

## اتجاهات الإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الإسكندرية وأثرها على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عادل سعد خليل الشربيني

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى استطلاع آراء المديرين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الإسكندرية نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة ولقد انتهجت الدراسة المنهج الاستنباطي، من حيث استطلاع آراء المديرين حول تبنى الطرق الحديثة في تقييم الأداء بالمنظمة، وقد تمثل عدد الإدارة العليا ٧٣ مفردة حيث تمثل نسبة الإدارة العليا ٣%، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين تباين إتجاهات الإدارة العليا في المستشفيات الخاصة بمحافظة الإسكندرية نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة وكانت أهم توصيات الدراسة دراسة أثر استخدام البطاقة على الكفاءة والفعالية في المستشفيات العامة، والتعرف على الدور التقييمي للبطاقة بهذه المستشفيات.



### **Abstract:**

The study aims to the views of managers at private hospitals in Alexandria poll applied toward the balanced scorecard has pursued a study deductive approach, in terms of polled managers about modern methods adopted in the performance evaluation of the organization. , The number of top management is 73 single, accounting for the top management 3% study used exclusively style The study concluded that there are no differences spirits with Statistical differences between the directions of top management variation in private hospitals, Alexandria Governorate, about the application of Balanced Scorecard The main recommendations of the study that study the impact of the use of the card on the efficiency and effectiveness in public hospitals, and to identify the role of the evaluation card these hospitals.



## المقدمة:

تعتبر عملية تقييم الأداء للمنظمة نظاماً يتضمن مجموعة مقاييس ومؤشرات قد يكون بعضها مالياً، والأخر غير مالياً، وتهدف عملية تقييم الأداء للمنظمة إلى تحديد مستوي نتائج أداء الوحدات داخل هذه المنظمة ككل دون الدخول في العلاقات التكاملية بين العناصر من أفراد وأقسام أو وحدات داخل المنظمة، وأثر أداء كل منها في ظل المنظومة الأكبر له، ولذلك فإن الإتجاه نحو تقييم الأداء المؤسسى لهذا الكيان أصبح يمثل بعداً جديداً يدخل ضمن اطاره أداء العناصر المكونه داخل وخارج المؤسسة، والتي تعمل المؤسسة بها ومن خلالها ويمكننا أن نشير إلى بعض المؤشرات الخاصه بعنصرى الكفاءه والفعاليه والخاصه بالأبعاد الأربعة لقياس الأداء المنظمى والممثل له لأبعاد البطاقه المتوازنه موضوع الدراسة .

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة (Fanta,2015) استهدفت الدراسة الإشارة إلى الأدوار المميزة ل (BSC) في إدارة الأداء للموارد البشرية والتحديات المشتركة في تنفيذها، وتجميع كل الحقائق من مختلف جهات النظر والإجابة على التساؤل هل بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) تلعب دوراً محورياً في قياس النتائج؟،وتوصلت الدراسة إلى أن تقدم البطاقة تقدم للإدارة العليا وجهة نظر متوازنة على الأداء من أربعة منظورات: المالي العملاء العمليات التجارية الداخلية والتعلم والنمو، كما اتضح وجود درجات متفاوتة في قبول التغيير نحو تطبيق البطاقة المتوازنة.

٢- دراسة (JinSu Kang, 2015) استهدفت الدراسة دراسة مفهوم الإستدامة لبطاقة الأداء المتوازنة (SBSC) لتقييم الأهمية المتصورة للعلاقات بين المسؤولية الإجتماعية للشركات والعروض التجارية لدعم



أهداف الفنادق، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأهداف وكل من مجموعات أصحاب المصلحة تؤكد العلاقة السببية بين أبعاد BSC.

٣- دراسة (Mostafa, 2015) استهدفت الدراسة دراسة الأساليب المؤدية لتسهيل تنفيذ استراتيجية تنمية المدن من خلال تطبيق نموذج الأداء المتوازنة ودراسة الأبعاد الأربعة على الحالة وبيان درجة التطبيق لكل الأبعاد وإضافة البعد البيئي كبعد خامس للبطاقة المستدامة وتوصلت إلى استكشاف تطبيق وجهين لتنفيذ البطاقة المستدامة أبرزهم المالي والتشغيلي وكذلك وجود تأثير إيجابي على تنفيذ الاستراتيجية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة وكذلك وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المعتمدة من طراز BSC بين كل الأبعاد.

