين .
- 2.6 قاعة العمليات :**
- تشتمل المؤسسة على قاعة للعمليات الجراحية (جراحة عامة ، جراحة العظام ، الولادة القيصرية) و يشرف على هذه العمليات اطباء مختصون و عامون بالإضافة الى مساعدة اطباء التخدير و الممرضين

2.7 قاعة الانعاش :

تضم المؤسسة قاعة انعاش ، حيث انه بعد خروج المريض من العملية ، يوضع هناك من اجل مراقبة حالته من طرف اطباء مختصون ، كما انه يمكن ان يوضع في قاعة مرضى لم يجروا العمليات و انما لخطورة وضعهم الصحي و يحتاجون لمتابعة دقيقة و عناية مركزة .

2.8 مصلحة الاستجالات الطبية و الجراحية:

- ✓ تقوم بتقديم الاسعافات الطبية السريعة للمرضى .
- ✓ اذا كانت الحالة الصحية للمريض ليست خطيرة يوصف له العلاج اللازم و يغادر المشفى.
- ✓ اما اذا كان يعاني من مضاعفات خطيرة فانه يوجه الى المصلحة الخاصة بمرضه للعلاج.

2.9 مصلحة الاشعة :

توجد بها معدات و اجهزة حديثة و متطورة ، يسيروها مجموعة من الاطباء و المختصين و الفنيين بالتناوب من اجل تحقيق افضل الخدمات الصحية للمرضى و المصابين.

2.10 الصيدلية:

توجد بالمستشفى صيدلية من اجل تقديم الادوية و الحاجات للمصالح الاستشفائية ، و تتوفر عنها مجموعة من الصيدليات موزعة على كل المصالح الاستشفائية ، من اجل تلبية حاجات المرضى في كل المصالح الاستشفائية.

2.11 مصلحة المخبر :

و تقوم بإجراء التحاليل التالية :

- ✓ تحليل السكر.
- ✓ تحليل الكلى.
- ✓ تحليل الكولسترول.
- ✓ تحليل التهاب السحايا.
- ✓ تحليل فقر الدم.
- ✓ تحليل امراض القلب.
- ✓ تحليل امراض الكبد .

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله

✓ تحليل الكالسيوم.

✓ تحليل خاص بتوازن الجسم.

✓ تحليل خاص بنسبة الحديد في الدم + البروتين + اليمين.

و المخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية – الاخوة مغلاوي – ميله .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي - ميلة -

المديرية العامة

الامانة العامة

محول الهاتف

المديرية الفرعية للمصالح
الصحية

المديرية الفرعية للصيانة و
التجهيزات الطبية

مكتب الاعلام الالي

المديرية الفرعية للموارد البشرية

المديرية الفرعية للمالية و الوسائل

تنظيم و متابعة النشاطات الصحية

المجلس الطبي

مكتب القبول

العتاد الطبي

صيانة الوسائل و التجهيزات الاخرى

تسيير الموارد البشرية و المنازعات

التكوين

الاجور

الميزانية و المحاسبة

الصفقات العمومية

الوسائل العامة و الهياكل

الحضيرة

المطبخ

مصلحة الغسيل

الاستعجلات

الانعاش

العمليات

الصيدلية

المخبر

الاشعة

طب الاطفال

الجراحة العامة

امراض النساء

الولادة

حفظ الجنث

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

المطلب الاول : الدراسة المنهجية

1. مجالات الدراسة :

❖ المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة في مدينة ميلة ولاية ميلة .

❖ المجال الزماني :

بداية الدراسة النظرية لهذا الموضوع كانت في اواخر فيفري ، في حين بداية الدراسة الميدانية كانت في اواخر شهر ماي امتدت الى غاية اواخر شهر جوان ، حيث قمنا بإجراء مقابلة وتوزيع إستبانه خلال هذه الفترة ، وبعد ذلك مباشرة تم تفريغ البيانات وتحليلها لتتم الدراسة بعدها، كبحث تكملي للحصول على شهادة الماستر للعام 2022 م .

2. ادوات جمع البيانات :

تتمثل هذه الأدوات و المصادر فيما يلي:

الدراسة النظرية (البحث المكتبي)الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية الأجنبية منها في هذا الموضوع، و كذا مختلف المجالات و المقالات و الدراسات السابقة.

في الجانب التطبيقي للدراسة تم جمع البيانات من خلال إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع 06 مسؤولين بالإدارة العليا بالمستشفى، وقد تمت مقابلة كل مسؤول بشكل فردي ومستقل عن بقية المسؤولين الآخرين، وتم إجراء المقابلة من خلال نوعية أسئلة شفوية لكل منهم، وتسجيلها فوراً تم تفريغ التسجيلات الصوتية فور الانتهاء من إجراء المقابلة.

