

تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي والاستراتيجي للمراكز الطبية في سوريا (دراسة تطبيقية على مركز دمر الطبي)

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
الإدارة التنفيذية

إعداد الطالبة
(شذى مروان أوطه باشي)

إشراف
(الدكتور راغب الغصين)

العام الدراسي : 2019-2020

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد، أهل الثناء والمجد، أحق ما قال العبد، وكلنا لك عبد، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد، وآلائك التي لا تحد، أحمده ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

ثم أتوجه بالشكر إلى من رعاني ، معداً لهذا البحث أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ: الدكتور راجب الغصين ، الذي له الفضل -بعد الله تعالى- على البحث والباحث منذ كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن صار رسالة وبحثاً. فله مني الشكر كله والتقدير والعرفان.

وأقدم بشكري الجزيل في هذا اليوم إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجها وتهذيب نتواتها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلاً الله الكريم أن يثيبهم عني خيراً.

وأشكر كل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث، فلهم في النفس منزلة وإن لم يسعف المقام لذكورهم، فهم أهل للفضل والخير والشكر.

الإهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره ، أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله ، فأظهر بسماحته
تواضع العلماء ، وبرحابته سماحة العارفين . وأخص به أستاذي الكريم المبجل الدكتور راغب
الغصين .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء ، وإلى أمي التي زودتني
بالحنان والمحبة ، أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة ،
وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً ، ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي
إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي والعيش في هناء
إخوتي وزملاء دربي وعلمي أحبكم حبا لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع المحبة لكم
كل التجلى والاحترام

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

المستخلص :

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم استراتيجية المراكز الطبية وأدائها المالي وذلك من خلال تطبيقها على مركز دمر الطبي، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الاستراتيجي والأداء المالي ، والمقاييس التي يتكونان منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن لدى مركز دمر الطبي معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي ، وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل (إعداد بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT) .

بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الأداء المتوازن من شأنه أن يتيح للمؤسسات الخدمية ولا سيما الطبية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها ، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة .

وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي مراكز الخدمات الطبية إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، حيث يوفر تطبيق هذا النموذج الأدوات الملائمة لإدارة الأداء الاستراتيجي ، كما توصي الدراسة بضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق ، وذلك إذا أرادت هذه المراكز تقييم أنفسها والعمل على تحقيق أداء استراتيجي يمتاز بالديمومة .

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن ، الأداء الاستراتيجي ، قطاع الخدمات الطبية ، مركز دمر الطبي.

Abstract:

The study aims to find out the comprehensive and useful use of the balanced scorecard in the formulation, implementation and evaluation of the strategy and financial performance of medical centers. It is by applying them to Dummar Medical Center, to identify the components, levels of strategic performance and financial performance, and the metrics that make up each of its components, which was measured through them.

The study concluded that the Dummar Medical Center has knowledge of the concepts of strategic performance, high degree of awareness of the dimensions of the balanced scorecard, and that there is a strong integration between strategic planning and analysis (balanced scorecard preparation and SWOT analysis).

In addition, the study found that the application of balanced performance would allow service institutions, especially medical ones, to have a road map to be implemented, and determine for these institutions where to focus their energies, priorities and resources within its various departments and units.

The study recommended that medical centers should endeavor to adopt this model and apply it in an integrated manner. Also, the application of this model provides the appropriate tools to manage strategic performance. Moreover, the study recommends the need to create the necessary conditions to activate the application process, if these centers want to evaluate themselves and work to achieve strategic performance. It is durable.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Performance, Medical Services Sector, Dummar Medical Center.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	الشكر والتقدير
ج	الإهداء
د	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص اللغة الإنكليزية
و	المحتويات
ح	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
13-1	الفصل الأول الإطار العام
2	1-1 المقدمة
3	2-1 الدراسات السابقة
9	3-1 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
9	4-1 مشكلة الدراسة
11	5-1 أهمية الدراسة
12	6-1 أهداف الدراسة
12	7-1 حدود الدراسة
13	8-1 منهجية الدراسة
50-14	الفصل الثاني بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الأداء في ضوء مقاييس إستراتيجية
15	2-1 المحور الأول : الإطار العام للأداء
15	2-1-1 مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به
17	2-1-2 أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه
18	2-1-3 قياس الأداء وتقييمه
19	2-2 المحور الثاني : ماهية بطاقة الأداء المتوازن
19	2-2-1 بطاقة قياس الأداء المتوازن : المفهوم ، الوظائف والأبعاد الجوهرية
20	2-2-1-1 مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها

الصفحة	الموضوع (تتمة)
23	2-1-2-2 الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن
24	3-1-2-2 الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن
29	4-1-2-2 مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن ، والمخاطر الواجب مراعاتها.
30	2-2-2 الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
33	1-2-2-2 صياغة الرؤية التنظيمية
36	2-2-2-2 تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة
40	3-2-2-2 تحديد عوامل النجاح الحاكمة
42	4-2-2-2 تحديد القياسات
48	5-2-2-2 تحديد وتطوير خطة العمل
49	6-2-2-2 تحديد الأفعال التنفيذية
49	7-2-2-2 المتابعة والتقييم
50	3-2-2 مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مركز دمر الطبي
73-51	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في ضوء الخطة الاستراتيجية لمركز دمر الطبي)
52	1-3 مركز دمر الطبي
57	2-3 تحليل SWOT
59	4-3 نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمركز دمر الطبي
72	5-3 النتائج والتوصيات

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الجدول (1): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمركز دمر الطبي	59
2	الجدول رقم (2) : يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور المالي لمركز دمر الطبي 2019/2018	64
3	الجدول رقم (3) : يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العمليات الداخلية لمركز دمر الطبي 2019/2018	63
4	الجدول رقم (4) : يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العملاء لمركز دمر الطبي 2019/2018	64
5	الجدول رقم (5): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور التعلم والنمو لمركز دمر الطبي 2019/2018	66
6	الجدول رقم (6) : يمثل تقييم بطاقة الأداء المتوازن لمركز دمر الطبي عن عامي 2019-2018	68

فهرس الأشكال والمخططات

الرقم	عنوان الأشكال والمخططات	الصفحة
1	عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتين	22
2	محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن	26
3	دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن	28
4	رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن	31
5	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	32
6	مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل قياس الأداء المتوازن	34
7	العوامل التي ينبغي مناقشتها عند صياغة رؤية المنشأة	35
8	مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة	39
9	علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الإستراتيجية والمقاييس	41

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

1-1- المقدمة :

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت بطاقة الأداء المتوازن مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها بالإضافة لتقييم أدائها المالي أثناء تحقيق هذه الاستراتيجيات من أهم هذه الأدوات التي ظهرت مؤخراً بطاقة الأداء المتوازن ، حيث شهدت هذه الأداة اهتماماً واسعاً سواءً من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما لاقى تطبيقها في بعض الشركات والمؤسسات نجاحاً ملفتاً، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية. إن أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل و يذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة و ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية و ترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة و تقييم الإستراتيجية . و أكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على البعد المالي فقط كما كان سائداً من قبل - من خلال أنظمة القياس التقليدية - بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، و هي: البعد المالي، بعد الزبائن ، الأنظمة الداخلية ، بعد التعلم والنمو، و هذه الأبعاد من شأنها أن تجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط . و في هذا السياق تم العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مركز دمر الطبي.

1-2- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية:

1- دراسة [Saoud Chayed Mashkooor Alamry](https://www.researchgate.net/profile/Saoud_Alamry) 30/3/2017 بعنوان استخدام

بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للمحاسبين والمدققين أداة مكافحة الفساد

الإداري والمالي (دراسة على عينة مختارة من دوائر مدينة السماوة)¹

يهدف هذا البحث إلى تحري مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال تقييمها لأداء المحاسبين والمدققين العاملين في الوحدات الحكومية في مدينة السماوة ، وهذا بدوره يساهم في رفع كفاءة أدائهم العلمية والعملية كأحد أدوات مكافحة الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه غالبية الوحدات الحكومية . وتعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة من أدوات استراتيجيات إدارة الأداء والتي أثبتت جدواها وفعاليتها، وتستخدم الإدارة هذه البطاقة لغرض تتبع تنفيذ الأنشطة من قبل الموظفين الذين يعملون تحت مسؤوليتها وذلك لرصد ومتابعة المشاكل الناجمة عن هذه الإجراءات .

طبق هذا البحث على عينة من الوحدات الحكومية في مدينة السماوة وذلك لبيان وتحليل دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للعاملين في هذه الوحدات ، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحثان في الاطار النظري على جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع البحث من خلال الكتب العلمية والرسائل الجامعية والدراسات والأبحاث العلمية . كذلك استخدم البحث أسلوب الاستبانة بوصفها أداة للتحليل والقياس، وزعت على عينة بلغ عددها الفعلي (54) من الاكاديميين المتخصصين في مجال المحاسبة والتدقيق في جامعة المثنى والمحاسبين والمدققين في الوحدات الحكومية في مدينة السماوة . واستخدم البحث الأسلوب الإحصائي في التحليل والقياس من خلال استخدام برنامج (SPSS) لاستخراج المؤشرات الإحصائية اللازمة لذلك، كالمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، لتحديد اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لكل فقرة والتكرارات حسب مقياس ليكارت الخماسي .

توصل البحث إلى استنتاج يستند إلى ان هنالك مقومات وظروف ملائمة لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على المحاسبين والمدققين ، كما ان أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ملائمة مع

¹ https://www.researchgate.net/profile/Saoud_Alamry

بيئة عمل المدققين والمحاسبين في الوحدات الحكومية في مدينة السماوة . أوصى البحث بضرورة تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم كفاءة وتحسين أداء عمل المحاسبين والمدققين ، وضرورة قيام الوحدات الحكومية في مدينة السماوة بإقامة دورات تدريبية وندوات وورش عمل وإلقاء المحاضرات المتخصصة في مكافحة الفساد المالي والإداري المستشري في غالبية الوحدات الحكومية .

1- دراسة (الشطي ، 2007) بعنوان “أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء

في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن”².

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج القياس المتوازن في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، وذلك من خلال تحديد مكونات الأداء المالي الاستراتيجي وأبعادها .
ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- إن استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء بمحاورة الأربعة يمكن من تحقيق الأداء الاستراتيجي.
- إن مؤسسات القطاع المصرفي تطبق في قياسها لأدائها مقاييس مالية تقليدية وغير مالية، رغم أن استخدامها لهذه المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها جميعاً تحت عنوان نموذج مقاييس الأداء المتوازنة للأداء بشكل متكامل.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة أن تقوم المؤسسات المصرفية بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية لديها، مما يهيئ الظروف المناسبة لتقبل هذا النموذج، ومن ثم تطبيقه لديها.

3- دراسة (دودين ، 2009) بعنوان ” : معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك

التجارية الأردنية دراسة ميدانية ”³

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في

² <https://search.emarefa.net/ar/search>

³ https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/586b68e564baa_1.pdf

البنوك التجارية الأردنية جميعهم، و عددهم (11116) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (3 %) من العاملين في هذه البنوك في مختلف المستويات الإدارية، و عددهم (333) موظفاً وموظفة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء : الجزء الأول لمعرفة المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني يتكون من أسئلة لمعرفة مدى وجود المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، والجزء الثالث يتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس الواقع الفعلي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة. وتم التأكد من صدق أداة الدراسة إضافة إلى التأكد من ثباتها.

وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات) : (التخطيط ، و المعلومات، والعوامل المالية، والعوامل الإدارية، والتأهيل ، والتنوعية ، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم الباحثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي) .

و في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع عدد من التوصيات من أهمها:

1- ضرورة معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، نظراً للارتباط الوثيق (حسب نتائج اختبار فرضيات الدراسة) بين وجود هذه المعوقات وانخفاض مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2- ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية نظاماً لإدارتها ، وأداة لقياس أدائها الاستراتيجي و تقويمه.

3- أن يقوم البنك المركزي الأردني وجمعية البنوك في الأردن بتشجيع البنوك التجارية الأردنية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وأن توضح لهذه البنوك مزايا تطبيق هذه البطاقة، بغرض تحسين أدائها ، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. .

4- دراسة (عزايزة،2010)، بعنوان “ المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة”

هدفت الدراسة إلى قياس المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال بيان أثر عدم المعرفة لأهمية التطبيق، عدم القناعة بالمقاييس التشغيلية، تكاليف التطبيق، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الأداء الشامل، وذلك بهدف تجاوز هذه المعوقات وإيجاد حلول للصعوبات التي تحول دون التطبيق.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن المعوقات المتمثلة بعدم المعرفة لأهمية التطبيق، وتكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق أثر دال إحصائياً على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، بينما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود تأثير للمعوق والمتمثل بعدم وجود قناعة بأهمية المقاييس الغير مالية (التشغيلية) على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

5- دراسة (الغريب،2012)، بعنوان “مدى إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء في البنوك الليبية ”⁴

هدفت الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية و العلمية لبطاقة الاداء المتوازن، كما هدفت إلى معرفة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك الليبية. وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ووجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام مؤشرات الأداء ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن (في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، كما توصلت إلى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية.

https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/586b68e564baa_1.pdf ⁴

6- دراسة (نديم، 2013)، دراسة بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (2011-2012) للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبينة على الربح المحاسبي بمؤشرات (معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الملكية الأردنية. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة قيام شرطة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالقيام السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن، بالشكل الذي يظهر مدى إنسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1- دراسة (كابلان و نورتون 1992 ،) بعنوان⁵

. (The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance)

وقد تكونت عينة الدراسة من 12 شركة أمريكية. قام الباحثان بتوضيح أسلوب إداري حديث لقياس أداء الشركات وتقويمه من خلال أربعة أبعاد هي:

-البعد المالي.

-بعد المستهلك.

-بعد العمليات الداخلية.

-بعد التعلم والنمو

⁵ كابلان و نورتون 1992 ، (The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance)

ومن أبرز نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن توفر للإدارة معلومات ملائمة، تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة، كما أنها تعد نظاماً شاملاً لقياس الأداء يتكون من مقاييس مالية و غير مالية.

2- دراسة (WiersmaK2009) بعنوان: ⁶

For which purposes do managers use balanced scorecards?:An empirical study

تناولت هذه الدراسة بكل دقة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الاداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم خدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات ،فالدراسة اختبرت مجموعه من الفروض ومنها: هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل؟ فكانت جميع الاجابات البالغ عددها 224 إجابة تؤكد على أولوية التطوير حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً في التكلفة على المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها برسالتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لأنها سوف تنعكس بزيادة في الايرادات على المدى الطويل، توصلت الدراسة الى اهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على جميع المنشآت لأنها كالمرآة ، تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة.