٤- دراسة: (Kara Slattern ،Dag Divined Madsen, 2015) استهدفت الدراسة: توضيح وجهات النظر الخاصة بالموضة والفيروس وتقديم رؤى متكاملة عن نشر وإضفاء الطابع المؤسسي لبطاقة الأداء المتوازن وتوصلت إلى أن تبين أنه لا ينبغي النظر إلى وجهات النظر الخاصة بالموضة والفيروس باعتبارهما متنافيتان، ولكن باعتبارهما متكاملتان في حين أن نظرية الموضة الموجهة كلياً تفيد في تفسير الطبيعة المعديّة لبطاقة الأداء المتوازن والطرق التي تعرض من خلالها المنظمات هذه البطاقة .

٥- دراسة (Emad A. Awadallah, 2015) استهدفت الدراسة تقييم نقدي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء ومعرفة ما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تعتبر في الواقع حل نهائي لقياس الأداء المؤسسي، وتوصلت إلى أنه إنتشر إستخدامها على نطاق واسع في مختلف قطاعات الصناعة، كما تتمثل قوة بطاقة الأداء المتوازن في دمج ثلاثة مقاييس غير



مالية وهم العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو إلى جانب المقاييس  
(المؤشرات) المالية التقليدية.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

ويمكن صياغة مشكلة البحث والتي تنبع من قصور المقاييس الحالية  
للأداء في قياس أداء وفعالية المنظمة بصورة عامة العليا بمنظمات قطاع  
المستشفيات الخاصة بمحافظة الإسكندرية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة كأحد  
الطرق الحديثة في تقييم الأداء وترجمة الاستراتيجيات العامة للمنظمة من أجل  
تحسين الأداء وتلاشى القصور؟ ومن ثم كانت مشكلة الدراسة الإجابة على  
التساؤل التالي "إلى أي مدى يؤثر التباين في اتجاهات الإدارة العليا بمنظمات  
قطاع المستشفيات الخاصة بمحافظة الإسكندرية على التوجه لتطبيق الإدارة  
الإلكترونية على كافة إدارات المنظمة أجل تحسين الأداء وتلاشى القصور؟"

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، لذلك يمكن تحديد أهمية  
الدراسة من خلال الجوانب التالية.

#### ١- الأهمية العلمية

- تركز الدراسة الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص BSC  
ومدى إستخدامها في قطاع المستشفيات الخاصة، واعتباره كنموذج صالح  
للتطبيق على مستوى المؤسسات العامة والخاصة، وكذلك الاتجاهات  
المعاصرة في تصميم وترجمة الإستراتيجيات بالمنظمة بما يعرف ببطاقة  
الأداء المتوازنة يمثل إتجاها حديثا في منظومة الأداء للمنظمات، والذي  
يعتمد على عناصر الرؤية المستقبلية ومهام العمل المحددة للمنظمة وكيفية  
ترجمتها إلى إستراتيجية المنظمة.



## ٢- الأهمية العملية

يوجد نقص كبير في المعلومات حول وضع القطاع الصحي الخاص ووفقا لبيانات وزارة الصحة يوجد في مصر ١٤٢٢ وحدة صحية خاصة بأسرة عام ٢٠١٣ وتضم ٣٢.٦ ألف سرير تمثل ٢٥% من أسرة المستشفيات في مصر. إضافة إلى أن القطاع الخاص يشكل حصة من مقدمي الخدمة الصحية في مصر ولكن توجد مشاكل متعددة في تنظيم نشاط القطاع الصحي الخاص في مصر وتحديد مستويات جودة الأداء الخاص به وأنظمة التسعير في الاجتماع التقني لمنظمة الصحة العالمية في أكتوبر ٢٠١٣ بعنوان تقوية النظم الصحية دور وتنظيم القطاع الخاص. أكدت المنظمة على أنه "يمكن القول بشكل عام أن دور القطاع الصحي الخاص غير واضح المعالم.

## رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى توضيح النقاط التالية:

- ١- التعرف على أساليب وضع وترجمة الإستراتيجيات المستخدمة في منظمات قطاع المستشفيات الخاصة بمحافظة الإسكندرية ومدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٢- ماهي المنظمات بالقطاع المعنى التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازنة كأداة وضع وترجمة الاستراتيجيات، وكيفية استخدامها وهل تستخدمها بصورة صحيحة أم لا.

## خامساً: فروض الدراسة

لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاتجاهات الإدارة العليا في المستشفيات الخاصة بمحافظة الإسكندرية نحو الرضا عن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة.



## الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: تقييم اتجاهات الإدارة العليا وطرق قياسها:

يرى جاد الرب (جاد الرب، ٢٠١٦: ٢٩٧) أن عملية التقييم والرقابة تهدف الى تحقيق ما ترغب الشركة في الوصول اليه، فهي تقارن بين الأداء المحقق فعلا مع النتائج المرجوة وتزود الإدارة بالتغذية المرتدة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الخطوات التصحيحية المطلوبة حسب الحاجة.

ويرى الباحث استنادا على التعريف السابق أن عمليه التقييم – تقويم تحتوي على خطوات أساسيه تبدأ بعملية القياس وتنتهي بتصحيح الإنحرافات، وذلك تحقيقا للفعالية والكفاءة التنظيمية، كما أنه يشارك في هذه العملية العديد من الأطراف كفريق الجودة والتكاليف والمراجعة والرقابة.

### ١. مكونات الاتجاهات:

يشير دويدار (دويدار، ٢٠٠٤: ٦٧) بأن هناك أربعة شروط لتكوين الإتجاهات وهي إن الخبرات الفردية حول موضوع معين تتكامل وتتجمع مع بعضها مكونة إتجاهاً نحو هذا الموضوع حيث يمر الإتجاه بعملية تمايز نتيجة للخبرات المختلفة التي يتعرض لها صاحبه،

الإتجاهات قد تتكون وتكتسب نتيجة لخبرة واحدة قوية. تقليد الوالدين والأصدقاء والأفراد الآخرين الذين يحوزون إعجاب الفرد بصفة عامة يكون مصدراً لإتجاهات جاهزة بالنسبة للفرد.

### ٢. أنواع الإتجاهات:

يرى عبد الباقي ومسلم (عبد الباقي ومسلم، ٢٠٠٦: ٦٥) الإتجاه القوي: يبدو الإتجاه القوي في موقف الفرد من هدف الإتجاه موقفاً حاداً لا رفق فيه ولا هوادة، فالذي يرى المنكر فيغضب ويثور ويحاول تحطيمه إنما يفعل ذلك لأن إتجاهاً قوياً حاداً يسيطر على نفسه، وكذلك الإتجاه الضعيف وهذا النوع من الإتجاه يتمثل في الذي يقف من هدف الإتجاه موقفاً ضعيفاً رخوياً خانعاً مستسلماً، فهو يفعل ذلك لأنه لا يشعر بشدة الإتجاه كما يشعر بها الفرد في الإتجاه القوي.



### ٣. طرق قياس الاتجاهات:

يذكر عبد الباقي وآخرون (المرجع السابق: ٦٧) إنه كانت البدايات في بناء مقاييس للإتجاهات في عام ١٩٢٥ عندما قام " بوقاردوس (Bogardus)" ببناء مقياس أطلق عليه مقياس البعد الإجتماعي، ثم طوّر ثيرستون (Thurstone) مقياساً للإتجاهات تعرف فيما بعد باسمه ، ثم جاء (ليكرت (Likert) ليضع مقياساً يكشف درجة القبول أو الرفض لدى المفحوصين و حساب الإتجاهات كمياً. أما "جتمان" (Guttman) فقد إنشأ مقياساً متجمعاً متدرجاً،

### ثانياً: بطاقة الأداء المتوازنة

#### ماهية وتعريف بطاقة الأداء المتوازنة

يشير Ellingson (2: Ellingson,2001) أن هذا المقياس هو مجموعة متكامله من مقاييس الأداء التي تم بلورتها حول أربعة أبعاد أساسية، هي الأداء المالى والعلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو والإبتكار، وهذه المقاييس ترتبط مع بعضها البعض