تعتبر المقابلة من أهم ادوات البحث العلمي ، لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها. و تمتاز المقابلة بانها من أكثر الادوات دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث حول الإجابات التي يعتمد إلى تقديمها .

تعرف المقابلة على انها محادثة هادفة ، حيث يقوم من يجري المقابلة بتوجيه الأسئلة للمستجيبين بقصد استخلاص إجابات ذات صلة بالبحث ، لاستغلالها في بحث علمي أو للاستعانة بها في التوجيه و التشخيص .

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله

و تعرف ايضا على أنها : " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير المعلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية" .

3. **منهج الدراسة الميدانية:** تم استخدام المنهج الوصفي القائم على دراسة الحالة للوصول لنتائج الدراسة

الميدانية.

4. **مجتمع الدراسة الميدانية:** يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي بولاية ميله .

5. **عينة الدراسة الميدانية:** تم اختيار مجموعة من رؤساء المصالح المكونة لمستشفى الاخوة مغلاوي – ميله -

6. **أسلوب تحليل البيانات:**

تم تحليل البيانات تحليلًا كميًا منسجمًا مع منهج الدراسة وعرض الحالات في الشكل السردى التسلسلي وعرض التفسيرات وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين المبحوثين حول تساؤلات الدراسة، ومن ثم عرض ما توصلت له الدراسة من نتائج وتوصيات.

المطلب الثاني : مناقشة الدراسة الميدانية

تم توجيه الأسئلة للمشاركين في الدراسة على النحو التالي:

الهدف الأول: معرفة مدى جدوى أساليب تقييم الأداء المطبقة في المستشفيات العمومية الجزائرية غير الهادفة للربح.

السؤال الأول: كيف تقومون بتقييم الأداء في المستشفى؟

الاجابة: نستخدم المعايير الطبية بالإضافة إلى استخدامنا لمؤشرات الأداء الخاصة بالمصالح الطبية المختلفة، هناك تقارير تطلب من المصالح سنويا، أما على مستوى المستخدمين فكل رئيس مصلحة يقوم بتقييم مروضيه سنويا ويرفع ذلك لمصلحة المستخدمين و الموارد البشرية، وأهم ما يتم تقييمه هو الوضع الإكلينيكي، ومن أمثلة المؤشرات لدينا مؤشر تقييم مدة بقاء المريض في المستشفى، وهذا موجود لدينا ولكن فيه إخفاق، ومن الأمور التي أخفقنا فيها مثلا مدة بقاء المريض في الطوارئ، قبول المرضى في المستشفى، توفر الأسرة، مواعيد إجراء العمليات الجراحية.

- يتم تقييم المصالح بشكل عام من خلال الرجوع للأهداف التي تم وضعها المصلحة في السنة الماضية ويتم تقييم الأداء من حيث درجة تحقيقه لتلك الأهداف من عدمه، وبطبيعة الحال فإن أهداف المصلحة تكون متناغمة مع أهداف المستشفى.

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميلة

السؤال الثاني: هل تقومون بتقييم مدى تحقيق الأهداف المخططة؟

الاجابة: لدينا خطة تتضمن أهدافا عامة وأهدافا خاصة بالمصالح المختلفة، ونحن نقوم بتقييم الأهداف في حينها، فإن كانت لدينا خطة وأهدافا مدتها سنة، نقوم بتقييم الأداء كل ثلاثة أشهر، ونرى بعد ذلك كيف يمكن معالجة الخلل والوصول للأهداف المبتغاة.

السؤال الثالث: هل تستمد آلية تقييم الأداء من استراتيجيات وسياسات المستشفى؟

الاجابة: نعم، للمستشفى سياسات واضحة متمثلة في اللائحة العامة الصادرة عن وزارة الصحة والمتمثلة في استشفاء اكبر عدد من مرضى الولاية، بالإضافة إلى الخطط العامة وما يندرج تحتها.

السؤال الرابع: هل يتم تقييم فريق العمل أم الأفراد العاملين بالمستشفى كأفراد؟

الإجابة: نحاول تفادي تقييم الأفراد، ويتم تقييم النظام بشكل أكبر، غير أن هناك بعض المعايير التي تخص تقييم الأطباء في حد ذاتهم، مثل تحديد مدى التزامهم في الحضور ، ونحن نسعى دوما في أي معيار نقوم بتطبيقه أن يكون معيارا محليا، فهذه المعايير مستمدة من المعايير الوطنية المعتمدة من طرف وزارة الصحة ، كما انه هناك تقييم لإدارة المصلحة المعنية بشكل عام.