3 - دراسة ((RameshK2010)) بعنوان ⁷:

Importance of balanced scorecard for growth of sme sector

تعرضت الدراسة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح، خاصة وأن رؤيه هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة أنها ولدت وترعرعت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء

⁶ .Wiersma E.,(2009),For which purposesdo Managers use Balanced Scorecards?:An

Empiricalstudy"Management Accounting Research,volume20,No,4,pages239-257

⁷ ((RameshK2010 Importance of balanced scorecard for growth of sme secto

المالية وغير المالية ، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

1-3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأهمية استخدامها في المؤسسات بهدف تقييم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج الخدمات .

أما هذه الدراسة فإنها تهدف لعرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتقييم الأداء المؤسسي بشكل إستراتيجي متعدد الأبعاد، والتعرف على إسهاماتها في مجال إدارة نشاطات المؤسسة، وإسهامها في تنفيذ الإستراتيجيات وتقييمها. بالإضافة لإبراز أوجه القصور في المؤشرات المالية وضرورة ربطها مع المؤشرات غير المالية في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.

كما تعرض دراسة الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وآلية إستخدامها في قياس وتقييم الأداء المالي والإستراتيجي لمركز دمر الطبي من خلال دراسة تطبيقية .

1-4 - مشكلة الدراسة:

تسعى المراكز الطبية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وهو الأمر الذي يتطلب إمتلاك رؤية طويلة الأجل تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها، والتزود بمجموعة متكاملة من المهارات الفنية والقدرات الفكرية لأعضائها (الإدارة العليا والموظفين)، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية توضح آليات صياغة الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها، إضافة إلى إستيعاب أهم المتغيرات والمؤشرات التي تملأها البيئة الخارجية، في إطار إرساء حالة التكيف والملائمة بين المؤسسة والبيئة، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق

المردودية في الوقت الحاضر فقط ، بل عليها أن تفكر بعمق وشمولية بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية .

إن تنامي مثل هذه الأفكار في المؤسسة ودراسة المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في أعمالها، يمثل جوهر عمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء وأن تنفيذها بالمسارات والسبل والتصرفات الصحيحة سينعكس مباشرة على الأداء الإستراتيجي.

ولأن مقاييس الأداء المالية لم تعد قادرة على تلبية متطلبات الإدارة الحديثة إضافة إلى عدم قدرتها على توفير مؤشرات تمكن الجهات الفاعلة مع المؤسسة من قراءة وتقويم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل . حيث أصبح من الضروري البحث عن وسيلة أفضل وأشمل لبناء نظام للإدارة يساعد على توفير المعلومات الدقيقة ، خصوصاً ما يتعلق بالبيئة الخارجية التي تشمل المنافسين، ظروف السوق وإرضاء الزبون . في سياق هذا الطرح سنبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنموذج شامل لإدارة الأداء الإستراتيجي والمالي الذي تنطلق عملياته من التخطيط الإستراتيجي وتنتهي بقياس وتقييم الأداء . والهدف من هذه العملية هو خلق الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية لتقويم الأداء الحالي والمستقبلي من خلال التكامل المتوازن بين أبعادها الأربعة التي يركز إليها النموذج وهي : البعد المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، والتي تعمل على الربط بين الأداء المالي والتشغيلي على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على تحسين الأداء الشامل والإستراتيجي، ونظراً لأهمية هذا النموذج في تقييم أداء المؤسسات سنتناول هذه الدراسة واقع تقييم أداء مركز دمر الطبي وإمكانية تطويره في ضوء بطاقة الأداء المتوازن . وجاء الإختيار على مركز دمر الطبي كون الأقسام الناشطة فيه تسعى دائماً إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن إنتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إليه مستقبلاً. ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفاعلية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء مركز دمر الطبي وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر .

على ضوء ذلك، جاءت الدراسة لإبراز مدى أهمية وفعالية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، كجزء لا يتجزأ من قدرتها في استيعاب نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في المراكز الطبية . وهو الأمر الذي يجعل طرح هذا السؤال أمراً ملحاً . والمتمثل في:

هل يمكن تصميم بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم الأداء المالي والإستراتيجي في المراكز الطبية ؟

حيث يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يمكن إعادة تبويب المقاييس الاستراتيجية ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة ، بحيث تشكل في ذات الوقت نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في مركز دمر الطبي؟

2- هل يساعد تحليل (SWOT) في بناء نموذج لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لمركز دمر الطبي من خلال بطاقة الأداء المتوازن؟

3- هل يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول ، معدل العائد على حقوق الملكية) في مركز دمر الطبي ؟

1-5- أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى ضرورة وجودها من النواحي الآتية:

1. الأهمية العلمية : تبرز أهمية هذا البحث من النواحي العلمية في :

- إبراز الدور المهم الذي تلعبه عمليات القياس والتقييم لتحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة وإكتساب مزايا تنافسية عديدة مع البقاء في السوق.
- التعريف بالأداء الإستراتيجي، والإحاطة بجميع المتغيرات التي تخلق هذا النوع من الأداء في المؤسسات الإقتصادية.
- التعريف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن وأهميته في صياغة مقاييس للأداء وفق المحاور المالية وغير المالية .
- إبراز شمولية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية.

2. الأهمية العملية : تتمثل في :

- المساهمة في قياس وتقييم أداء مركز دمر الطبي بأسلوب حديث وغير معقد، بغية تحديد نقاط القوة والضعف فيه، وإبراز الفرص والتحديات التي تنتظره .

- التوصل إلى إطار مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء مركز دمر الطبي.

- مساعدة القائمين على إدارة مركز دمر الطبي في التغلب على أوجه القصور الموجودة في النظم الحالية لتقييم الأداء، من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

1-6- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس وتقييم أداء مركز دمر طبي ، من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن .ولكي يتحقق الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة لابد من تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأبعاد التي تقوم عليها.
- 2- التعرف على إسهامات البطاقة في مجال إدارة نشاطات المؤسسة، وإسهامها في تنفيذ الإستراتيجيات وتقييمها.
- 3- التعرف على مفهوم الأداء الإستراتيجي وأبرز أهم المستويات التي يقوم عليها.
- 4- التعرف على نظام إدارة الأداء الإستراتيجي، وأهم العمليات المتسلسلة لإعداد مثل هذا النظام .
- 5- إبراز أوجه القصور في المؤشرات المالية وضرورة ربطها مع المؤشرات غير المالية في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.
- 6- تحديد المنافع المتأتية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.
- 7- دراسة الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وآلية استخدامها في قياس وتقييم أداء مركز دمر الطبي.

1-7- حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود المكانية : دراسة حالة في مركز دمر الطبي

الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة على بيانات عام 2018- 2019

1-8- منهجية الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي _ التحليلي في تأطير الجانب النظري حيث تم الاعتماد على المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف جمع البيانات والمعلومات لتكون خلفية نظرية كافية حول كيفية بناء بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي والأداء المالي، أما الجانب العملي فقد اعتمد على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على السجلات والتقارير الصادرة عن مركز دمر الطبي .

مصادر جمع البيانات :

في الجانب النظري: تم الحصول على المعلومات من خلال:

- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر المختلفة حول الموضوع.
 - الاطلاع على بعض الدراسات السابقة وكذلك المجالات والدوريات الخاصة بالموضوع.
 - المداخلات والملتقيات العلمية الخاصة بمواضيع القياس والقيم كانت باللغة العربية أو الأجنبية.
 - القوانين والتشريعات التي تصدرها السلطات المتعلقة بمركز دمر الطبي
 - شبكة الإنترنت.
- 2- في الجانب التطبيقي: فضلاً عن الجانب النظري تم اللجوء إلى إستكمال مهمة جمع البيانات المناسبة للجانب الميداني من خلال الإعتماد على الآتي:
- الوثائق والتقارير السنوية الخاصة بمركز دمر الطبي
 - المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في مركز دمر الطبي ، بغية الحصول على بعض الإجابات تغني الدراسة بالملاحظات الأساسية.

الفصل الثاني
بطاقة الأداء المتوازن
وإدارة الأداء
في ضوء مقاييس إستراتيجية

الفصل الثاني

بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الأداء في ضوء مقاييس إستراتيجية

2-1- المحور الأول: الإطار العام للأداء

2-1-1- مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به

أولاً- مفهوم الأداء :

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، فالأداء هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها⁸. واقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد ، حيث يعتبر الأداء عند البعض قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وعليه فكل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.⁹

ويعرف كذلك على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها ، و البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم¹⁰.

ثانياً- المفاهيم المرتبطة بالأداء :

1- الفعالية:

وهي درجة بلوغ الأهداف أي مقارنة بين النتائج المحققة والمراد تحقيقها أي الأهداف، وحسب شبر وايت فإن قياس الفعالية يكون من منطلق داخلي والذي هو ضمن البيئة الداخلية وتقييم على أساس درجة تحقيق المؤسسة أهدافها مثل حجم المبيعات، أما المنطق الخارجي فهو ضمن البيئة

⁸ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص:38.

⁹ السعيد بريش، نعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الاوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012، ص: 28.

¹⁰ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص: 3.

الخارجية التي تقاس على أساس قوتها التنافسية مثل درجة قبول منتجاتها ودرجة استيعابها للتطور التكنولوجي ومدى تحسبها للتقلبات الاقتصادية.

2- الكفاءة:

العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل بأقل تكلفة ويكون من خلال بلوغ الأهداف أي الفعالية وكذلك من ناحية تخفيض مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف أي الكفاءة .

3- الإنتاجية:

حسب الوكالة الأوروبية للإنتاجية فإن مفهومها يتمحور في اتجاهين:
-تعتبر عن درجة فعالية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج؛
-موقف يقوم على البحث الدائم للتطور بقناعة راسخة من أن أداء اليوم أفضل من أداء أمس وأداء الغد أفضل من أداء اليوم.

4- الربحية:

تقيس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها من خلال الوفرة في النقود و التركيز على تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل عن المنافسين لان هذا يزيد الفرص.

5- التنافسية:

القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب بشكل أفضل من المنافسين، وهذا بدون مساعدة الدولة والنجاح في الأسواق الدولية وتقاس بمستوى الربحية ونسبة الصادرات من إجمالي الإنتاج وكذلك حصة المؤسسة في الأسواق الدولية¹¹ .

2-1-2- أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولاً- أهمية الأداء:

-يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛
-يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛

¹¹محمد فريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير ، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2013/2014 ص ص:44-48.

-يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛

-تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعم نحو تطوير أنفسهم.¹²

ثانياً -العوامل المؤثرة في الاداء :

1-العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

وهي مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، أو قد تؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

2-العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية. تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها بسبب التداخل بما فيها التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، الموقع الجغرافي للمركز وتصميمه من حيث المخازن، نوعية الخدمة، مدى توافق خدمات المركز مع رغبات العملاء)، والعوامل البشرية (التركيبية البشرية للمركز من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المركز ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات)¹³.

2-1-3- قياس الأداء وتقييمه

أولاً- مفهوم قياس الأداء :

هو المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.

¹² صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص: 3-4.

¹³ السعيد بريش، نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 29-30.

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء ، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، و تجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين .

ثانياً-أهمية قياس الأداء :

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية:

-الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛

-التقييم الذاتي: وذلك لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛

-التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء،

وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛

تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية¹⁴.

ثالثاً-مفهوم 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 للمؤسسة¹⁵.

رابعاً -خطوات قياس وتقييم الأداء :

-يجب تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية؛

-وضع خطة إستراتيجية لانجاز أهداف المؤسسة؛

-تحديد معايير الأداء والتي تعتبر مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات

التي حققتها المؤسسة؛

¹⁴ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره ، ص: 4.

¹⁵المرجع نفسه، ص: 6.

-تفسير الانحرافات وهذا بعد عملية المقارنة الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات؛

-تحديد مركز المسؤولية أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث الانحرافات¹⁶.

2-2- الماحور الثاني : ماهية بطاقة الأداء المتوازن

ولتغطية موضوع قياس الأداء المتوازن ، يمكننا تناول النقاط التالية :

- بطاقة قياس الأداء المتوازن :المفهوم ، الوظائف ، والأبعاد الجوهرية.
- الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- نتائج وتوصيات الشركات التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن.

2-2-1 بطاقة قياس الأداء المتوازن :المفهوم ،الوظائف والأبعاد الجوهرية.

نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية، والتي يتمثل أهمها في¹⁷ : تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار ، عدم الاهتمام بمتطلبات منشآت اليوم واستراتيجياتها، الاهتمام بالتفكير قصير المدى ، عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة ، توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، توفر معلومات تجريدية للموظفين ، ضعف الاهتمام ببيئة العمل، التركيز على المنظور قصير المدى ، ظهرَ منهج قياس الأداء المتوازن كما اقترحه كابلان ونورتن ليعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل ، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية.

2-2-1-1 مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها:

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية¹⁸ .

¹⁶عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص ص: 9-10.

¹⁷(نيلز جوران ، وجان روى ، وماجتر ووتر ، 2003)

¹⁸ Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- 18 Feb , 1992 , 71-79

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها ، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية¹⁹ :

- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً .
 - **البعد المالي وغير المالي :** حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة .
 - **البعد الإستراتيجي :** وذلك بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
 - **البعد البيئي :** يهتم بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس .
- تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل و تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل.
- كما تزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء²⁰.
- إذ تركز على تحقيق الأهداف المالية وربط قياس الأداء بطريقة تحويل أو ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعال²¹ .

¹⁹ د. عبد المحسن ، توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة : دار الفكر العربي ، 2005-2006) .

²⁰ العامري ، صالح مهدي محسن ، والغالبى ، طاهر محسن منصور ، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثاني ، 2003 .

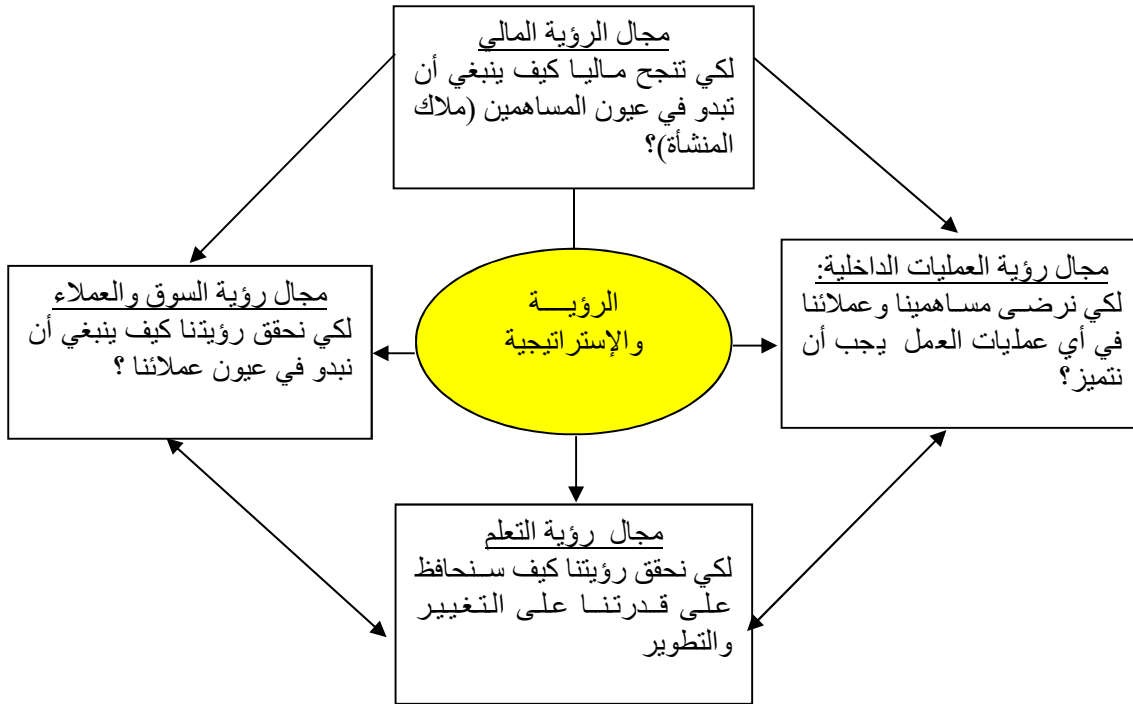
²¹ Maisel , L.S. , Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach . Journal of Cost Management , Summer ,1992 . 47-52 .

إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد على المقارنة بين المنافسين، ويوضح الشكل رقم (1) الصورة العامة التي يظهر عليها قياس الأداء المتوازن. ويتضح من الشكل أن هناك أربعة جوانب جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي²² :

- **الجانب المالي** : يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة ، و يعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الذي سيتم تحقيقه.
- **جانب العميل** : يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق ، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل.

الشكل رقم (1)

عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن



Source: Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle de tableau de bord prospectif, de Boeck, Paris, 2007, P.122.

Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan-²² Feb , 1992 , 71-79

• **جانب العمليات الداخلية :** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلاً من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي: 1- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء. 2 - عملية التشغيل ، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة الخدمة ، وتقليل وقت الأداء للعملاء ، ومقابلة أوقات الأداء المحددة. 3- تقديم الخدمة ومابعد التقديم ، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد الخدمة.

• **جانب النمو والتعليم** يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. إن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات: (1) قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران. (2) قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول. (3) التحفيز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

2-1-2-2 الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

أولاً : توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة

حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية - التعلم والتطور - العملاء - النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانياً : توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من

العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثاً : التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة ، تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

2-2-1-3 الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن

يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة. ويتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية :

1- الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

الجانب المالي - جانب العملاء - العمليات الداخلية - النمو والتعلم

2- المحاور التي يحتوى عليها كل جانب :

(a) الأهداف Objectives . (B) القياسات (المؤشرات) Measures .

(C) المعايير (النتائج المستهدفة) Target (D) المبادرات Initiatives .

ويوضح الشكل رقم (2) المحاور التي يشتمل عليها كل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن. ومن خلال الشكل يمكننا عرض المصطلحات التالية لتحقيق الغرض المنشود من إيصال الفكرة :

الجانب (Dimension or Perspective) :

أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في : الجانب المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، ويحوي كل جانب مجموعة من الأهداف التي تصب في إتجاه معين، والمؤشرات ، والمعايير ، والمبادرات.

الأهداف (Objectives) :

النتائج المنشود تحقيقها ، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك : زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي .

القياسات ، المؤشرات (measures or Indicators) :

تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً. مثال ذلك : مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)

المعيار (Target) :

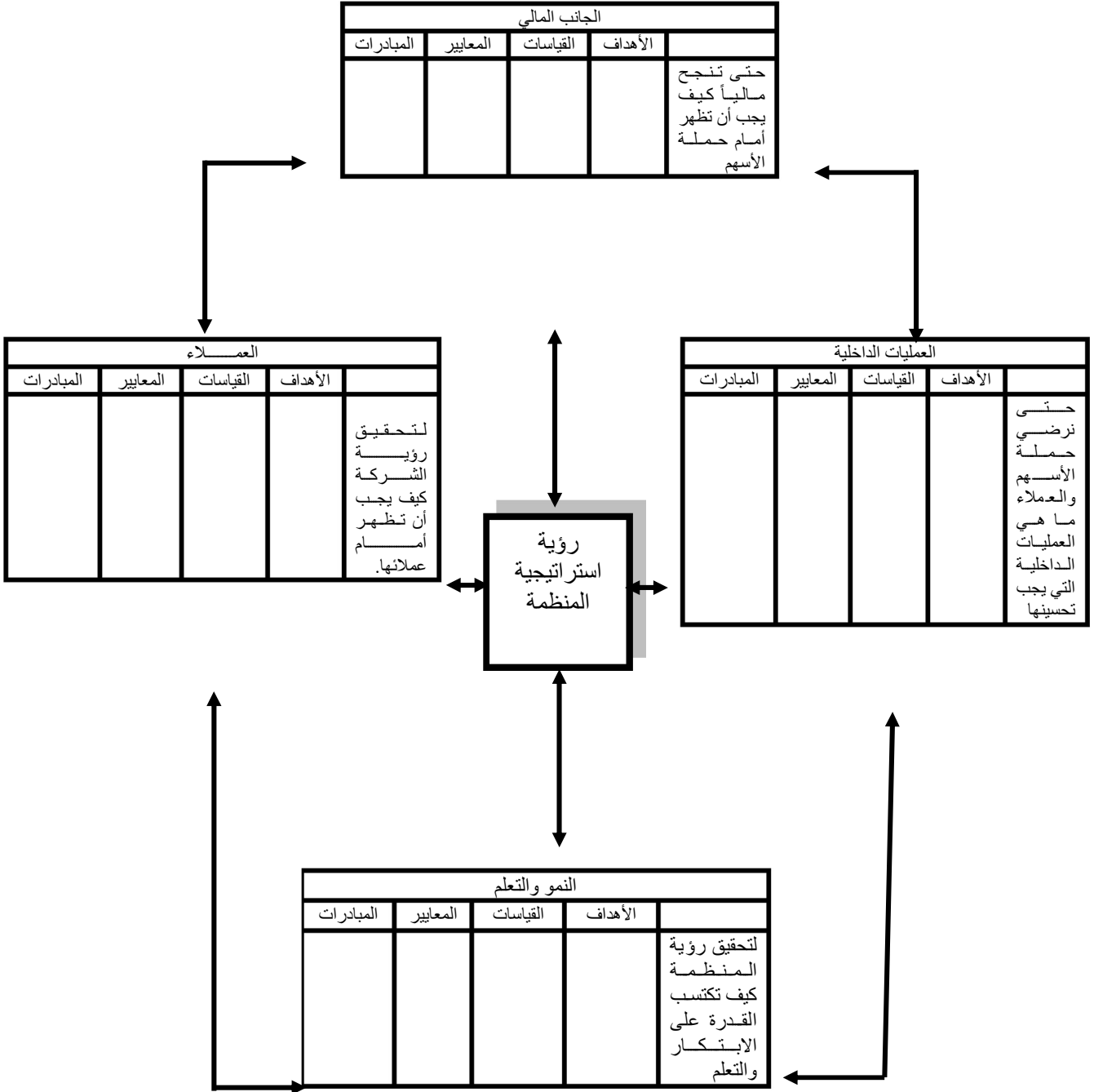
مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الإستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع. مثال ذلك : 80%.

المبادرات (Initiatives):

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك : فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء .

الشكل رقم (2)

محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، ص 277.

3- العلاقات السببية :

كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها²³ . ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. مثال : معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء ، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو). ويبين الشكل رقم (3) هذا المثال مقسماً إلى أربعة عناصر رئيسية تكون نموذجاً لقياس الأداء المتوازن.

4 - مثيرات ومحفزات الأداء :

إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا؟ وبالعكس فإن وجود مثيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن قد يمكن المنظمة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات ، ولكنه يفشل في إظهار ما إذا تم ترجمة التحسين في العمليات إلى نتائج فعلية في ربحية المنظمة ومركزها على المدى الإستراتيجي ، وذلك لأن أي تطوير لن يتم ملاحظته إلا إذا تم ترجمته إلى زيادة في أرقام الأعمال .

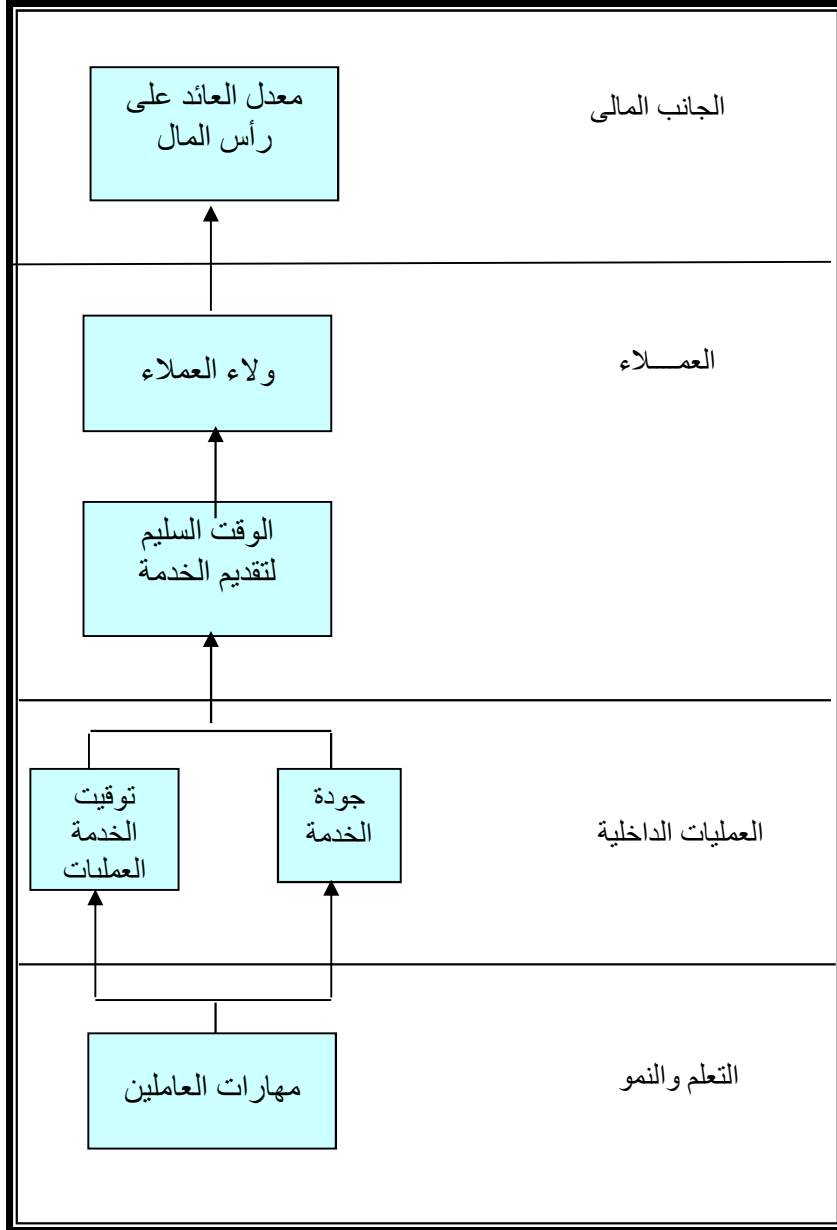
5- هل يمكن تجاهل القياسات المالية؟

نادى البعض بالاستغناء عن القياسات المالية في قياس أداء المنظمات حيث أنها لا تقدم دليلاً قوياً على النجاح في بيئة العمل الحالية بل يجب التركيز على إرضاء العملاء، والجودة... حيث أن ذلك سيقوم بإلغاء الفاقد والعيوب والتي تمكن المنشآت من تقديم نفس كمية المخرجات بكمية مدخلات أقل ، ومع هذا فمن الضروري الاهتمام بالقياسات المالية بجانب الأبعاد الأخرى لقياس الأداء المتوازن بالمنشأة.

²³ د. يوسف ، محمد محمود ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005)

الشكل رقم (3)

دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن²⁴



المصدر : د. غازي، على ، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية ، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد 100، مارس 2003،ص37.

²⁴المصدر : د. غازي، على ، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية ، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد 100، مارس 2003،ص37

6 - أربعة جوانب فقط : هل هي كافية ؟

يتضمن قياس الأداء المتوازن أربعة أقسام رئيسية والتي يمكن إضافة عناصر أخرى إليها حسب المنظمة وظروفها وبيئة عملها المحيطة. فمثلاً يمكن أن تضع منظمة ما جانب البيئة كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية ، وتضع منظمات أخرى جانب الموارد البشرية .

7 - الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي **الوحدات الاستراتيجية** داخل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمة العملاء.

2-2-1-4 مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن ، والمخاطر الواجب تجنبها.

أولاً : مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن

1 - توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة. 2 - تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة. 3- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية. 4 - تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي. 5- تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

ثانياً : المخاطر الواجب تجنبها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

1 - عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية ، والإعتماد على مجرد افتراضات تطبيقها ، هذا بالإضافة إلى وجود التحدي الهام الذي يتمثل في قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية. 2 - عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت. 3- لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضاً المقاييس غير الموضوعية مما يتطلب من الإدارة الحذر وتحري الدقة. 4 - تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين ، وقد يقلل ذلك من الأهمية التي يعطيها المديرين للمقاييس المالية .

2-2-2 الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً باستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب .

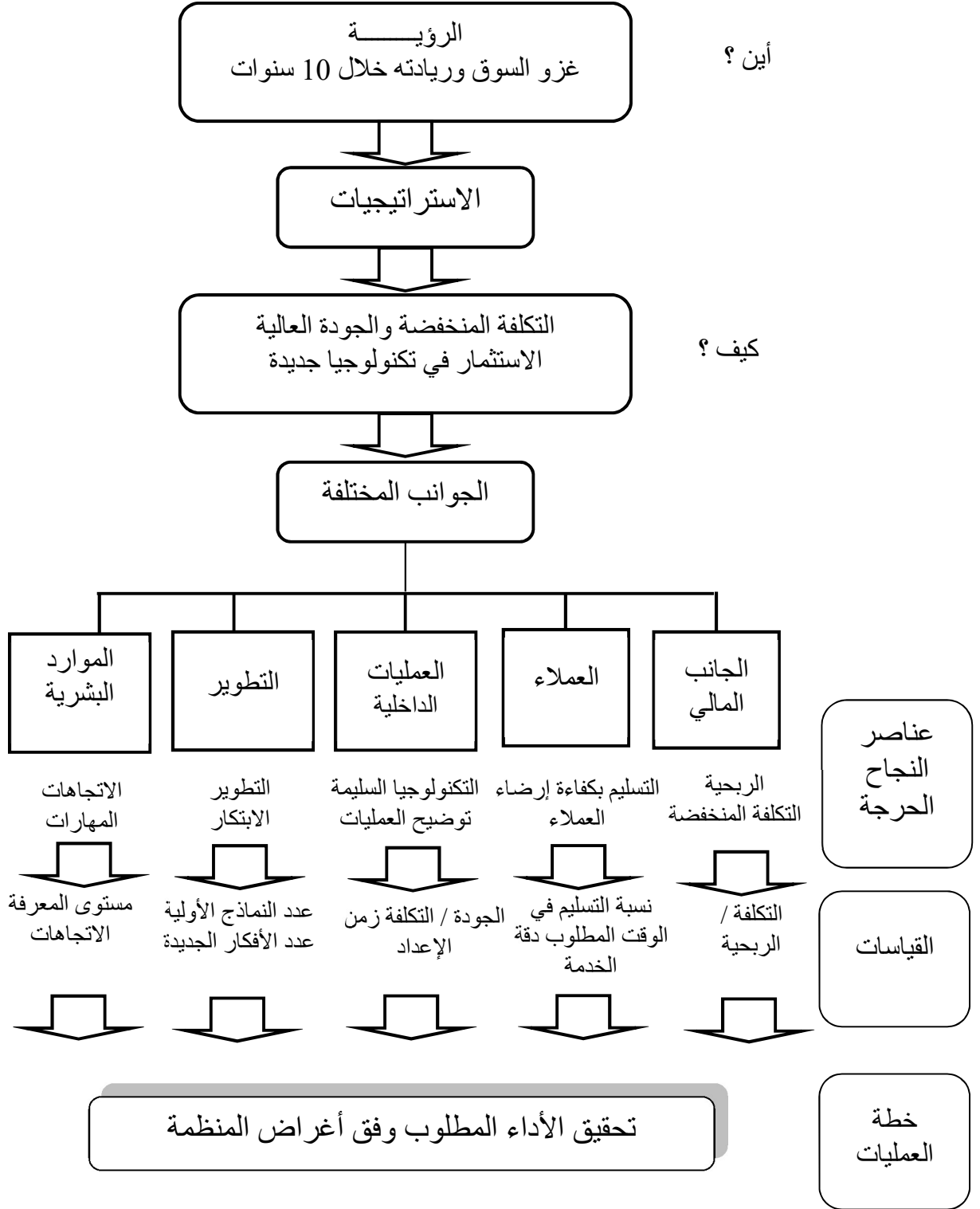
ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويراعى الترتيب الذي يلزم اتخاذه ، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حده ،²⁵ .

ويوضح الشكل رقم (4) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن .

²⁵(يوسف ، 2005) (نيلز جوران ، وجان روى ، وماجتر ووتر ، 2003). (Kaplan&Norton,1993). (Kaplan&Norton,1996).

الشكل رقم (4)

رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر : من إعداد الباحثة

كما يوضح الشكل رقم (5) ما يمكن أن تظهر عليه الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن .

الشكل رقم (5)
الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



(تابع) خطوات تنفيذ نظام بطاقات الأداء المتوازن



Source : R. Kaplan, D. Norton, "Putting the balanced scorecard to work " , Harvard business review, Sep -Oct, 1993, P.134 .

وفيما يلي نستعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية السابقة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن :

2-2-2-1 الخطوة الأولى : صياغة الرؤية التنظيمية :

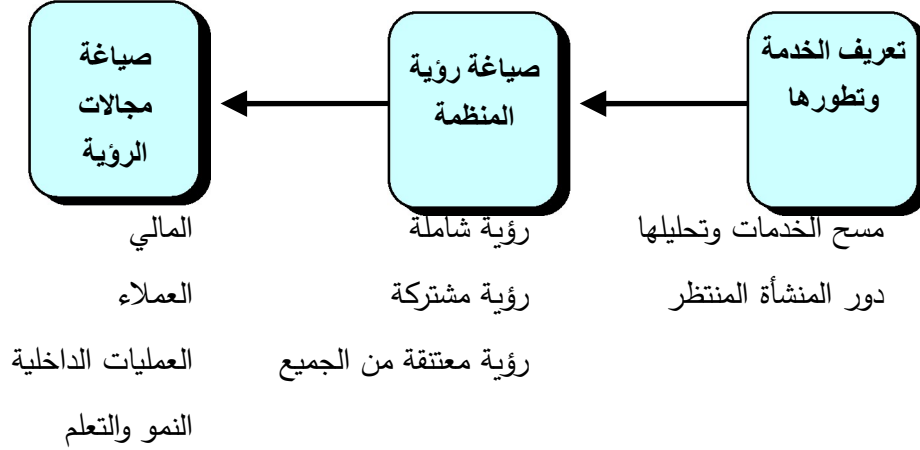
تمثل الرؤية : تصورات أو توجهات أو طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل²⁶ وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها ، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي. بالإضافة لشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن.

²⁶ د. مخيمر ، عبد العزيز جميل ، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005) .

وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو الموضح بالشكل رقم (6) :

شكل رقم (6)

مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل قياس الأداء المتوازن



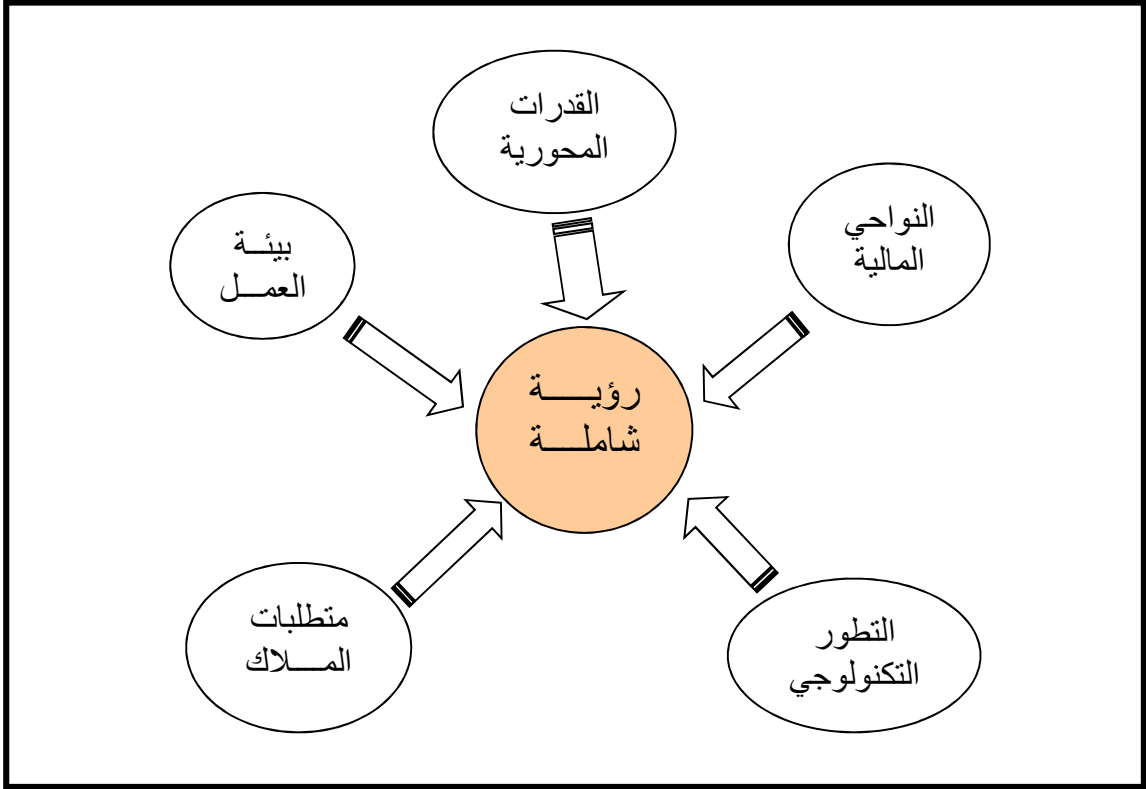
(1) تعريف الخدمات ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر :

يتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الخدمات وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها. فالمطلوب في هذه المرحلة وصفا يتطلب بدوره الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الخدمات في المستقبل، بناء منطلق وركيزة أساسية وضرورية نحو تطوير رؤيتنا واستراتيجيتنا المستقبلية ، وعقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنشأة. بحيث تهتم هذه المقابلات بدراسة وتحليل للمنشأة وخصائصها من أكبر عدد ممكن من الزوايا ، ويفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الإستراتيجية، مثل نموذج SWOT ، ونموذج بورتر PORTER ، ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة .

(2) صياغة رؤية المنشأة :

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة ، ولذا فمن الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتمدة بشكل مشترك. نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية ، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل . ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشأة ، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنشأة ، ولكي تتم صياغة الرؤية ، ويوضح الشكل رقم (7) أهم العوامل الواجب وضعها في الاعتبار عند صياغة رؤية المنظمة .

شكل (7)
العوامل التي ينبغي مناقشتها عند صياغة رؤية المنشأة



المصدر : من إعداد الباحثة .

وبعد صياغة الرؤية ، وقبل المضي في بناء المقاييس ، ينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مشارك للرؤية .

وتفيد الأسئلة التالية في تقديم المزيد من العون قبل أن يتم تبني الرؤية وصياغتها بشكل

قاطع :

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟
- هل تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرض ؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصنا دون غيرنا ؟

(3) صياغة مجالات الرؤية :

حسبما اقترح نموذج كابلان ونورتون، فإن هناك أربعة مجالات رؤية : مجال الرؤية المالي ، مجال رؤية العملاء ، مجال رؤية العمليات الداخلية ، ومجال رؤية التعلم والنمو. ومع ذلك فقد

فضلت بعض المنشآت إضافة منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري . واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية، وبذلك فإن مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطرق التي تعتمز الإدارة إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة بغرض تنظيم العمليات و/ أو إضافة قيمة للعملاء ، وهذه التأثيرات ينبغي أن تنعكس على المنظور المالي .

2-2-2-2 الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة:

إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في تقييم وتنفيذ استراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها. وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية واستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة. ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة. وعادة ما تكون عملية صياغة الاستراتيجية شديدة التعقيد ، وتستلزم قدراً كبيراً من التفكير والمدخلات في صورها المختلفة²⁷ ، ويرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها عادة. ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة استراتيجية المنشأة، ومع ذلك ، يثار دائماً سؤال جوهري وهو كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها. هذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية ، وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد ، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع ، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها.

وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور:

(1) المنظور المالي :

ينبغي أن يوضح هذه المنظور نتائج الاختيارات الاستراتيجية التي تم إجراؤها فيما يتصل بمجالات الرؤية الأخرى ، في الوقت الذي يرى فيه العديد من الأهداف طويلة المدى وبالتالي جزءاً كبيراً من القواعد العامة الأساسية والمقدمات المنطقية لمجالات الرؤية الأخرى. هنا نجد

Wheelen Thomas L. & Hunger , J . David , Strategic Management and Business policy . 9th ed. , (New jersey : Pearson²⁷ Education , Inc. , Prentice Hall , 2004) .

وصفاً لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية. ومن الملائم أيضاً دراسة وتحليل المخاطر المالية التي يمكن أن تواجهها المنشأة. وترتبط القضايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها المنظور باستراتيجيات التكلفة والاستثمار، والحسابات المدينة .. إلخ .

ويشير كابلان ونورتون إلى ثلاثة موضوعات استراتيجية ترتبط ارتباطاً كبيراً بالمنظور

المالي تتمثل فيما يلي :

(1) مزيج الخدمات ومعدل النمو ،

(2) القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف ،

(3) استراتيجية الاستثمار .

(2) منظور العملاء :

يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك ، وماهى الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها ، ولذلك يجب أن تسترشد العمليات الداخلية وجهود تطوير المنشأة بهذا المنظور، ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس ، فإذا أخفقت المنشأة في تقديم الخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى القصير والطويل ، لن تتولد إيرادات وتتدهور المنشأة وتموت.

إن جانباً كبيراً من الجهد موجه نحو تقرير كيفية زيادة والاحتفاظ بولاء العملاء، ولكي تعي المنظمة ما يتوجب عليها عمله ، يجب أن تلم إماماً وافيةً بكل جانب في عملية الطلب للخدمة عند العملاء، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما تعنيه الخدمة بالنسبة لهم. ولا يمكننا أن نقرر استراتيجياتنا الأساسية المتصلة بالعملاء والأسواق ثم ننتقل إلى مجالات الرؤية الأخرى إلا بعد أن نكتسب دراية تامة بهذه التفاصيل. ومن المهم أن تعتمد هذه التحليلات على ما يقدره العميل في الحقيقة وما يطلبه وليس على تقديرات الأفراد بالمنشأة.

ومن المهم أيضاً التعرف في مرحلة مبكرة على أية تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم ، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد عقد المقابلات في الوقت المناسب لبحث التغيرات المحتملة في قيم العملاء الأساسية، حسبما يشير مؤشر رضا العملاء ، أيضاً ينبغي على المنشأة أن ترصد أي تغيرات في الجودة ، وقت التسليم ، القدرة على التسليم ،... إلخ. ويفضل بيان ردود الفعل قبل أن تقع الخسائر الكبيرة وبالتالي التعرض لضرر مالي جسيم. علاوة على ذلك ، ينبغي على المنشأة ألا تفرط في الارتباط والتعلق بعملائها وخدماتها القائمة ،

فقد يكون لديها من الإمكانيات، ومنها قدرات الموظفين ، ما يمكنها من اجتذاب عملاء جدد وطرح منتجات جديدة .

أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الموضوعات الاستراتيجية فينبغي أن توفر صورة شاملة من منظور العميل ، ولذا يفضل أن تكون هناك معلومات تفصيلية متاحة عن :

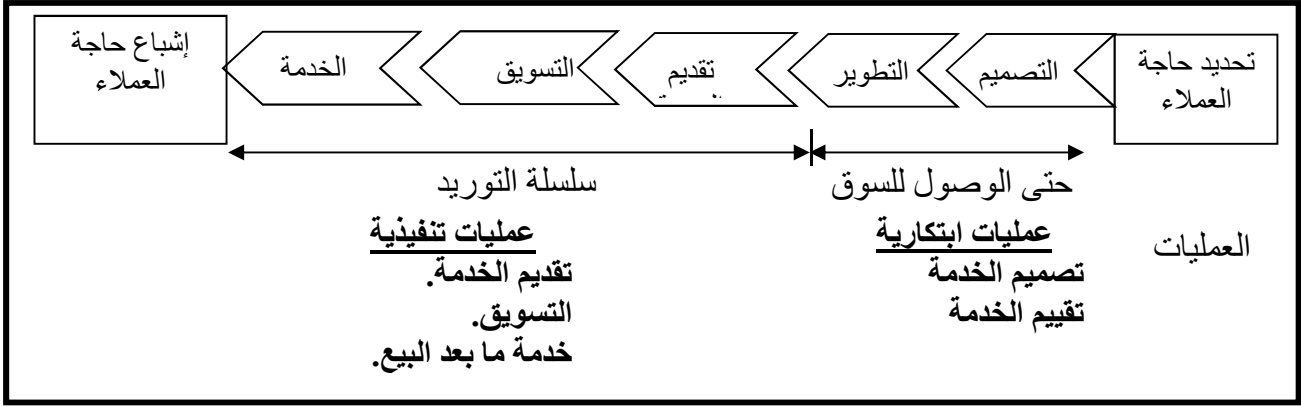
- حصة المنشأة في السوق.
- ولاء العملاء ، مقاساً مثلاً بمعدل تكرار شراء الخدمات .
- تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة.
- رضا العملاء عن الخدمات.
- ربحية العملاء والأسواق.