#### ويشير Kaplan & Norton (4: Kaplan & Norton,2001)

Norton إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازنة بأنها عبارته عن مستند موثق مؤلف من صفحة واحدة، يحتوى على عدد من مقاييس الأداء يتراوح عددها ما بين ١٨٢٥ مقياس أساسى، وتسهم هذه المقاييس فى المقارنة بين الأداء المتحقق مع الأداء المخطط، وتمثل هذه البطاقة نموذجاً يحدد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، يتألف فى أربعه أقسام هي، مالية، عملاء، عمليات التشغيل، نمو وتعليم، ويوضح الشكل التالى نموذج مبسط لبطاقة الأداء المتوازنة للمنظمة.

ويرى الباحث تأسيساً على ماسبق يتضح أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة نظام متكامل ومتوازن لقياس الأداء يعتمد على الإستراتيجية التي تصيغها المنظمة، وتشتمل على مقاييس أداء مالية وغير مالية لتغطي المجالات المالية





وغير الماليه مثل رضا العميل، عملية التشغيل الداخلية، التعلم والنمو ويمكن إضافة أية عمليات أخرى إليها بما يتناسب مع موقف وقوه الشركة، ولا يشترط أن تحتوي البطاقات المستقلة لكل قسم علي مقاييس الأبعاد الأربعة كلها، وكذلك يتم إعداد بطاقة أداء لجميع العاملين في المنظمة كل على حدا.

### أبعاد طريقة قياس الأداء المتوازنة:

**البعد المالي:** تشير إلى المقاييس لمالية كما يري (McWhorter,2001:30) هي، الدخل التشغيلي كما يرد في قائمة الدخل، العائد علي رأس المال المستثمر، نسبة رأس المال العامل ويشير الى قدرة المنظمة علي سداد إلتزاماتها الجارية، معدل نمو المبيعات للقطاعات ويشير الى مستوى المبيعات لكل قطاع، ربحية خط الإنتاج والمستهلك وهي مقاييس تشير إلى مدي قدرة المنظمة علي توليد ربحيه إما من منتج ما أو من مستهلك ما .  
بعد العميل:

**يشير ضو (ضو، ٢٠٠٤: ١٠٥)** إلى بعد العميل، أنه مايشير إلى درجة رضا العملاء عن أداء المنظمة كما يشير أيضا إلى ماتقدمه المنظمة من منتجات أو خدمات مرتبطة بالمنتجات مقدمه للعملاء، فضلا عن ما تقدمه المنظمة من خدمات للمجتمع وهو مايشير للبعد البيئي، الأمر الذي يوضح دور القياس في تدعيم دور المنظمة لخدمه كل من العميل والمجتمع، ومن ثم يقوم المديرون بترجمة رسالة المنظمة العامة فيما يتعلق برضاء العميل إلى مقاييس محددة ودقيقه، بحيث تعكس رغبات وإحتياجات العميل، وتشير إحتياجات العملاء إلى أربعة عناصر رئيسية وهي التوقيت (الزمن ، الجودة، الخدمة ، الأداء )، ولذلك كان لزاما على المنظمة صياغه أهداف تتعلق بكل من العناصر الأساسية السابق ذكرها، ومن ثم تحويل هذه الأهداف إلى مقاييس محددة ، ويرتبط هذ البعد ا بإستراتيجية المنظمة بصوره أساسيه



### بعد عمليات التشغيل الداخلية:

يذكر الليثي (الليثي، ٢٠٠٥: ٣١٠) أن عمليات التشغيل الداخلية هي ما تقوم المنظمة من أفعال في سبيل إرضاء العميل، حيث يشير أنه بعد أن تقوم المنظمة بتحديد المقاييس الخاصة بكل من بعد (العميل والبعد المالي) يمكن للمنظمة أن تحدد الوسائل التي تعينها على تحقيق التحسن في القيمة التي ينتظر العميل تحقيقها، وكذلك الوسائل التي تعينها على تحقيق التحسن في الإنتاجية والتي تسفر عن تحقيق الأهداف المالية بعد النمو والتعلم: تحدد مقاييس كل بعد العميل وبعد عمليات التشغيل الداخلية مقاييس بطاقة الأداء المتوازنة التي يمكن اعتبارها أهم مؤشر علي وضع المنافسة الحالي للمنظمة في سوق العمل، بينما يشير مقاييس بعد النمو والتعلم إلى التغيرات الحادثة في هذا الوضع، فالمنافسة العالمية تجبر المنظمات على تحقق تحسن وتطور مستمرين لإنتاجها الحالي