السؤال الخامس: كيف تقوم الإدارة بالحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء؟

أي شيء جديد دائما ما يقابله مقاومة للتغيير وخوف من المحاسبة، ولكن مع الوقت بدأت تتغير الثقافة إلى الأحسن وأصبحت نسبة التقارير في ازدياد، حيث يرفع المسؤولون عن المصالح التقارير إلى المدير، الذي يوقع عليها، ثم توضع في ملفات ورقية غالبا، ومن حق الإدارة الإطلاع على أي ملف ومن أي مصلحة ، و يتم الاعتماد على تقارير الأداء بشكل كبير.

السؤال السادس: إلى أي مدى تتمتع المستشفى بسلسلة الاتصالات الداخلية؟

الاجابة: الاتصال لدينا فيه ضعف بسبب أن الأفراد غير مدربين على التواصل، ونحن نحاول أن نحسن منه، ولكن كثرة عدد الموظفين يعيقنا عن تقديم التدريب للجميع، لدينا أناس لديهم رغبة في التدريب على التواصل مع الآخرين، غير أن البعض الآخر لا يرغب في ذلك للأسف.

ونحن نضع هذا الموضوع من ضمن أولوياتنا لأن من الأهداف الوطنية لسلامة المرضى يتعلق بكيفية تحسين عملية التواصل بين مقدمي الخدمات الصحية، وقد بدأنا في تبني الكثير من الآليات لتحسين التواصل بين المصالح وبين الأفراد، وهدفنا أن نمنع حدوث الكثير من الأخطاء".

ووسائل التواصل لدينا هي الإنترنت والهاتف ، كما نستخدم لوحات للإعلانات الورقية، والبريد الإلكتروني والاتصالات الهاتفية الثابتة والنقالة للموظفين.

السؤال السابع: هل تقومون برفع تقارير للإدارة العليا في المستشفى؟ وما هي المدة والآلية التي

تطبقونها في رفع التقارير؟

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله

الاجابة: بطبيعة الحال تقدم بشكل منتظم للإدارة العليا، وذلك طبقا للمعايير المحددة مسبقا، وطبقا لما تطلبه الإدارة نفسها، فهناك تقارير ترفع شهريا وأخرى ترفع كل ستة أو ثلاثة أشهر، وهناك تقارير سنوية، وذلك طبقا لنوع التقرير والجهة الطالبة له.

تقدم التقارير كنسخة ورقية، وكل وحدة تقدم تقريرا يرفع إلى الإدارة العليا ويناقش فيه تقييم الأداء وتوزيع الصلاحيات.

السؤال الثامن: هل مقاييس الأداء المطبقة كمية أم نوعية؟ وهل تغلب أحدهما عن الأخرى؟

الاجابة: كلاهما موجودان والكمية عادة ما تعطي قراءات أفضل".

السؤال التاسع: هل يمكن تحديث مؤشرات تقييم الأداء إن لزم الأمر؟ وهل سبق وقمتم بتحديثها من قبل؟

الإجابة: لا نستطيع تحديثها لأن وزارة الصحة هي من تحددها، وكل ما يمكننا فعله هو وضع معيار آخر قد يكون مطلوب من الجهات المانحة للاعتمادات الصحية".

السؤال العاشر: هل يحدث تعاون مع مستويات الإدارة الأخرى عند تصميم آليات تقييم الأداء؟

الإجابة: لا يحدث هذا التعاون لأن معايير تقييم الأداء تحددها الوزارة .

السؤال الحادي عشر: هل توجد جوانب أخرى لتقييم الأداء بخلاف الجوانب غير المالية، كتقويم رضا المرضى وجودة الخدمات الصحية؟

الاجابة: "كما تعلم فإن القطاع الصحي الذي نحن فيه هو قطاع حكومي، والقطاع الحكومي يغلب عليه النقص في التقييم المالي، خصوصا في القطاع الصحي؛ لأن ينظر وبشكل أكبر للمرضى .

الهدف الثاني: مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات العمومية غير الهادفة للربح.

السؤال الأول: هل لديكم إستراتيجية شاملة وواضحة وقابلة للتنفيذ ومدروسة بشكل جيد في المستشفى؟

الاجابة: نعم، لدينا خطة إستراتيجية يتم مراجعتها سنويا، وتتناول النقاط التالية: التكوين، سلامة المرضى، مكافحة العدوى، الجودة، والإدارة المالية، وتنبثق منها أهداف عامة وأهداف هادفة، وهي شاملة وقابلة للتنفيذ وهي مستوحاة من برنامج الحكومة في القطاع الصحي

السؤال الثاني: هل للمستشفى أهداف قابلة للقياس وتتوفر فيها مواصفات الأهداف القابلة للتحقق؟

الاجابة: نعم.

السؤال الثالث: هل من الممكن أن تقتنع الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بتطبيق أداة مثل أداة بطاقة الأداء المتوازن؟

الاجابة:

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميلة

نعم ممكن، وفي الأساس هناك توجه قوي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهناك دعم وقابلية من الإدارة العليا.