(3) منظور العمليات الداخلية :

يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الإستراتيجية التي يدرسها منظور العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام ، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك أنظر الشكل رقم (8) ، حيث يتضمن النموذج وصفاً لكل عمليات المنشأة بدءاً بتحليل احتياجات العملاء وانتهاءً بتقديم الخدمة. ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل ، وذلك بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، أما العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف وزمن العملية وتوكيد الجودة ... إلخ ، وعندئذ ستوفر النتائج أساساً لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات.

الشكل رقم (8)

مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة



المصدر : من إعداد الباحثة .

إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المنشأة الداخلية، ويتضمن الموضوعات الإستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها.

(4) منظور التعلم والنمو :

يمكن منظور التعلم والنمو المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لإستمرارها على المدى الطويل. في هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

إن تعرض المعرفة التقنية للتقادم باستمرار، يلزم منظمات الأعمال بالبحث الدائم والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلي. ونتيجة لهذا التوجه الاستراتيجي يتعين على المنشأة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة ، ومن ثم يجب أن تجرى المنشأة تحليلاً لتقرر أنواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضمن مجموعة قدراتها المحورية ثم تتخذ قراراً إستراتيجياً بشأن أي هذه القدرات ينبغي تمويلها وتبنيها.

وللتوصل لاستراتيجية مناسبة للقدرات قد يكون مفيداً طرح الأسئلة التالية :

- ما الذي تتكون منه القدرة ؟
- ما الغرض الذي ستستخدم فيه ؟

- كيف تؤثر على قيمة العميل ؟
- ما مدى أو درجة تخصصها ؟
- كيف تتغير بمرور الوقت ؟
- ما درجة تكرار استخدامها ؟
- كيف تتأثر بتكنولوجيا المعلومات ؟

3-2-2-2 الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة :

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة آنفاً إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها. بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية. وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها. وفي الجلسة المشتركة يدور ويتواصل النقاش ، لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية . كما ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة. وبمعنى أكثر وضوحاً التعرف على ما إذا كانت المقاييس متناسقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها، ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟ .

ويكون **الترابط الرأسي** تلقائياً بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية.

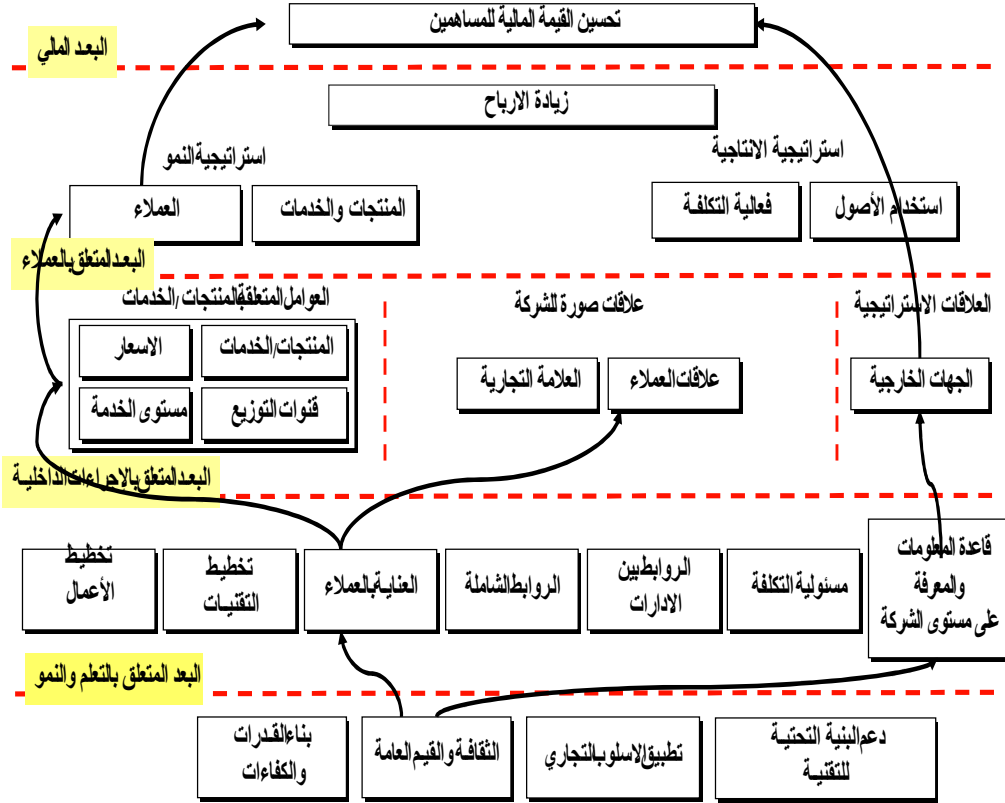
وأسهل طريقة لإحداث **الترابط الأفقي** بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية بيانية ، أنظر الشكل رقم (9) وافحصه لمعرفة إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة ببعضها بشكل طبيعي أم لا ؟ .

وثمة أمر آخر لا يقل أهمية وهو تحاشي أي إمكانية لتحقيق التفوق في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر ، وينطبق هذا التحذير أيضاً على المقاييس التي سيتم إعدادها لاحقاً.

إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى الازدواج أو التضارب ، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندهما. ويوضح الشكل (9) مثلاً

للكيفية التي يمكن بها تحليل علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الاستراتيجية والمقاييس وتخطيطها بيانياً.

الشكل رقم (9)
علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الإستراتيجية والمقاييس



المصدر : من إعداد الباحثة .

4-2-2-2 الخطوة الرابعة : تحديد القياسات :

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها ، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.

ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع بكل وحدة ، كما يفضل العمل في شكل ندوات وورش عمل لمتابعة سير العمل والتنسيق متواصل مع الإدارة العليا. الحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن. وتشتمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية :

(1) إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة:

في هذه المرحلة ، يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد. كما ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية. ولا نقوم بتحديد المقاييس التي تبدو الأوثق صلة ، ويمكن مراقبتها وتسمح فعلياً بالقياس، وترتيبها حسب الأولوية إلا في المرحلة الأخيرة .

إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة. ولذا فمن المهم إعداد مناقشة حول إمكانية الوصول إلى توازن بين المقاييس المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.

(2) صياغة المقاييس الشاملة :

بعد الانتهاء من المراحل السابقة ، يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين. ولتسهيل التنفيذ ، يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس ، ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضاً المذكرات والأوراق التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس.

تبعاً لحجم المنشأة وتنظيمها ، يتم بوجه عام تحليل المقاييس بالمستوى الأعلى وربطها وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى. وحيث أن أحد أغراض المقاييس هو تمكين الأفراد من رؤية الكيفية التي تؤثر بها رؤية المنشأة وأهدافها العامة على العمليات بوضوح، فإنه من الضروري تحليل الأداء إلى مستوى يصبح عنده ملموس وقابل للفهم بدرجة كافية.

وفيما يلي نعرض لمجموعة من المقاييس التي يوصى بها العديد من الكتاب والباحثين لكل مجال من مجالات الرؤية ، مع الأخذ في الاعتبار أن المقياس الواحد يمكن أن يفيد في وصف مجالات رؤية مختلفة ، وتتضح هذه النقطة من خلال عدد من الأمثلة ساقها كابلان ونورتين :

أولاً : مقاييس مجال الرؤية المالي :

تستخدم مقاييس معتادة للربح / الخسارة ، العائد على الاستثمار وما شابه ذلك، وهذه مقاييس نقدية أو مقاييس مشتقة من مقاييس نقدية. مثل: مقاييس الإيراد للعامل الواحد ، أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة ضمن هذه الفئة ، فالمقاييس تمثل امتداداً يمكن فهمه لمقاييس

الربحية الكلاسيكية ، والاثنان يقيسان شيئاً حدث بالفعل ، إلا أنه يمكن اعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل نجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية .

والمقاييس المالية ليس من الضروري أن تؤخذ دائماً من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً هاماً للنجاح ، وذلك عندما تكون الشركة مقيدة في بورصة للأوراق المالية. وإذا استطعنا أن نحدد قيمة رأس المال الفكري للشركة أو وحدة العمل ، فإن القيمة السوقية لرأس المال والتغيرات في قيمته تكون بالطبع مقاييس ملائمة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال الرؤية

(أو المنظور) المالي :

- 1- إجمالي الأصول (%).
 - 2- الإيرادات / إجمالي الأصول (%).
 - 3- الإيرادات المتولدة من الخدمات أو عمليات جديدة (بالليرة).
 - 4- الأرباح / إجمالي الأصول (%).
 - 5- القيمة السوقية (بالليرة) .
 - 6- المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%).
 - 7- حقوق المساهمين / مجموع الأصول، أو القدرة على الوفاء بالديون (%).
 - 8- العائد على الاستثمار (%).
- ثانياً : مقاييس مجال رؤية العملاء :

تختار شركات كثيرة المقاييس المتصلة بالعملاء من بين مقاييس متاحة بالفعل بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس ، وهكذا فإن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتون : "كيف يرانا العملاء" ؟ (مجال رؤية أو منظور العميل) أو "كيف نرى عملائنا" (بؤرة التركيز على العملاء). إننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى ، تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات. وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية ، والحصص السوقية في القطاعات الهامة ... إلخ.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية

(أو منظور) العملاء :

- 1- عدد العملاء (عدد) .
- 2- الحصة في السوق (%).
- 3- المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالليرة) .
- 4- العملاء المفقودون (عدد أو %).
- 5- متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد).
- 6- مؤشر رضا العملاء (%) .
- 7- مؤشر ولاء العملاء (%) .
- 8- التكلفة / العميل الواحد (بالليرة) .
- 9- عدد الشكاوى (عدد) .
- 10- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%).
- 11- متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد) .
- 12- متوسط حجم العميل (بالليرة) .

ثالثا : مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية :

معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة ، ومن أمثلتها : زمن الإنتاجية وجودة الإنتاج والمردودات ونسبة المعيب. وإذا أردنا وصف عمليات معينة ، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها . فالإنتاجية : وتقاس عادة ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة. والجودة : تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الإتجاهات والآراء والشكاوى ، ومستوى التكنولوجيا : يقاس بالأساليب الأكثر حداثة. واستغلال الطاقة : يقاس بالسعة الإنتاجية. ووقت التسليم : يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد. ومدة الانتظار : تقاس بزمن الانتظار. والموارد : تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية ، سواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية

(أو منظور) العمليات الداخلية :

- 1- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).
- 2- التسليم في الوقت المحدد (%).
- 3- الوقت المعياري - تطوير الخدمة (عدد).
- 4- الوقت المعياري - من إصدار بدأ الخدمة إلى إنهاؤها (عدد).
- 5- الوقت المعياري - الموردون (عدد).
- 6- الوقت المعياري - للخدمة (عدد).
- 7- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد).
- 8- دوران المخزون (عدد).
- 9- التحسن في الإنتاجية (%).
- 10- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد).
- 11- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%).

رابعا : مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والابتكار :

عند قياس هذا المنظور يجب الاعتماد على مقاييس مثل : كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلاً من النتائج. وفي بعض الأحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جداً كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير.

إن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذي تم ، يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة، وخاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي. فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه ، وتسمى المنشآت الرائدة منذ زمن في البحث عن مقاييس تتسم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في حالة البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة، وكافة عمليات البحوث والتطوير.

وتهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الأفراد العاملين بها ، وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة ، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية .

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية

(أو منظور) النمو والتعلم :

- 1- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)
- 2- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%)
- 3- الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)
- 4- الاستثمار في البحوث (بالليرة)
- 5- الاستثمار في دعم الخدمات الجديدة والتدريب (بالليرة)
- 6- تحسينات مقترحة / الموظف الواحد (عدد)
- 7- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالليرة)
- 8- مؤشر رضا العاملين (عدد)
- 9- نظرة العاملين - مؤشر التمكين (عدد)
- 10- نسبة الخدمات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%)

خامسا : المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية :

تنبت بعض الشركات بؤرة تركيز منفصلة للموارد البشرية ، وفي معرض تبريرها لاستخدام مجال الرؤية الموارد البشرية ، تقول شركة سكانديا إنها ترغب في التأكيد على أن الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية يعززان بعضهما بصورة متبادلة ، ولكي يتحقق النجاح ، يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين.

وتظهر دراسات خطط العمل في الشركات أن الأهداف الخاصة بتعلم الموظفين وقدراتهم نادراً ما يتم بيانها ووصفها بصورة جيدة. وقد تم استحداث محاسبة الموارد البشرية في أواخر عقد الستينيات وتضمنت محاولات لإعطاء قيمة نقدية لهذه البنود وإعداد نوع من الميزانية العمومية لقدرات الشركة البشرية ، ومن خلال حسابات خاصة تقرر كيف يؤثر غياب الموظفين ودوراتهم على النتائج المالية ومركز الشركة، ويجب أن يكون ممكناً استخدام المقاييس وبيان الأهداف على مستوى أساسي بدرجة أكبر : الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات.

وتركز بعض القياسات على دراسة الاتجاهات، وقد تستعين بعض الشركات بالمؤسسات الاستشارية لقياس رأي الموظفين ودراسة العملاء ، وفي الشركات التي تستخدم نسبة كبيرة من موظفيها البريد الالكتروني والشبكات الداخلية كل يوم ، يمكن بث وجمع الاستقصاءات بسهولة وسرعة عبر شبكة الانترنت. وفي كثير من الشركات توجد بالفعل قياسات يمكن استخدامها كمؤشرات لرأي الموظفين في رؤسائهم في العمل مثلاً ، أو للمناخ السائد في الشركة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية

(أو منظور) النمو والتعلم :

- 1- مؤشر القيادة (عدد)
- 2- مؤشر الدافعية (عدد)
- 3- دوران الموظفين (%)
- 4- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد)
- 5- متوسط عمر الموظفين (عدد)
- 6- الوقت المنفق في التدريب - الأيام / السنة (عدد)
- 7- الموظفون المؤقتون / الموظفون الدائمون (%)
- 8- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)
- 9- متوسط التغيب عن العمل (عدد)
- 10- عدد المديرات (عدد)
- 11- مؤشر التمكين (عدد) ، عدد المديرين (عدد) .
- 12- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالليرة) .
- 13- التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص (بالليرة) .

2-2-2-5 الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال

صياغة الأهداف ، ووضع خطة عمل .

(1) صياغة الأهداف :

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيداً

للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم ، وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى

وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات

التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع

الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها ، ولهذا السبب

ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء.