### ثالثاً: اتجاهات الإدارة العليا و بطاقة الأداء المتوازنة

#### ١ تطور مقاييس الأداء التي استخدمتها الإدارة العليا

يرى عبد المنعم (عبد المنعم، ٢٠٠١: ٧) أنه قد أشار العديد من الباحثين التركيز علي المؤشرات غير المالية في قياس وتقييم الأداء الخاص بالمنظمة، من أجل أن تشمل جميع جوانب الأداء في المنظمة وعدم الإعتماد علي الجانب المالي فقط ، ومن هؤلاء الباحثين Whitt & Whitt وقد صمما نموذجاً يتم التركيز فيه علي مؤشرات غير مالية تشتمل عل أربع مؤشرات لأداء المنظمة وهي: الإنتاج، التسويق، العاملين، العملاء وأطلق عليه نموذج القياس المقارن Benchmarking ، كما يوضح أن منظمة زيروكس تعتبر أول من طبق نموذج القياس المقارن، وقد عرف هذا النموذج المقارن منذ تصميمه بالنشاط التسويقي القائم على جمع المعلومات والبيانات عن المنافسين

أشارت زينب (زينب، ٢٠٠٢: ٥) بأن لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية حددت معيارا للقياس يعرف ب(4U)، والذي يحتوي على نموذج شامل



لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، وأشارت فيه بأنه على كل منظمة أن تقوم بإختيار مؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها وإحتياجاتها وطبيعته عملها والإستراتيجية التي تتبناها وصولاً لإهدافها

**أوضح الغالبي (الغالبي، ٢٠٠٣: ١٣٦)** أنه من خلال هذا النظام فإن المنظمة تعبر عن العديد من الأنشطة المتكاملة والتي تنقسم إلى أنشطه أساسية وأخرى مساعدة، ويتم قياس أداء كل نوع منها من خلال دراسة كل من معايير تكاليف أداء النشاط، الوقت اللازم لأداء النشاط، كفاءه القيام بالنشاط، المرونة في أداء الأنشطة.

## ٢- البعد الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازنة (أدوار الإدارة العليا)

يتطلب استخدام بطاقة الأداء المتوازنة التعامل الإستراتيجي للأداء في المنظمات، وعليه، فتبصر المنظمة لفعاليتها الإستراتيجيه هو أولى خطوات نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازنة ومن ثم تناول في هذه الفقرة النقاط التاليه

### علاقة مقياس بطاقة الأداء المتوازنة بالخريطة الإستراتيجية

**تشير العارف (العارف، ٢٠٠٤: ١٨)** إن المقصود بالتخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك في المستقبل، فهو إتخاذ قرارات مسبقه قبل الحاجة إليها فعلا، أما التخطيط الإستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل.

### يشير **Kloot& Marti (2000:251)** الى إدارة

الأداء الاستراتيجي الطريقة التي يتم من خلالها تكامل أداء المنظمة مع إستراتيجيتها وأهدافها حيث أن قياس أداء منظمات الخدمات يعطي إهتماماً أقل لوسائل تحقيق التحسين التنظيمي طويل الأجل في عمليات التشغيل الداخلي والإبتكار والتعلم، فإن أهمية هذه المسائل تعتبر محصورة في عمليات محدودة للأداء الإستراتيجي تتبلور أكثر ما يكون في منظمات إنتاج السلع . الأمر الذي دعا دراسة التركيز على أهمية تطوير نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في منظمات