السؤال الرابع: ما مدى إمكانية قياس بعض الجوانب غير الملموسة في المستشفى؟

الاجابة : تقويم الأمور غير الملموسة سهل جداً، ولدينا استبيانات لقياس رضا المرضى تغطي معظم المرضى (جميع المنومين وجزء من مرضى العيادات الخارجية) وقد حولنا الأمور غير الملموسة إلى مقاييس كمية ليسهل قياسها بشكل ممتاز ولدينا فريق عمل قادر على ذلك و أنظمة لذلك و ليس هناك صعوبة.

السؤال الخامس: هل لدى المستشفى موظفين يمتلكون المعرفة الكافية بأساليب تقويم الأداء الحديثة يمكن أن تسند لهم مهام تخص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

الاجابة : "من الطبيعي أن يكون لدى أي إنسان مقاومة لأي برنامج جديد، ونسبة المقاومة تختلف من فرد إلى فرد، فمنهم من يخشى الأمور الجديدة لإمكانية تأثيرها على وظيفته أو مصالحه ف يبدأ بمقاومتها، أما مؤهلاتهم فلديهم مؤهلات، وإذا كانت الإدارة مقتنعة بالموضوع فمن الممكن أن تفرضه على الجميع".

السؤال السادس: هل يوجد تنافس بين المستشفيات الجزائرية ؟ وهل لهم تصنيف محدد؟

الاجابة : "لا توجد منافسة مباشرة، بل منافسة ضمنية فحسب وليست رسمية ، ولا توجد جهة مختصة تقوم بالتصنيف مثلما يحدث في بعض الدول العربية والأجنبية، ومن الممكن أن يقوم مجلس الجودة السعودي للقطاع الصحي بهذا التصنيف مستقبلاً".

السؤال السابع: كيف تتعامل المستشفى مع شكاوى المرضى؟

الاجابة : "تدرس الشكاوى ثم يتم بعدها التواصل مع الإدارة المعنية أو الشخص المعني وحلها فوراً، ويتم رفع المتكرر منها لقسم الجودة لوضع خطط لتحسينها، ومن الممكن أيضاً تصعيدها للإدارة إذا لزم الأمر".

السؤال الثامن: هل تتمكن المستشفى من الالتزام بالوقت المحدد لتسيير أمورها وإنجاز مهامها؟

الاجابة : "تعالج مسألة مثلما يحدث في باقي المستشفيات الحكومية، حيث يتم الالتزام بالحضور و الانصراف، دون الاهتمام بمقدار الإنتاجية في الأقسام الإدارية ، أما الالتزام الطبي فنهتم بتحقيقه لشدة ارتباطه بسلامة المرضى، وبطبيعة الحال فإن إنتاجية المستشفيات الحكومية تفوق إنتاجية المستشفيات الخاصة.

السؤال التاسع: إلى أي مدى تسعى المستشفى لتطوير الكفاءة العلمية والمهنية لكادرها الصحي والإداري؟

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله

الإجابة : "الكادر الطبي يحقق ذلك بشكل ممتاز، أما الكادر الإداري فيحتاج إلى دورات ومجهود أكبر، وهناك جدول معلن للدورات التدريبية".

السؤال العاشر: هل تهتم المستشفى بتطوير أنظمتها بحيث تتمكن من تحقيق الأهداف المتعلقة برضا المرضى؟

الإجابة : "نعم بالتأكيد، وبما يخدم صالح المرضى .

الهدف الثالث من الدراسة وهو: معرفة مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات الجزائرية العمومية غير الهادفة للربح.

السؤال الأول: هل يمكن ان تقدم بطاقة الأداء المتوازن لمديري الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منشاتهم؟

الإجابة: صياغة بطاقة الأداء المتوازن في المستشفى بإمكانها ان تعطي صورة شاملة عن الأداء بنسبة 80%، غير أن هناك تقارير أخرى تقدم للإدارة بطرق مختلفة لتعطي صورة شاملة عن الأداء في المستشفى.

السؤال الثاني: هل يمكن ان تعبر بطاقة الأداء المتوازن عن رؤية ورسالة وإستراتيجية المستشفى من خلال صياغة أهداف قصيرة المدى، وتحدد مقاييس لمعرفة مدى وجود ترابط بينهم؟
الإجابة: الترابط موجود بالفعل بين الأهداف الرئيسية و الفرعية، ويمكن تحقيق أهداف إستراتيجية، تحت كل هدف استراتيجي أهداف أخرى ومشاريع أخرى عليها مؤشرات في بطاقة الأداء المتوازن، فهي تترجم بالفعل الرؤية والرسالة والإستراتيجية للمستشفى.