ومن المهم أيضاً تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء . كما ينبغي تقديم إجابات محددة عن الأسئلة التالية : ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجل أي الوحدات ؟ ما معدل التكرار ؟ بواسطة من ؟ .

(2) وضع خطة عمل :

تعدّها كل مجموعة مشروع في النهاية ولكي تكتمل المقاييس ، يجب علينا أيضاً أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها ، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية. ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة ، وتمثل هذه القائمة - مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها - واحداً من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

2-2-2-6 الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية :

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع ، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ، وتحديد المسؤوليات والأدوات ، وتدعيم البرامج ، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم

2-2-2-7 الخطوة السابعة : المتابعة والتقييم :

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ، ولتحقيق هذا الغرض ، ستكون الاستعانة بطول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية. ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة. وفي النهاية ، ينبغي أن تظل المقاييس المختارة ، ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى ، مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمنشأة ، ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة .

وعليه فإن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأنظمة التقليدية في مركز دمر طبي نجد:

- ترجمة استراتيجية المركز وخلق اتفاق حول الرؤية والاستراتيجية .
- الاتصال والانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الاستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها وفقاً لنشاطاتها .
- رد الفعل والتعلم التنظيمي وضبط التكاليف .
- تجمع بين تقييم الأداء المالي للمركز والأداء غير المالي؛
- تمكن من معرفة النتائج السابقة للمركز وكذا النتائج المستقبلية؛ حيث تعد مصدراً ثرياً للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المركز
- تحقق توازن للمركز من خلال محاورها الأربعة وهذا لم يكن متاحاً في الأنظمة التقليدية؛
- سهولة تصميمها والذي يناسب نشاط كل مؤسسة وليس المركز فحسب ، بمعنى أن تصميمها يكون وفق رسالة وإستراتيجية كل مؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية

نموذج لبطاقة الأداء المتوازن

في ضوء الخطة الاستراتيجية لمركز دمر الطبي

الفصل الثالث

نموذج لبطاقة الأداء المتوازن ف ضوء الخطة الاستراتيجية لمركز دمر الطبي

سنحاول في هذا المحور وضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للشركة محل الدراسة (لمركز دمر الطبي في ضوء خطته الاستراتيجية).

مركز دمر الطبي

3-1-1 من نحن

تم إطلاق مركز دمر الطبي في مطلع 2015 في منطقة مشروع دمر جيزرد 10/أ عقار 2459 دمر الغربية كجزء من مجموعة طبية متطورة كاملة سيتم إطلاقها من شركة ميديكا وهي شركة مساهمة مغلقة خاصة تم تأسيسها في عام 2014 من قبل مجموعة من المستثمرين السوريين. باستخدام تصميم بناء فريد وأنظمة عالمية في مجال الخدمات الطبية مع الحفاظ على البصمة السورية في تحديد معالم المركز ليكون طابعا مميزاً عما هو مألوف. تبلغ مساحة المركز 1500 متر مربع تتضمن ما يزيد عن 25 عيادة طبية في مختلف التخصصات، ساحة المركز الدمشقية تلفت الأنظار في تصميمها الذي يجمع بين الماضي والحاضر لتعكس الصورة الدمشقية المتجددة عبر الزمن. يوفر المركز خدمة طبية متكاملة في نظام الاتجاه الواحد one way لتحقيق راحة الزوار من خلال الحصول على كافة الخدمات في جولة واحدة من التشخيص ضمن العيادات إلى الحصول على التحاليل الطبية في مخبر حديث وقسم أشعة متطور انتهاء بالحصول على الدواء اللازم في صيدلية متكاملة وكافيه وأماكن للجلوس والراحة.

رؤيتنا

أن نكون المركز الرائد والتميز في تقديم الخدمات الطبية والصحية على مستوى الشرق الأوسط

رسالتنا

نقدم خدماتنا الصحية لجميع مراجعي المركز، ونعمل على تأمين وتوفير خدمات جديدة ومتطورة بما يحقق رضا وأمان جميع المستفيدين، كما نؤمن كافة التسهيلات للاستفادة من خدماتنا .

قيمنا

- العدالة والمساواة في تقديم الخدمات
- العمل بروح الفريق
- الحرص على تحقيق رضا الزبون وتعزيزه
- احترام خصوصية المراجعين وسرية معلوماتهم
- الالتزام بمعايير الجودة المطبقة في المركز
- التحسين المستمر لخدماتنا بما يلبي توقعات الزبون

نلتزم بالعمل المجتمعي ومسؤوليتنا تجاه المجتمع السوري ضمن مختلف القطاعات التنموية والصحية، حيث برز المركز كقيادة حقيقية في طرح مجموعة من البرامج الطبية كبرنامج صحة المرأة وصحة الرجل وبطاقة مريض السكري، برنامج رعاية الطفولة الذي يعنى بتأمين حياة صحية سليمة للأطفال.

الأهداف

1. تعزيز اتصالات المركز الداخلية ورفع الوعي التنظيمي في كل ما يتعلق بسياسة المركز وإدارته
2. تعزيز اتصالات المركز الخارجية مع المنظمات الدولية
3. تعزيز اتصالات المركز الخارجية مع الشركات الكبرى في سورية والعمل على استقطابها لجذب عقود تعاون مشترك
4. تطوير برنامج المسؤولية الاجتماعية
5. تعزيز وصول المركز لمناطق جغرافية أوسع في دمشق بشكل خاص وسورية بشكل عام العمل على تسويق وإشهار شركة ميديكا الطبية باعتبارها الحاضن لمركز دمر الطبي وأي مركز طبي آخر
6. تفعيل دور المناسبات في تسويق المركز وزيادة انتشاره
7. إطلاق الموقع الإلكتروني والتطبيق الإلكتروني الخاص بالمركز خلال شهر أيار
8. إنهاء البرنامج الإلكتروني الخاص بمعلومات المركز ليشمل الصيدلية والمستودعات مع الموارد البشرية والمالية والتأمين

9. افتتاح قسم عيادات الأسنان في أيار وتحويل العيادات القديمة لعيادات طبية مع مكتب إداري

10. البدء بتنفيذ الدراسة الخاصة بإضافة مساحات أخرى فوق سقف المخبر (عند مدخل المركز) وبمساحة 90 متر مربع ، حيث يمكن لهذه المساحة استيعاب عيادات جديدة تسمح بإضافة اختصاصات و أخصائيين جدد لفريق المركز، ومن المتوقع العمل عليها بعد الإنتهاء من قسم الأسنان.

11. التركيز على معرفة زبائننا بشكل أفضل وذلك لتقديم خدمات تناسب احتياجاتهم الديموغرافية

الخدمات :

- خدمات متوافقة مع معايير الصحة والسلامة.
 - بناء متوافق مع معايير ضبط العدوى والوقاية من الحريق
 - فريق عناية بالزوار متخصص وتعامل مريح مع المرضى
 - فريق مدرب على أصول وتقنيات دعم الحياة الاساسي
 - نظام الكتروني متكامل لحفظ وادارة سجلات المرضى الطبية
 - نظام نداء للمرضات في حالات الطوارئ
- لطالما اعتقدنا أن التميز لا يأتي من البناء فحسب وإنما لا بد من تحقيق ضبط شامل لكافة الخدمات والمخرجات الطبية ،الفنية والإدارية التي تقدم من خلال فريق المركز كاملا .وبناء على ذلك وحرصا منا على تقديم خدمات طبية بجودة عالية ومتميزة حصل المركز في نهاية شهر حزيران -2017 على شهادة آيزو 9001 في مجال الخدمات الطبية.

نلتزم بالعمل المجتمعي ومسؤوليتنا تجاه المجتمع السوري للمجتمع ضمن مختلف القطاعات التنموية والصحية، حيث برز المركز كقيادة حقيقية في طرح مجموعة من البرامج الطبية كبرنامج صحة المرأة الذي تم طرحه في شهر آذار الفائت كجزء من مسؤوليتنا تجاه رفع الوعي الاجتماعي بضرورة العناية بالمرأة وصحتها باعتبارها البذرة الأولى والأهم في تطوير المجتمع وبنائه بناء سليماً، بالإضافة إلى برنامج صحة الرجل الذي تم طرحه في 2016/7/1 ،وبطاقة مريض السكري الشاملة للعناية بالمصابين بالسكري والمتابعة المستمرة،وبرامج مراقبة النمو الذهني، النفسي، والجسمي عند الاطفال كإشارة إلى تنوع الاهتمام وشموليته لكلا الجنسين ومختلف الاعمار.

برز المركز مؤخراً في مجموعة من الأنشطة المميزة للأطفال ضمن المشروع ومحيطه واستقطب شريحة واسعة من المهتمين والداعمين لبرامج الطفولة المجتمعية التي تعنى بتأمين حياة صحية سليمة للأطفال من خلال إطلاقه لبرنامج رعاية الطفولة الذي يوجه الجهود التوعوية والطبية للأسرة بشكل عام وللطفل بشكل خاص وصولاً إلى طفولة جميلة وحياة متوازنة لأطفالنا وعائلاتهم.

أقسام المركز:

يضم المركز حزمة متكاملة من العيادات والتخصصات الطبية بوجود نخبة مميزة من أهم أطباء دمشق وسوريا أكثر من 25 تخصص طبي، أكثر من 75 طبيب، خدمة على مدار 12 ساعة يوميا كل أيام الأسبوع باستثناء الجمعة. بالإضافة إلى الخدمات الطبية والفنية الداعمة لنشاط العيادات وصولاً إلى خدمة طبية سهلة ومريحة للزوار

عيادات المركز وخدماته:

أطفال_ أذنية_ عينية_ عظمية_ عصبية_ قلبية_ أورام_ بولية_ كلية_ تجميل_ جراحة_ جلدية_ طوارئ_ تسكين الم_ هضمية_ صدرية_ علاج فيزيائي_ نسائية_ نفسية_ توحد ونطق_ غدد_ داخلية_ تغذية_ أسنان_ أورام وزرع نقي_ أوعية_ مفاصل_ جراحة.

عيادات الأسنان: توفر عيادات الاسنان في المركز خدمات نوعية متعددة بايدي محترفة وخبرات مميزة في صناعة الابتسامة ومعالجة امراض الفكين واللثة وتشمل:

- معالجة لبية - معالجة لثوية - تجميل وتبييض الاسنان - زراعة الاسنان - جراحة الوجه والفكين - تقويم الاسنان والفكين - تعويضات الاسنان الثابتة والمتحركة - معالجات السنية التخصصية للأطفال

الأقسام المكملة:

مخبر: مخبر متطور متوافق مع معايير الجودة العالمية تم تزويده بمجموعة من الأجهزة الحديثة لخدمة كافة أقسامه بشكل آلي ومضمون بإشراف أطباء وفنيين وأخصائيين ومتمرسين في مجال التحاليل الطبية ، وتتضمن خدمات المخبر :

-إجراء كافة التحاليل (كيميائية -جرثومية - هرمونية - دموية)

-خدمة سحب الدم في المنزل أو المؤسسة .

أشعة: يوفر قسم الأشعة والتشخيص في مركز دمر الطبي طيف واسع من خدمات التصوير الشعاعي بتقنيات عالمية وأسعار مناسبة وبإشراف مباشر من أطباء وفنيين وأخصائيين. يقدم تصوير شعاعي بسيط وظليل - تصوير بانوراما وسيفالوميترك ديجيتال- فحص سمع - قياس الكثافة العظيمة - إيكو للبطن والحوض - إيكو سطحي (ثدي-درق-خصية)-جهاز مراقبة تخطيط القلب - تخطيط القلب الكهربائي وقياس الجهد - إيكو دوبلر ملون للقلب والأوعية الدموية - تصوير إيكو جنين 3D-4D- تصوير ماموغرافي وإيكو للثدي للكشف المبكر عن السرطان. **صيدلية:**مصممة وفقا لمعايير عالية المستوى متوفرة على مدار الأسبوع بمساحات مريحة تمكن الزائر من معاينة المنتجات بسهولة وراحة وتوفر كافة الأدوية الوطنية والمستوردة بالإضافة إلى منتجات الرعاية الصحية والرعاية الطبية وتتضمن:

- منتجات رعاية الأم والطفل الرضيع
- مستحضرات العناية الشخصية
- مستحضرات التجميل والعناية بالبشرة
- نظارات وعدسات طبية وملونة
- أجهزة ومستلزمات طبية
- أجهزة قياس الضغط والسكر

برامج صحية:

برنامج صحة الرجل الشامل - برنامج صحة المرأة الشامل -بطاقة العناية بمرضى السكر -ورشات وندوات رفع وعي صحي

البطاقة الصحية الذكية:

ينوي المركز إطلاق البطاقة الصحية الذكية خلال 2019 كأول بطاقة صحية ذكية في سورية يستطيع الزائر من خلالها الحصول على كافة معلوماته الصحية الأساسية والمتابعات الدورية للأطباء وكافة التفاصيل التي من شأنها تسهيل استرجاع معلومات الزائر في أي وقت شاء بدون أوراق وملفات طبية وبضغطة زر واحدة

السياحة العلاجية:

خطط المركز خلال العام الماضي لتنشيط ملف السياحة العلاجية في سورية بشكل خاص وفي المنطقة العربية بشكل عام من خلال تقديم خدمات فريدة ومتفوقة على مستوى متطور من الجودة،

الانتان والاعتمادية ليكون بذلك المركز الطبي الأول في سورية الذي يخوض غمار هذه التجربة والتي سيتم إطلاقها خلال شهر آب القادم برعاية من وزارة السياحة ووزارة الصحة .

2-3 تحليل SWOT :

من خلال القيام بالتحليل الاستراتيجي SWOT للبيئة الداخلية لمركز دمر الطبي تبين وجود نقاط القوة والضعف التالية :

نقاط القوة :

- تنوع خدمات المركز
- البنية التحتية المتطورة للمركز
- كل الخدمات في مكان واحد مما يخفض الكلف على الزائر ويحقق ميزة تنافسية عالية
- تجهيزات طبية متفوقة كجودة .
- تصميم المركز يحاكي ما نشاهده في الغرب بطراز شرقي مميز مما يعطيه بصمة وهوية فريدة عما هو معروف .
- اعتماد أنظمة عالمية في المركز كميزة تنافسية عن المراكز الطبية الأخرى .
- فريق المركز متفهم ومتعاون .
- إدارة عليا متمكنة .

نقاط الضعف :

- تسعير الخدمات وخاصة في قسم الأسنان
- ضبط جودة أداء الأطباء بأطر واضحة
- ملفات تقييم الأداء وبناء نظام الحوافز بشكل موضوعي دقيق
- ضبط جودة الخدمات بشكل عام وغياب قسم الجودة
- عدم استقرار الموارد البشرية وبالتالي تسرب الخبرات وضياع جهود التدريب
- عدم وجود ضبط واضح المعالم للأقسام الموجودة في المركز وآليات الاتصال وطبيعته فيما بينها.
- انخفاض الوعي التنظيمي.
- لا يوجد هدف واضح المعالم موحد لجميع العاملين.