الخدمات وقد أشار **Atkinson & Epstein (2000:22)** **Epstein** بأنه تقوم فلسفة طريقه بطاقة الأداء المتوازنة علي مفهوم " إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة، فهي تعتمد علي إختيار مقاييس الأداء الموجهة نحو إستراتيجية العمل بالمنظمة، مثل مقاييس الجودة والعميل والإبتكار وحصّة السوق تقدم بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) صورته واضحة لاستراتيجية المنظمة. يعرف **Se Wal (2003: 30)** الخريطة الاستراتيجية بأنها نموذج منطقي يعرف الاستراتيجية من خلال العلاقات بين المساهمين والعملاء والعمليات الداخلية والعاملين بتنظيمات الأعمال، ويؤكد على أهمية ربط الاستراتيجية بالمنظورات الأربعة بمقياس الأداء المتوازنة بفرض خلق القيمة بالنسبة للعملاء والمساهمين، فضلا عن العلاقات السببية التي تربط بينهما. تأسيسا على ما سبق يتضح دور بطاقة القياس المتوازنة للأداء بترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة وفق طرق القياس ومن خلال الأهداف المحددة إلى تحديد المبادرات الإستراتيجية، ليتم بذلك ربطه بقرارات المصادر والإستخدامات التي تحددها المنظمة، لهذا يصنف من البرامج الإدارية الشائعة في الإستخدام ضمن النظم الإدارية الإستراتيجية وهو ما يؤكد على الدور الإستراتيجي للبطاقة من خلال ترجمه بطاقة الأداء المتوازنة لها ومن ثم يساعد القياس المتوازنة للأداء في توازن جهود المنظمة وفق الإستراتيجية.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

#### أولاً منهج الدراسة:

تمت هذه الدراسة في القطاع سالف الذكر من خلال إجراء دراسة ميدانية من أجل التعرف على آراء الإدارة العليا والوسطى بقطاع المستشفيات الخاصة بمحافظة الإسكندرية نحو أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويبرر الباحث إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة لكونها دراسة ميدانية تتعلق بمجموعة معينة



(الإدارة العليا) وذات موضوع مطبق بالفعل (بطاقة الأداء المتوازنة) والمستخدم ببعض هذه المستشفيات حالياً وأن الباحث يحاول تقييم الوضع الحالي من أجل التنبؤ بالمستقبل، واستخدم الباحث عدة مصادر أساسية للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وتم الحصول على البيانات من خلال الطرق التالية.

١. المقابلات الشخصية مع مدراء الموارد البشرية بالمنظمات التابعة للقطاع الصحي الخاص بمحافظة الأسكندرية وهي عبارته عن ١٧ مستشفى خاصة بالأسكندرية ٧ منهم لا تطبق بطاقة الأداء المتوازنة وليس لديها المعرفة الكافية بها فتم استبعاد السبع مستشفيات من الإستقصاء لعدم جدواه وتطبق بعض المنظمات محل التطبيق بطاقة الأداء المتوازنة بواقع ٤ من ١٠ مستشفيات وهي منتشرة من شرق الى غرب المدينة وتعترم معظمهم التطبيق الكامل بانتهاء عام ٢٠١٦.
٢. تحليل البيانات الثانوية وذلك عن فترة الخمس سنوات الأخيرة للمنظمات محل الدراسة للوقوف والتأكد من تطبيق المنظمات بطاقة الأداء المتوازنة قياساً للأداء من خلال الأربع محاور المكونة للبطاقة.
٣. قائمة الإستقصاء للوقوف على التوجه العام لأراء للمديرين نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة البحث

تعرضت هذه الدراسة للمنظمات التابعة لقطاع المستشفيات الخاصة بمحافظة الأسكندرية. وهي بذلك لم تتضمن منظمات القطاع الصحي بصفه عامه، وعليه انحصرت الدراسة على منظمات الخاصة فقط، وحددت هذه الدراسة مجتمعها البحثي من جميع العاملين بالإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الأسكندرية ويعد هذا الأسلوب حصراً شاملاً وذلك لدورهم الهام في تطبيق بطاقة



الأداء المتوازن تمثل عدد الإدارة العليا ٧٣ حيث تمثل نسبة العاملين حوالي  
٩٠% والإدارة الوسطى ٧% والإدارة العليا ٣%

### ثالثاً: أداة البحث

تسعى هذه الدراسة إلى استطلاع رأى الإدارة العليا بقطاع المستشفيات  
الخاصة بمحافظه الأسكندرية نحو أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة وقد أعد  
الباحث لهذا الغرض قائمة استقصاء لكل مفردات الإدارة العليا من أجل التعرف  
على إتجاهات الأراء نحو تطبيق من بطاقة الأداء المتوازنة لقياس النقاط التالية:

١. **تتمحور هذه الدراسة** حول فرض رئيسي يغطي جوانب الدراسة من حيث  
المتغيرات المستقلة والتابعة والخاصة بالدراسة ويمكن التحقق من ذلك من  
خلال الخطوات الموصلة من خلال تحليل البيانات عبر الفرض المصاغ "لا  
توجد إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات الإدارة العليا في  
المستشفيات الخاصة نحو الرضا عن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازنة  
".