السؤال الثالث: هل بالإمكان تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة المعروفة (المالي –العلاء- العمليات الداخلية- النمو والتطور) كلها في المستشفى، أم أن هناك تعديل لها؟
الإجابة: يمكن تطبيقها، ولكن باختلاف المسميات، مع تفاوت عدد مؤشرات كل محور فمثلا لمحور النمو والتطور مؤشران أو ثلاث، أما العمليات الداخلية فلها ثمانية إلى تسعة مؤشرات، وذلك بسبب طبيعة عمل المستشفى، ومجمل المؤشرات تغطي المحاور الأربعة، ويعد اختيار المؤشرات أمر يميز كل مستشفى عن الأخرى، فالمستشفيات الربحية تركز على المؤشرات المالية، أما نحن فنركز على رضا المرضى وعلى العمليات الداخلية".

السؤال الرابع: ما هو عدد مؤشرات الأداء الأمثل في بطاقة الأداء المتوازن لدى المستشفى؟
الإجابة: يختلف عددها حسب حجم ونشاط المستشفى.

السؤال الخامس: كيف يتم التعامل مع الانحرافات التي يتم اكتشافها من خلال عملية التقييم؟
الإجابة: لكل مؤشر مسؤول يشرف عليه وأي مؤشر يحدث فيه إخفاق يتم التواصل مع المسؤول عنه، وذلك عن طريق إرسال خطاب للقسم المسؤول للاستعلام عن المشكلة، وقد تكون المشكلة معروفة

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميلة

الأسباب وهو ما يسهل حلها، غير أنها قد تكون غير معروفة الأسباب، وهنا يقوم قسم الجودة بفحص المشكلة ومحاولة تحديد أسبابها، تمهيدا لوضع حلول نظرية يقوم التنفيذيون بتطبيقها.

السؤال السادس: "هل تتم الاستعانة ببطاقة الأداء المتوازن عند إعداد الموازنات التقديرية للمستشفى؟"

الإجابة: نعم يتم الاستعانة ببطاقة الأداء المتوازن عند إعداد الموازنات المالية، كإقرار زيادة عدد الأسرة في أحد مصالح المستشفى مثلا، وبشكل عام يتركز إنجاز بطاقة الأداء المتوازن في لفت الانتباه لبنود معينة تحتاج لمزيد من الاهتمام".

السؤال السابع: هل تعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن تناسب بيئة عمل المستشفيات؟"
الإجابة: "نعم، أعتقد أنها مناسبة 100%، وبرأيي أن عدم الكفاءة في فعاليتها يكمن في طرق تطبيقها وليس فيها كأداة".

السؤال الثامن: هل يفهم المسؤولون الإداريون بالمستشفى الأهداف والمقاييس الموضوعة في بطاقة الأداء المتوازن بسهولة؟

الإجابة: "يتم فهمها بسهولة عندما يتم توضيحها.

السؤال التاسع: هل لديكم قنوات لاستقبال شكاوى وملاحظات المرضى، وما هي؟
الإجابة: نعم لدينا العديد منها؛ فلدينا نظام إلكتروني للشكاوى مندرج تحت إدارة علاقات المرضى، كما يمكن أن يتقدم المرضى إلى قسم علاقات المرضى لتسجيل الشكوى، كما يمكن إرسال الشكاوى عن طريق الفاكس، ثم يتم تحويلها للقسم المختص بحلها إن لم تحلها إدارة علاقات المرضى".

السؤال العاشر: هل يجب أن يتم إصدار تقارير دورية لتقييم الأداء؟ ومتى تصدر؟

الإجابة: "نعم، وتكون من الأحسن شهريا.

السؤال الحادي عشر: هل لبطاقة الأداء المتوازن دور في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في المستشفى؟

الإجابة: "نعم".

النتائج والتوصيات

1- نتائج الدراسة:

تم تحليل إجابات المشاركين ومناقشتها طبقا لأهداف الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولا- معرفة مدى جدوى أساليب تقييم الأداء المطبقة في المستشفيات العمومية الجزائرية غير الهادفة للربح:

تمتلك المستشفيات العمومية الجزائرية غير الهادفة للربح أساليب لتقييم الأداء، ولديها أهداف قابلة للقياس، وهي تهتم بعمليات تقويم الأهداف وقياس الأداء، وتعتمد آليات تقييم الأداء فيها على استراتيجياتها وسياساتها، كما أن استراتيجياتها تتمتع بالشمول والوضوح وقابلية التنفيذ وكونها مدروسة بشكل جيد، وتعتمد أساليب تقويم الأداء في المستشفيات العمومية غير الهادفة للربح التابعة لوزارة الصحة على المعايير المحددة من قبل الجهات المانحة للاعتمادات الصحية وعلى معايير وزارة الصحة، وتتميز بمحدودية التعاون مع مستويات الإدارة الأخرى عند وضع آلية تقييم الأداء، ويعد من أسباب عدم تطبيق أغلب تلك المستشفيات لبطاقة الأداء المتوازن هو أن أغلبها يتبع لوزارة الصحة، وعليه تقوم المستشفيات بدور تنفيذي فحسب، ورغم ذلك تقوم بعقد مقارنات بينها وبين مستشفيات أخرى بهدف تطوير أدائها.