- عدم وجود ضوابط واضحة لصلاحيات ومسؤوليات فريق المركز الإداري والطبي

ومن خلال القيام بالتحليل الاستراتيجي SWOT للبيئة الخارجية لمركز دمر الطبي تبين وجود المخاطر والتهديدات والفرص التالية :

التهديدات :

- تسرب مرضى المركز بطريقة غير شرعية.
- حملات ضرب وتشويه السمعة المتعمدة من بعض المنافسين
- تدني مستوى دخل الفرد
- تدني الخبرات في سوق العمل وافتقاره للمهارات والكفاءات مما يزيد الحاجة للكفالتدريب والتأهيل والتطوير

الفرص:

- الاستحواذ على حصة سوقية أكبر ضمن مجال التدريب الطبي ورفع سوية الحياة الصحية
- إبرام عقود مع المنظمات الدولية والمؤسسات الكبرى في سورية
- دخول قطاع السياحة الطبية وبدء تنسيق فعلي في هذا المجال
- إبرام عقود تعاون صحي وتوعوي مع مؤسسات ومبادرات مجتمعية

3-4 أولاً: تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمركز دمر الطبي

الجدول (01):

نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمركز دمر الطبي :

المبادرات	المؤشرات	الأهداف	المحور
زيادة الإيراد	1- نمو رقم الأعمال	-تحقيق نسبة مردودية عالية	المالي
تخفيض التكاليف	2- معدل هامش الربح	-تحسين الخدمات	
	3- معدل العائد على الأصول	-التحكم في الأعباء	
	4- معدل العائد على حقوق الملكية	زيادة الطاقة التشغيلية	

	5- حقوق المساهمين / مجموع الأصول		
العمليات الداخلية	1- زيادة الطاقة التشغيلية	-زيادة عدد عيادات المركز	
	تنظيم أوقات ودوام الأطباء وتعويض النقص		
	2- الوقت المعياري - للخدمات (دقيقة)	-تقديم الخدمات وفق مواصفات الجودة وأدائها بجودة عالية	
	استجلاب خبرات طبية ذات كفاءة عالية		
	3- التحسن في تقديم الخدمات (%).		
	تنوع الاختصاصات وتوفيرها أكبر قدر ممكن		
	4- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).		
تأمين كافة أنواع الأدوية ما يلبي حاجة مرضى المركز			
5- الوقت المعياري - المرضى (دقيقة) .			
-احترام معايير الجودة في تقديم الخدمات			
6- دوران المخزون (مرة) .			
-زيادة وتحسين نوع الخدمات			
7- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%).			
العملاء	1- شكاوى الزبائن	-إرضاء العملاء	
	-العمل على إرضاء الزبون		
	2- الحصة السوقية	-المحافظة على العملاء الحاليين	
	-تحسين علاقة المركز مع زبائنه لكسب الولاء		
	3- مؤشر رضا المرضى	-الحصول على عملاء جدد	
	تقديم الخدمات بأحسن الكفاءات		
	4- الإيرادات السنوية / عدد المرضى		
متابعة الحالات الواردة للمركز ولا سيما النوعية منها والتي تتطلب استشارة فريق مختلف الاختصاصات من الأطباء			
5- نمو عدد المرضى			
6- مؤشر ولاء المرضى (%).			
7- التكلفة / المريض الواحد (بالليرة) .			
التعلم والنمو	1- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)	-تكوين العمال	
	-الترقية والعلاوات		
2- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالليرة)			
وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب			

التدريب المستمر والمتكرر لكلا الموظفين الجدد والقدامى	3- مؤشر رضا العاملين (عدد)	- رفع الوعي التنظيمي في كل ما يتعلق بسياسة المركز وادارته
تفهم الموظفين لأهداف المركز والتفاعل معها	4- مؤشر القيادة (عدد)	- إيجاد الصف الثاني للإدارة وتأهيله
	5- دوران الموظفين (%)	
	6- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد)	
	7- متوسط عمر الموظفين (عدد)	
	8- الوقت المنفق في التدريب - الأيام / السنة (عدد)	
	9- الموظفون المؤقتون / الموظفون الدائمون (%)	
	10- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)	
	11- عدد المدراء (عدد)	
	12- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالليرة) .	
	13- التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص (ل.س) .	

المصدر: من إعداد الباحثة

يعبر الشكل عن بطاقة الأداء المتوازن لمركز دمر الطبي وهي تضم كل من:

-المحاور الأربعة : تضم بطاقة الأداء المتوازن لمركز دمر الطبي المحور المالي، محور العمليات

الداخلية، محور العملاء ومحور التعلم والنمو؛

-الأهداف: تعبر عن النتائج المراد الوصول إليها من طرف مركز دمر الطبي والتي تعمل على

تحقيق إستراتيجية المركز ويتم توزيعها على المحاور الأربعة؛

-المقاييس: مؤشرات يضعها مركز دمر الطبي للتأكد من تحقيق الأهداف؛

-المبادرات : عبارة عن اقتراحات لمركز دمر الطبي لتحقيق أهدافها.

ثانيا: تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمركز دمر الطبي

سننتقل إلى تقييم أداء مركز دمر الطبي من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المطبقة

في المركز وسنتطرق إلى هذه المحاور ومؤشرات قياسها.

1- تقييم المحور المالي ومحور العمليات الداخلية

سنتناول تقييم المحور المالي وتقييم محور العمليات للمركز محل الدراسة.

1-1- تقييم المحور المالي:

يعتبر المحور المالي من أهم المحاور الرئيسية بالنسبة للمركز لما يحتويه من مؤشرات وأرقام ذات دلالة على وضعيتها، ومن المؤشرات التي سنعتمدها في تقييم المحور المالي هي: نمو رقم الأعمال؛ معدل هامش الربح.

الجدول رقم (02) :

يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور المالي لمركز دمر الطي 2019/2018

المؤشرات	المستهدف	المحقق 2018	المحقق 2019
المحور المالي			
1- نمو رقم الأعمال	%35	%20	%32
2- معدل هامش الربح	%65	%58	%59
3- معدل العائد على الأصول	%15	%9	%7
4- معدل العائد على حقوق الملكية	%15	%11	%9
5- حقوق المساهمين / مجموع الأصول	%70	%81	%73

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نمو رقم الأعمال المستهدف من طرف المركز هو 35 % والمحقق من طرف المركز سنة 2018 هو 20 % وأصبح في سنة 2019 بنسبة 32 %، وقد تم احتساب النسبة كالتالي : (إيرادات السنة - إيرادات السنة السابقة) / إيرادات السنة السابقة . ومعدل هامش الربح كذلك كان بنسبة 58 % سنة 2018 وأصبح بنسبة 59 % سنة 2019، تم احتسابه: هامش الربح الإجمالي = (صافي المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة) ÷ صافي المبيعات أما بالنسبة معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية فالمستهدف كان 15% أما المحقق في 2018 بالنسبة لمعدل العائد على الأصول فقد كان 9% وأصبح بال 2019 نسبة 7% أحتسب من :

معدل العائد على الأصول = (صافي الربح بعد الضريبة) / إجمالي الأصول

أما معدل العائد على حقوق الملكية فقد كان في 2018 نسبة 11% وفي عام 2019 نسبة 9% حيث أن المركز كان يتبع سياسة التوسع لزيادة الطاقة التشغيلية، وهو ما سبب انخفاض كلا معدلي العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، وتم احتسابه كما يلي :

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / القيمة الدفترية لحقوق الملكية
كما كانت النسبة المستهدفة لحقوق الملكية إلى إجمالي الأصول كانت 70% وقد تم تحقيق نسبة 81% في عام 2018 ونسبة 73% في عام 2019 وتم احتساب النسبة كالتالي :

حقوق الملكية / مجموع الأصول

1-2-تقييم محور العمليات الداخلية

يمثل هذا المحور العمليات الداخلية للمركز من خدمات وفق معايير الجودة ونوع الخدمات المقدمة والتي لا وجود للمركز من دونها، فبطاقة الأداء المتوازن تمكن المركز من معرفة نقاط ضعفها وهذا يكون بمقارنة أدائها الكلي مع أهدافها المسطرة للتقييم من خلال جملة من المؤشرات أهمها احترام مواعيد تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لتوقعات العملاء.

الجدول رقم (03) :

يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العمليات الداخلية لمركز دمر الطبي 2019/2018

المحور	المؤشرات	المستهدف	الحقق 2018	الحقق 2019
العمليات الداخلية	1- زيادة الطاقة التشغيلية	85%	72%	75%
	2- الوقت المعياري - للخدمات (دقيقة) .	25	15	20
	3- التحسن في تقديم الخدمات (%).	35%	29%	31%
	4- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).	25%	28%	29%
	5- الوقت المعياري - المرضى (دقيقة) .	30	45.00	40.00
	6- دوران المخزون (مرة) .	10	4.89	6.45
	7- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%)	20%	39%	2%

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق نلاحظ زيادة الطاقة التشغيلية المستهدف من طرف المركز هو 85%

والمحقق من طرف المركز سنة 2018 هو 72 % وأصبح في سنة 2019 بنسبة 75 %، وذلك من خلال قسمة دوام الاطباء الفعلي خلال الفترة المحسوبة على الوقت المتاح المفترض لعمل العيادات (دوام العيادات) وظهر وسطي الوقت المعياري للخدمات المستهدف 25 دقيقة إلا أن المحقق عام 2018 هو 15 دقيقة وفي عام 2019 كان 20دقيقة وذلك ليتسنى للطبيب استكمال ادخال بيانات المريض كاملة بالإضافة للفحص الطبي ، أما بالنسبة للتحسن في تقديم الخدمات فقد كان المستهدف 35% كان المحقق في عام 2018 بنسبة 29% وفي عام 2019 نسبة 31%، وذلك من خلال تناقص عدد الشكاوى خلال الفترة المدروسة

$$= (100\% - \text{نسبة الشكاوى إلى إجمالي الاستبيانات المقدمة من المرضى}))$$

حيث كان للوقت المعياري للمرضى كإجراء من الإجراءات المتخذة لتحسين الخدمات من خلال تخفيض فترة الانتظار الأثر الأكبر في تخفيض عدد الشكاوى فكان المستهدف بالنسبة للإدارة هو 30 دقيقة بين انتظار وتأدية الخدمة ، أما المحقق في عام 2018 فهو 45 دقيقة ليصل إلى 40 دقيقة في عام 2019 ، وقد حددت الشركة هدف لها جعل المصاريف الإدارية تصل إلى 25% من إجمالي الإيرادات وقد كان المحقق 2018 هو نسبة 28 % وعام 2019 نسبة 29% وكان ذلك بسبب أعمال الصيانة التي أجرتها عام 2019 لكامل المركز وتجهيزاته ، وقد كان معدل دوران المخزون المستهدف من قبل المركز هو 10مرات إلا أن المحقق في عام 2018 كان 4.89 مرة ليصل بعام 2019 إلى 6.45 مره ، بالإضافة لما سبق فقد استهدفت الشركة نسبة نفقات التكنولوجيا للمعلومات إلى المصروفات الإدارية 20% وكان المحقق عام 2018 هو 39% بسبب شراء تجهيزات لتقديم خدمات جديدة داخل المركز وظهرت عام 2019 بنسبة 2% ، وكل هذا هو عبارة عن مؤشرات تمكن مركز دمر الطبي من تتبع مسار أدائها الخاص بمحور العمليات الداخلية وتصحيحه وهذا من خلال إعادة ضبط المبادرات وإعادة صياغة الأهداف بالنسبة للمؤشرات المنخفضة.

2-تقييم محور العملاء ومحور التعلم والنمو

2-1- تقييم محور العملاء

يمثل هذا المحور الهدف الأساسي للمركز وهو إرضاء العملاء لكسب الولاء ولجلب عملاء جدد والمحافظة عليهم فبطاقة الأداء المتوازن تتيح للمركز التعرف على مركزها من خلال عملية تقييم أدائها ومعرفة أين يوجد الخلل من خلال جملة مؤشرات أهمها شكاوى الزبائن ومعدل امتلاكها

للحصة السوقية.

الجدول رقم (04) :

يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العملاء لمركز دمر الطبي 2019/2018

المحور	المؤشرات	المستهدف	الحقق 2018	الحقق 2019
العملاء	1- شكاوى الزبائن	%60	%71	%69
	2- الحصة السوقية	%60	%53	%51
	3- مؤشر رضا المرضى	%100	%29	%31
	4- الإيرادات السنوية / عدد المرضى	7500	6,291	7,250
	5- نمو عدد المرضى	%35	%22	%39
	6- مؤشر ولاء المرضى (%) .	%100	%47	%49
	7- التكلفة / المريض الواحد (بالليرة) .	5500	4,291	5,125

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعدل المستهدف من طرف المركز محل الدراسة الخاص بشكاوى الزبائن محدد بـ 60% نسبة الشكاوى على مدار العام ، والمحقق من طرف الشركة سنة 2018 هو 71% وأصبح في سنة 2019 بنسبة 69% ، وذلك حساب (نسبة الشكاوى إلى إجمالي الاستبيانات المقدمة من المرضى) أما معدل الحصة السوقية كان المستهدف 60% فكان بنسبة 53 % سنة 2018 وأصبح بنسبة 51 % سنة 2019، محسوبة كنسبة المرضى الجدد إلى إجمالي مرضى المركز . لنصل بذلك إلى 29% مؤشر رضا المرضى عن عام 2018 و 31% عن عام 2019 (متمم نسبة الشكاوى)، كما حدد إدارة المركز المستهدف للإيرادات السنوية إلى عدد المرضى بقيمة 7500 وكان المحقق 6291 عام 2018 و7250 عام 2019 ، وكذلك الأمر بالنسبة لنمو عدد المرضى فقد كان 22% عام 2018 و 39% عام 2019 مقارنة بالمستهدف 35% حيث تم احتساب نسبة زيادة عدد المرضى في كل عام عن عام 2017 ، أما مؤشر ولاء المرضى فقد كان المستهدف هو 100% أما المحقق 2018 هو 47% وعام 2019 هو 49% ذلك بقسمة عدد المرضى القدامى لإجمالي مرضى المركز وهذا ما يبرر زيادة تكلفة

المريض الواحد التي كانت مستهدفة من قبل الإدارة ب 5500 والمحقق 4291 في عام 2018 و 5125 في عام 2019 . وكل هذا هو عبارة عن مؤشرات تمكن مركز دمر الطبي من تتبع مسار أدائها الخاص بمحور العملاء وتصحيحه وهذا من خلال إعادة ضبط المبادرات وإعادة صياغة الأهداف بالنسبة للمؤشرات المنخفضة.

2-2 محور التعلم والنمو

يعتبر المورد البشري من أهم محاور بطاقة الأداء بالنسبة للمركز فمن خلاله يتعرف المركز على مستوى الأداء ويقوم بعملية التقييم ومقارنتها بأهدافها وهذا من خلال مجموعة مؤشرات ذات دلالة على المورد البشري من بينها معدل فعالية التكوين للعمال والموظفين، ومعدل غياب العمال والموظفين.