٢. **أجرى الباحث** دراسة استطلاعية ميدانية Study Pilot بنظام إجراء  
استقصاء مبدئي لعدد ٣٠ مدير وذلك من كل المنظمات للوقوف على  
إتجاهاتهم نحو النموذج المقترح ولقد اتخذت أسئلة قائمه الإستبيان شكل  
مقياس ليكرت التدريجي، وقد طلب من كل فرد من المبحوثين أن يعبر عن  
رأيه بالنسبة لكل سؤال عن طريق إختيار بديل واحد من خمسة بدائل متاحة  
(موافق تماماً موافق لحد ما غير موافق غير موافق تماماً) ،

### رابعاً: صدق وثبات فقرات الإستبانة الخاصة (بالإدارة العليا)

#### ١. صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة فى صورتها الأولية على مجموعة من  
المحكمين مجال إدارة الأعمال والإحصاء ومناهج البحث العلمى على اعتبار أن



المحكم شخص مختص في هذا المجال ، وقد استجاب الباحث لتعديلات وأراء المحكمين وقام بالتعديل اللازم.

٢. معاملات الثبات والثقة يرى الرشيدى (الرشيدى، ٢٠٠٦: ٣١٥) ولإختبار مدى الاعتمادية على نتائج الدراسة في التعميم، تم حساب معاملي الثبات والصدق، ولقد اتضح أن الإختبارات التي استعان بها الباحث تتمتع بمعاملات ثبات وصدق مرتفعين وقد قام الباحث بقياس درجة الصدق والثبات وأمكن الحصول على مجموع كلى يعبر عن رأى الإدارة العليا بكل منظمه، ومن ثم بالقطاع المعنى بأكمله، وتم قياس الثبات والذي يدل على اتساق النتائج

جدول (١)

الصدق والثبات بطريقة الفاكرونباخ

العبارات	الثبات	معامل الصدق
الإدارة العليا	٧١%	٦٣%

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الاحصائى spss)

يشير الجدول (١) لقياس الصدق والثبات بطريقة الفاكرونباخ الى ان معامل الصدق للإدارة العليا كان ٦٣%، والثبات ٧١% وأن هذه القيم تعبر بوضوح على صدق وثبات الأسئلة الموجهة لجميع الأسئلة.

خامساً: الأساليب الإحصائية ومسارات التحليل الإحصائي للدراسة (الوصفى - التحليلي)

خضعت الدراسة لخطه تحليل إحصائي متعددة المستويات، ترمى في مجموعها إلى تحقيق أهداف الدراسة، وكذلك البرنامج الاحصائي SAS 9.3 وقد أملت طبيعة بيانات الدراسة الأساليب التالية الموضحة بالجدول التالي:



جدول (٢)

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الإحصاء الوصفي	الإحصاء التحليلي
١. لوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية	١ إختبار ت TTest
٢. الخطأ المعياري كمقياس لدقة تقدير الوسط الحسابي	٢ تحليل ANOVA
٣. الانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت	٣ إختبار WallerDuncan لإختبار معنوية متوسطات الإجابات باستخدام برنامج (SAS)
٤. الجداول التكرارية العادية والنسبية	٤ التحليل العاظمى Factor analysis
٥. الرسم البياني	أ تحليل معامل الارتباط (تحليل المعنوية داخل الفروض) ب تحليل مصفوفة المكونات Component matrix ٥ الرسم البياني

المصدر: إعداد الباحث

**الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج إختبار الفرض**

أولاً: النتائج على المستوى الوصفي (Descriptive Statistics)

جدول (٣)