أما بالنسبة للاعتمادات الصحية التي تحصل عليها هذه المستشفيات فهي تمثل دافعا قويا لتقويم الأداء، يغلب على تلك المستشفيات القيام بالتقويم غير المالي بدلا من التقييم المالي، نظرا لطبيعتها التشغيلية، وهي تركز في تقويمها على فريق العمل أكثر من تركيزها على الأفراد، كما أن غالبية مقاييس الأداء المطبقة كمية، وهو ما يتماشى مع أساليب قياس الأداء الحديثة.

ثانيا- توضيح مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات الجزائرية العمومية غير الهادفة للربح:

طبقا لأراء المشاركين في الدراسة فإن إجراءات الرقابة على الموارد في المستشفيات قد تحسنت خلال الأعوام الأخيرة وأصبحت حاسوبية، مما أدى لإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها، ومن مظاهر هذا التطور قيام المسؤولين فيها على توصيف العاملين وظيفيا، غير أن أراء المسؤولين فيها تتفاوت بشأن مدى إجداد الإدارة مصالح المستشفى الأخرى في تقديم المعلومات المتعلقة بالأداء، فكلما كان نظام تقويم الأداء أحدث كلما تميزت طريقة متابعة إنجاز برامج المستشفى و توثيقها، وكلما تميزت عملية التواصل الداخلي بين العاملين بالمستشفى، وازداد الاهتمام برضا المرضى.

اتضح أيضا من خلال تحليل إجابات المشاركين أن المستشفيات العمومية الجزائرية غير الهادفة للربح تهتم بشكل عام برفع التقارير للإدارة العليا، وتصميم بنود أساليب تقييم الأداء على نحو يسهل

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميلة

فهمه، غير أنها لا تمتلك موظفين مؤهلين يمكنهم إنجاز مهام العمل وفقا لأساليب التقييم الحديثة، ومن نتائج ذلك أنها لا تتنافس بشكل رسمي، وإنما تتنافس ضمنا مستشفيات ذات الفئة.

تهتم هذه المستشفيات بتحقيق الرضا للمرضى من خلال تطوير أنظمتها، بخلاف تطبيقها لأنظمة متعددة للتعامل مع شكاوي المرضى، وذلك على الرغم من محدودية الالتزام بالوقت في الشؤون الإدارية، وذلك بخلاف التزامها بالوقت فيما يخص الشؤون الطبية، لأنها مرتبطة بصحة الإنسان وبالمعايير العالمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معدل تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لدى الكادر الصحي ممتاز، على الرغم من تفاوته إداريا.

ثالثا- مدى فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المستشفيات العمومية غير الهادفة للربح:

أوضحت نتائج الدراسة أن المستشفى التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن، يعتقد المسؤولون فيها أن هذه البطاقة تمثل أداة تعمل على ترجمة رؤية ورسالة وإستراتيجية المستشفى إلى أهداف قصيرة المدى ومقاييس يتعين الالتزام بها، كما أنها تقدم لمديري الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منشأتهم بنسبة 80% ويمكن القيام بالتعديل على جوانبها المختلفة لتوائم طبيعة عمل بيئة المنشآت الصحية، غير أن تأثيرها على نظام الاتصال والتواصل بين الأقسام والموظفين دون المستوى المرغوب فيه في المستشفى.

ولهذه المستشفى نظام متميز للتعامل مع الانحرافات التي يتم اكتشافها من خلال التقييم، كما أن لقسم الجودة الجوده فيها دور في تحديد المشكلات للأقسام الفنية، أما حلول المشكلات فيضعها كل قسم لنفسه بناء على تخصصه الفني، ولا تتم الاستعانة ببطاقة الأداء المتوازن عند إعداد الموازنات المالية بسبب قلة المؤشرات المالية الموجودة فيها، ويتم يوميا تسجيل عمليات التقييم للأعمال والمهام، ويتم الإطلاع على نتائج بطاقة الأداء المتوازن عادة كل شهر، وأحيانا عند كل اجتماع مع اللجنة الإدارية العليا.

ويساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تفعيل الاهتمام بشكاوي المرضى من خلال استطلاع آرائهم، غير أن نظام الحوافز غير مرتبط بجوانب بطاقة الأداء المتوازن، وتصدر التقارير المتعلقة بمستوى الأداء بتلك المستشفى كل 3 أشهر طبقا لنتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتي تقوم دور في ترشيد اتخاذ القرارات فيها.