الجدول رقم (05):

يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور التعلم والنمو لمركز دمر الطبي 2019/2018

المؤشرات	المستهدف	المحقق 2018	المحقق 2019	المحور
1- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)	5%	0.94%	1.45%	التعلم والنمو
2- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالليرة)	8000	5,619	3,102	
3- مؤشر رضا العاملين (عدد)	80	60	70	
4- مؤشر القيادة (عدد)	8	3	5	
5- دوران الموظفين (%)	15%	47%	22%	
6- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد)	5	1	2	
7- متوسط عمر الموظفين (عدد)	30	27	28	
8- الوقت المنفق في التدريب - الأيام / السنة (عدد)	108	55	99	
9- الموظفون المؤقتون / الموظفون الدائمون (%)	10%	11.2%	10.9%	
10- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)	50%	24%	30%	

4	3	8	11- عدد المدراء (عدد)
1,233	4,975	8000	12- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالليرة) .
397,000	651,750	700,000	13- التكلفة السنوية للتدريب للشخص (ل.س) .

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعدل المستهدف من طرف المركز محل الدراسة الخاص بمصاريف البحث والتطوير إلى المصاريف الكلية 5% إلا أن المحقق في عام 2018 نسبة 0.94% لتزداد عام 2019 إلى 1.45% ، كما ظهرت نفقات تطوير القدرات والمهارات للموظف المستهدفة بقيمة 8000 ل.س للموظف الواحد وكان المحقق 2018 بقيمة 5619 ليرة للموظف و 3102 ليرة لعام 2019 وذلك لاعتماد الموارد الداخلية في عمليات التدريب والتطوير أكثر من الموارد الخارجية ، أما مؤشر رضا العاملين فكان المعدل المستهدف من قبل المركز 80 لكن المحقق 60 في 2018 و 70 عام 2019 وكان عدم الرضا معظمه عن الرواتب، بالنسبة لمؤشر القيادة ظهر المستهدف بالبطاقة وجود 8 قاده في المركز وقد كان المركز لديه 3 قادة في عام 2018 و5 قادة في عام 2019 وذلك للعمل على تمكين المرؤوسين وتخفيض معدل دوران الموظفين الذي كان معدل الإدارة المستهدف هو 15% لكن ما تم تحقيقه عام 2018 هو 47% ليصل عام 2019 إلى 22% والسبب الأكبر لدوران العمالة هو الوضع العام للبلاد لا سيما هجرة الأدمغة والخبرات والعمالة لعدة أسباب خارج البلاد بالإضافة إلى أن شريحة الموظفين غالبيتها من الطلاب غير المتخرجين ولا سيما في المناصب الإدارية الذين عند تخرجهم يتركون العمل بما اكتسبوا من خبرات داخل المركز سعياً نحو خبرات جديدة ووضع مادي أفضل وهذا ما أكدته مؤشر متوسط سنوات الخدمة للموظفين الذي كان عام 2018 ممثل بسنة واحدة ليصل عام 2019 لسنتين ومتوسط عمر الموظفين عام 2018 كان 27 سنة وفي عام 2019 أصبح 28 سنة ، حيث كان المستهدف للإدارة بالنسبة لتوظيف الحاصلين على مؤهلات جامعية 50% حققت عام 2018 نسبة 24% أما عام 2019 حققت نسبة 30% كما عملت على تخفيض عدد العمال المؤقتين باستهداف نسبة 10% للمؤقتين تحقق منها عام 2018 نسبة 11.2% لتصل إلى 10.9 % بعام 2019 بالإضافة للعمل على إعادة هيكلة لتوزيع المهام وتخصيص المسؤوليات والصلاحيات عن طريق استهداف تعيين 8 مدراء تم تعيين 3 لغاية عام 2018 وأصبحو 4 مدراء

في عام 2019 مع العمل على تطوير وتأهيل الصف الثاني من المدراء لكافة الأقسام ، بالتركيز على التدريب والتطوير والاستثمار في الموارد البشرية المتاحة لديها فكان الوقت المنفق في التدريب المستهدف هو 108 يوم بالسنة حققت 55 يوم عام 2018 ووصلت إلى 99 يوم تدريب عام 2019 ، وكل هذا هو عبارة عن مؤشرات تمكن مركز دمر الطبي من تتبع مسار أدائها الخاص بمحور التعليم والنمو وتصحيحه وهذا من خلال إعادة ضبط المبادرات وإعادة صياغة الأهداف بالنسبة للمؤشرات المنخفضة.

ولقد تم تقييم المركز من خلال علامات تم احتسابها لكل محور

- حيث تم إعطاء المحور المالي 35 علامة و 25 علامة لمحور العمليات الداخلية و 20 علامة لكل من محور العملاء و محور التعلم والنمو .
 - كما تم توزيع علامة المحور على المؤشرات وتم احتساب علامة كل مؤشر بموجب المعادلة التالي: (المحقق/المستهدف) × العلامة المخصصة للمؤشر
- وفي حال كان المحقق أفضل من المستهدف تم إعطاء المؤشر العلامة الكاملة .

الجدول رقم (6) : يمثل تقييم بطاقة الأداء المتوازن لمركز دمر الطبي عن عامي 2018-2019

العلامة 2019	العلامة 2018	العلامة	المتحقق 2019	المتحقق 2018	المتسهدف	المبادرات	المؤشرات	الأهداف	المحور
9.80	8.87	10.00	%32	%20	%35	زيادة الإيراد	1- نمو رقم الأعمال	-تحقيق نسبة مردودية عالية	المالي
9.01	8.90	10.00	%59	%58	%65	تخفيض التكاليف	2- معدل هامش الربح	-تحسين الخدمات	
2.33	2.92	5.00	%7	%9	%15		3- معدل العائد على الأصول	-التحكم في الأعباء	
3.06	3.62	5.00	%9	%11	%15		4- معدل العائد على حقوق الملكية	زيادة الطاقة التشغيلية	
5.00	5.00	5.00	%73	%81	%70		5- حقوق المساهمين / مجموع الأصول		
29	29	35							

المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات	المستهدف	الحقق 2018	الحقق 2019	العلامة	العلامة 2018	العلامة 2019
العمليات الداخلية	-زيادة عدد عيادات المركز	1- زيادة الطاقة التشغيلية	تنظيم أوقات ودوام الأطباء وتعويض النقص	85%	72%	75%	5	4.22	4.41
		2- الوقت المعياري - للخدمات (دقيقة) .	استجواب خبرات طبية ذات كفاءة عالية	25	15	20	2	1.20	1.60
	-تقديم الخدمات وفق مواصفات الجودة وأدائها بجودة عالية	3- التحسن في تقديم الخدمات (%) .	تتويح الاختصاصات وتوفيرها أكبر قدر ممكن	35%	29%	31%	2	1.66	1.77
		4- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%) .	تأمين كافة أنواع الأدوية ما يلبي حاجة مرضى المركز	25%	28%	29%	4	3.53	3.32
		5- الوقت المعياري - المرضى (دقيقة) .		30	45.00	40.00	3	1.50	2.00
		6- دوران المخزون (مرة) .	احترام معايير الجودة في تقديم الخدمات	10	4.89	6.45	5	2.45	3.22
		7- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%) .	زيادة وتحسين نوع الخدمات	20%	39%	2%	4	0.22	0.40
							25	15	17

المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات	المستهدف	المتحقق 2018	المتحقق 2019	العلامة	العلامة 2018	العلامة 2019
العملاء	-إرضاء العملاء	1- شكاوى الزبائن	-العمل على إرضاء الزبون	60%	71%	69%	3	2.45	2.55
	-المحافظة على العملاء الحاليين	2- الحصة السوقية	-تحسين علاقة المركز مع زبائنه لكسب الولاء	60%	53%	51%	3	2.64	2.54
	-الحصول على عملاء جدد	3- مؤشر رضا المرضى		100%	29%	31%	3	0.87	0.93
		4- الإيرادات السنوية / عدد المرضى	تقديم الخدمات بأحسن الكفاءات	7500	6291	7250	3	2.52	2.90
		5- نمو عدد المرضى	متابعة الحالات الواردة للمركز ولا	35%	22%	39%	3	2.70	3.00
		6- مؤشر ولاء المرضى (%) .	سيما النوعية منها والتي تتطلب	100%	47%	49%	3	1.41	1.47
		7- التكلفة / المريض الواحد (بالليرة) .	استشارة فريق مختلف	5500	4291	5125	2	1.56	1.86
								14	15

العلامة 2019	العلامة 2018	العلامة	الحقق 2019	الحقق 2018	المستهدف	المبادرات	المؤشرات	الأهداف	المحور
0.29	0.19	1	1.45%	0.94%	5%	- الترقية والعلاوات	1- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)	- تكوين العمال	
0.39	0.70	1	3102	5619	8000	وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب	2- نققات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (باليرة)		
2.63	2.25	3	70	60	80		3- مؤشر رضا العاملين (عدد)	- رفع الوعي	
1.00	0.60	2	5	3	10		4- مؤشر القيادة (عدد)	التنظيمي في كل ما	
1.80	(0.70)	2	22%	47%	20%	التدريب المستمر والمتكرر لكلا الموظفين الجدد والقدامى	5- دوران الموظفين (%)	يتعلق بسياسة	
0.40	0.20	1	2	1	5		6- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد)	المركز ودارته	
1.87	1.80	2	28	27	30		7- متوسط عمر الموظفين (عدد)		التعلم والنمو
0.92	0.51	1	99	55	108		8- الوقت المنفق في التدريب - الأيام / السنة (عدد)	- إيجاد الصف	
1.81	1.76	2	10.9%	11.2%	10%		9- الموظفون المؤقتون / الموظفون الدائمون (%)	الثاني للإدارة وتأهيله	
1.19	0.97	2	30%	24%	50%	تفهم الموظفين لأهداف المركز والتفاعل معها	10- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)		
0.56	0.44	1	4	3	8		11- عدد المدراء (عدد)		
0.15	0.62	1	1233	4975	8000		12- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (باليرة) .		
0.57	0.93	1	397000	651750	700000		13- التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص (ل.س) .		
14	10	20							
75	69	100					علامة تقييم المركز الإجمالية		

المصدر: من إعداد الباحثة

3-5 النتائج:

من خلال هذه الورقة البحثية نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز عن الأنظمة التقليدية والتي أصبحت عاجزة في ظل تغيرات بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، وعليه

1- أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الحل الأمثل بيد مسيري الأمور في مركز دمر الطبي ، وهذا نظراً لما تتيحه هذه الأخيرة من امتيازات دون سواها.

2- عملت على ترجمة إستراتيجية المركز إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، وذلك من خلال المحاور الأربعة لها والتي تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

3- مكنت مركز دمر الطبي من معرفة النتائج بدون التركيز على المؤشرات المالية فقط بل اهتمت بجوانب أخرى، مثل: العملاء والأنظمة الداخلية والنمو والتعليم في المركز، وعليه فبطاقة الأداء تعمل على تحقيق التوازن بين هذه المحاور عكس الأنظمة التقليدية التي يغلب فيها الجانب المالي فقط.

4- تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء الإستراتيجي في المركز بالإضافة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي والمالي للمركز ،

5- كان لها الأثر في توجيه الأداء المالي نحو مواطن الضعف والهدر والعمل على ضبطها ومواطن القوة لاستثمارها في تحقيق استراتيجية المركز في زيادة عوائده، من خلال إعادة تبويب هذه المقاييس ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة، وما لذلك من تأثير لتطبيق واستخدام هذه المحاور على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول معدل العائد على حقوق الملكية) ومقاييس الأداء المالي الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة ، القيمة السوقية المضافة) في مركز دمر الطبي

6- أصبحت بطاقة الأداء المتوازن في ذات الوقت نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في مركز دمر الطبي

7- ساعد تحليل (SWOT) في بناء نموذج لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لمركز دمر الطبي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

التوصيات :

- دعم التغيير التنظيمي في المراكز الطبية وتبني بطاقة الأداء المتوازن .
- العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المنظمات وفعالة وشرح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها .
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج ، وإشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة .
- يجب على الإدارة العامة أن تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال شرح مفهومها والهدف منها وكيفية تفعيلها والمشاركة في إعدادها وتطويرها .
- تطوير البطاقة في السنوات المقبلة ودراسة الجانب البيئي الذي تؤيده القوانين والأنظمة ولا سيما فيما يتعلق بالتعامل مع النفايات الطبية .

المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية

- (1) ابراهيم جبر الداغور، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية-، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2013، ص: 112.
- (2) العامري ، صالح مهدي محسن ، والغالبى ، طاهر محسن منصور ، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثاني ، 2003 .
- (3) الغالبى طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص:38.
- (4) د. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن (المنصورة : المكتبة العصرية ، 2006).
- (5) السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الاوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012، ص: 28.
- (6) بلاسكة صالح ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص: 3.
- (7) جوران ، نيلز ، وروي ، جان ، ووتر ، ماجتر ، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن ، أفكار عالمية معاصرة ، ترجمة علا أحمد صلاح،الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2003).

- (8) حجاج عبد الرؤوف ، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية دراسة حالة مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود حاسي مسعود 2011-2014، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 03 ديسمبر 2015، ص: 140.
- (9) د. عبد المحسن ، توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجمابطاقة القياس المتوازن (القاهرة : دار الفكر العربي، 2005-2006) .
- (10) معتصم فضل عبد الرحيم، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16 (2)، 2015، ص:65.
- (11) د. غازي ،علي علي ، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية ، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد 100، مارس 2003، ص37
- (12) قريشي محمد ، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير ، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2013/2014 ص ص:44-48.
- (13) محاد عريوة ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص ص: 9-10.
- (14) د. مخيمر ، عبد العزيز جميل ، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005) .
- (15) يحيوي نعيمة ، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن bsc أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة يومي 23 و23 نوفمبر 2011، ص:78.

(16) د. يوسف ، محمد محمود ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005) .

المراجع الأجنبية :

- (1) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan– Feb , 1992 , 71–79.
- (2) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , Putting The Balanced Scorecard To Work . Harvard Business Review , Sept–Oct, 1993 , 134 –142.
- (3) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard . Harvard Business School Press . Boston , Mass , 1992 .
- (4) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston, Harvard Business School Press, 1996 (a),pp .110–123.
- (5) Kaplan , R.S. and Norton , D.P. " Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" , Harvard Business Review (January– February , 1996 , PP. 75–85.
- (6) Maisel , L.S. , Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach . Journal of Cost Management , Summer ,1992 , 47–52 .
- (7) Pearce 11 , John A . , Robinson , Jr . , Richard , B. , Strategic Management . 8th ed . (New york : McGraw–Hill Iwin , 2003).
- (8) ((RameshK2010 Importance of balanced scorecard for growth of sme secto
- (9) Wheelen Thomas L. & Hunger , J . David , Strategic Management and Business policy . 9th ed. (New jersey : Pearson Education , Inc. , Prentice Hall , 2004) .
- (10) Wiersma E.,(2009),For which purposesdo Managers use Balanced Scorecards?:A _Empiricalstudy"Management Accounting Research ,volume20 , No,4,pages239–257

مواقع انترنت :

https://www.researchgate.net/profile/Saoud_Alamry .1

<https://search.emarefa.net/ar/search> .2

https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/586b68e564baa_1.pdf .3

https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/586b68e564baa_1.pdf .4