2- توصيات الدراسة:

- إتاحة الفرصة للمستشفيات العمومية الجزائرية غير الهادفة للربح التابعة لوزارة الصحة بتطوير أساليب تقييم الأداء الخاصة بها بما يناسبها وبحسب احتياجاتها الخاصة.

الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي – ميله

- أهمية الاستمرار في العمل مع الجهات المانحة للاعتمادات الصحية لفعالية أثرها في تطوير أداء المستشفيات العمومية الجزائرية غير الهادفة للربح.
- ضرورة تطوير البرامج الحاسوبية المتعلقة بتقييم الأداء بشكل أكبر .
- ضرورة الاستعانة بالإدارات الأخرى عند وضع آليات تقييم الأداء.
- العمل على إيجاد بيئة تنافسية بين المستشفيات العمومية الجزائرية غير الهادفة للربح من خلال إيجاد المحفزات والجوائز والمسابقات والتصنيفات السنوية التي ترعاها جهات رسمية.
- أهمية تسهيل وتقليل مؤشرات الأداء في المستشفيات العمومية غير الهادفة للربح حتى تسهم في عملية التركيز وعدم التشتت.

الخاتمة

خاتمة :

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن من اهم أساليب تقويم الأداء المتطورة لأنها تعد أداة حديثة و نظاما متكاملا للادارة الاستراتيجية ، و وسيلة لترشيد القرارات و التوجيه ، من الدراسة تبين انه يمكن اتباعها من طرف المؤسسات العمومية الغير هادفة للربح خاصة المستشفيات منها ، اذ تمكنها من تطوير اساليب التقييم الخاصة بها بما يناسبها وبحسب احتياجاتها الخاصة.

ان فعالية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الغير هادفة للربح مثل المؤسسات الخدماتية و المستشفيات متعلق بمدى توافق و دراسة المحاور الاربعة للبطاقة على التوازي ، اي دون اعطاء اهمية لمحور على حساب محور اخر .

كما تكمن فعاليتها ايضا في نجاح دراسة كل المؤشرات و جمع المعلومات الدقيقة مما يساهم في نجاح تطبيقها.

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن عن مدى قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها المحددة مسبقا وتحديد الانحرافات ومحاولة تقليصها ، والتي لقت نجاحا كبيرا في تطبيقها في مختلف المجالات و القطاعات ومنها المؤسسات الاستشفائية .

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين أنه ليس من الصعب استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية فهي تساعد تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تفعيل الاهتمام بشكاوي المرضى من خلال استطلاع آرائهم، الى انه غالبا ما يكون هناك مقاومة للتغيير، خاصة عندما يتعلق الأمر بإنشاء نظام لتقييم الأداء، إذ أن تكريس الوقت للمشاكل غير الطبية يشكل قيدا اوليا ، و لهذا يجب ان تكون هناك ادارة قوية لإمكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيها.

المراجع

قائمة المراجع العربية :

1. أبو محسن ، أحمد محمد ، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة ,رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة , الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ،2009 .
2. أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد6 ، العدد 19 ، جامعة تكريت، العراق، 2010 .
3. احمد يوسف دودين ،" معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد9 ، العدد 2 ، 2009.
4. أزهار مراد عوجة ،" العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن و ادارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية ادارة الاقتصاد-جامعة الكوفة ، 2010.
5. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
6. بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة و الاقتصاد، كلية الإدارة الإقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 8 ، 2001 .
7. بلال خلف السكارنة،" التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع -الأردن، الطبعة 1، 2010.
8. توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الاداء ، مدخل جديد لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، الكويت ،1999.
9. ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن،2012 .
10. جبر ابراهيم الداعور، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية-، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2013.
11. حمادي نبيل ، عبادي فاطمة الزهراء ، مقومات تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة الجزائر ، 2009 .
12. حمزة بوكفة ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 2008.
13. حنان نبيه تركمان، استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة لمراقبة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2006 - 2007 .

14. راغب الغصين، وسام جبار تامر، استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات، مجلة العلوم الاقتصادية (جامعة تشرين)، مجلد (33)، (العدد 3)، 2011 .
15. رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011 .
16. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
17. روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 03، 2017 .
18. زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: " مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، السعودية، 2010 .
19. زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، مصر، 2001 .
20. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 243 .
21. سمير بن براح، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2008 .
22. الشيخ الداودي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009 - 2010 .
23. طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر، عمان، الأردن 2007 .
24. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003 .
25. عبد الرحيم محمد، قياس الاداء: النشأة و التطور التاريخي، مجمع اعمال مؤتمر الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008 .
26. عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم و الادارة، دار الجامعة الجديدة مصر، 2009 .
27. عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة: دار الفكر العربي، 2005-2006 .
28. عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن القاهرة: دار الفكر العربي، 2005-2006 .

29. عبد الملبيك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، نوفمبر 2001 .
30. عريوة محاد ، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال،جامعة فرحات عباس ، 2011.
31. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية :قياس و تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001 – 2002 .
32. عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر ، عمان ، 1999.
33. علاء السالمي ، تطوير الاداء و تجديد المنظمات ، دار قباء للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1988 .
34. علي عبد الله، الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2005.
35. عمرو حامد ، تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ،مجمع اعمال مؤتمر قياس و تقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية ن القاهرة ، 2008.
36. عيشة زيوان ،بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية،مذكرة الماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة 2012 .
37. مجد عبد الرحمن فريد الادهم ، تقييم نوعية و مستوى اداء الخدمات لصحية في المستشفيات الفلسطينية ، نموذج لاداء الادارة الصحية الجيدة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الصحة العامة ، فلسطين، 2004.
38. محسن منصور الغالبي وآخرون ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الأردن، . دار وائل للنشر، 2009 .
39. محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001 .
40. محمد عبد العال النعيمي وآخرون ، " ادارة الجودة المعاصرة" ، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
41. محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1987.
42. محمود مرسي ، زوهير الصباغ ، ادارة الاداء دليل شامل للاشراف الفعال ، مطبعة معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1988 .
43. مريم شكري محمود نديم ، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة ، جامعة الشرق الاوسط ، 2012 .

44. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، " بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقويم الاداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية.
45. منى ابراهيم المدهون، عبير احمد البطنجي ، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن- دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وادارة الأزمات ، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في ادارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية ، غزة" .
46. ناصر محمد العديلي ، ادراة السلوك التنظيمي ، دار النشر ، الرياض ، السعودية ، 1993 .
47. نبيل اسماعيل رسلان ، عملية قياس الاداء المؤسسي ،مجمع اعمال مؤتمر الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2008.
48. نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات ، دراسة ميدانية ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة يومي، 22 و 23 نوفمبر، 2011 .
49. هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية.
50. وائل إدريس، طاهر الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي ببطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى،الأردن، 2009 .
51. وائل محمد صبحي إدريس طاهر،محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر،الأردن2009 .
52. وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009 .
53. وفاء رايس ، دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين اداء المستشفيات ، عرض التجربة الامريكية (مستشفىDuke للأطفال) مجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد 07 ، العدد 02، جامعة بسكرة ، الجزائر، جوان 2019 .

قائمة المراجع الاجنبية :

1. Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 2eme édition, Edition d'Organisation, Paris 2011, PP. 224.
2. Bernard Matory, Danail Crazet, Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Performance, 6eme édition dunod, Paris, 2005, p: 164.
3. François Madelmont, Présentation et nécessité de la fonction contrôle de gestion , Centre National de l'Expertise Hospitalière, Janvier 2010. cite internet. www.twikeo.com/Anna+Madelmont-nombis.html
4. Harvard Management Update ; « stratégie : misez sur le tableau de bord prospectif » ; revue management ; n 73 ; Mars 2001.
5. Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998; p:76.
6. Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998; p:76.
7. Jean-pierre-Evaluation de la performance Dune PME :Le cas d'une entreprise Aùvergnate conférence Francophonede Modulation et simulation organisation et conduite d'activités dans l'industrie et les services France mosimo » du 23ou 25 avril 2003 ;p 2.
8. Jessica. jacques, Indicateurs de performance clinique hospitalière Etudes empiriques sur les données médico-administratives belges, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences de la Santé Publique, université liège, année académique 2012-2013, p 12.
9. Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.
10. Murphy. K. R, Dimension of Job performance, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd), Testing: Applied and theorical perspectives, Praeger, New York, 1989,p109.

11. Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003; pp:57-58 .
12. R.S Kaplan & D.P.Norton: The Balanced Scorecard; measures that drive performance; Harvard Business Review; 1992; January – February; P71.
13. ROBERT S. KAPLAN, AND DAVID P NORTON, Having Trouble with your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, Sep – Oct , 2000, 167- 176.
14. Robert S. Kaplan end David P.Norton:Using theBal nced Scorecard As a Strategic Management System” aON OPOINT Harvard Business Review (N.D),P39.
15. Thierry Nobre, ((De la performance au pilotage stratégique)), revue gestions hospitalières, Numéro 520 , novembre 2012, p03.
16. Thierry Nobre, Quels tableaux de bord de pilotage pour l’hôpital?, 21ème congrès de l’AFC, Université Louis Pasteur, France, may 2000, p 02.
17. Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (1) 2006.