الجدول التكرار بالإحصاء الوصفي للإدارة العليا

العبارات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
الوسط الحسابي	4.4	4.9	4.6	4.6	4.5	4.6	4.4	4.6	4.6	4.6	4.7	4.7	4.7	4.6	4.7
الخطأ المعياري	0.1	0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
الانحراف المعياري	0.5	0.3	0.5	0.6	0.7	0.7	1	0.7	0.7	0.8	0.7	0.8	0.8	0.9	0.8

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج spss





يخلص الباحث من خلال الإحصاء الوصفي والخاص بالإدارة العليا لوجود درجة تقارب واضحة في الإتجاه العام بين المستشفيات محل البحث بدرجة كبيرة حيث كانت الفروق بين متوسطات المستشفيات طفيفة، وكذلك درجات الانحرافات المعيارية والأخطاء المعيارية، الأمر الذي قد يشير تقارب درجة التفهم لأبعاد البطاقة الأربعة وقبول آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة بدرجات متفاوتة ومتابينه ولكنها تميل الى الإيجاب.

**توصل الباحث** من خلال تحليل الجداول التكرارية السابقة الى أن هناك بعض الأسئلة لم تصل رتب متوسطاتها الى الشائع في الجدول (٥موافق جدا) وصلت الى الرتبة (٤موافق) فقط بينما كانت هناك العيد من النتائج فى الرتب الأدنى غير مقبولة الأمر الذي يشير وبوضوح الى القبول ولكن هناك تباين فى الدرجات.

### ثانيا: النتائج على المستوى التحليلي واختبار فروض الدراسة (Analysis Statistics)

#### جدول (٤)

#### اختبارات TTest الإدارة العليا

الرد	التطبيق	و	الدالة	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	ت الجولية	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	فترة الثقة %٩٥
1	مطبق	1.812	0	0.275	71	0.78	0.03	0.12	.212
	غير مطبق			0.273	68.25	0.79	0.03	0.12	.213
2	مطبق	0.534	0.467	0.364	71	0.72	0.02	0.06	.098
	غير مطبق			0.366	70.7	0.72	0.02	0.06	.097
3	مطبق	0.071	0.791	.478	71	0.63	.058	0.12	.299



## جامعة قناة السويس – كلية التجارة

اتجاهات الإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الأسكندرية وأثرها على تطبيق بطاقة

مأجل سعد خليل الشربيني

0.18	299	0.12	.058	0.63	70.99	.480			غير مطبق	
0.37	.171	0.14	0.1	0.46	71	0.736	0.672	0.181	مطبق	4
0.37	.174	0.14	0.1	0.47	64.18	0.728			غير مطبق	
0.18	.484	0.17	.153	0.36	71	.918	0.422	0.653	مطبق	5
0.18	.487	0.17	.153	0.37	66.41	.911			غير مطبق	
0.49	.173	0.17	0.16	0.35	71	0.95	0.254	1.32	مطبق	6
0.49	.170	0.16	0.16	0.34	70.4	0.957			غير مطبق	
0.85	.022	0.22	0.41	0.06	71	1.895	0.138	2.251	مطبق	7
0.84	.017	0.22	0.41	0.06	67.89	1.918			غير مطبق	
0.33	.335	0.17	.005	0.98	71	.032	0.893	0.018	مطبق	8
0.32	.333	0.17	.005	0.98	70.71	.032			غير مطبق	
0.52	.204	0.18	0.16	0.39	71	0.874	0.278	1.196	مطبق	9
0.52	.205	0.18	0.16	0.39	69.87	0.873			غير مطبق	
0.41	.246	0.16	0.08	0.62	71	0.492	0.184	1.801	مطبق	10
0.4	.242	0.16	0.08	0.62	67.86	0.498			غير مطبق	
0.59	.155	0.19	0.22	0.25	71	1.166	0.025	5.239	مطبق	11
0.59	.150	0.18	0.22	0.24	63.01	1.187			غير مطبق	
0.13	.552	0.17	.214	0.21	71	1.259	0.004	8.742	مطبق	12
0.14	.566	0.18	.214	0.23	42.94	1.220			غير مطبق	
0.49	.263	0.19	0.11	0.56	71	0.593	0.137	2.264	مطبق	13



0.48	.257	0.18	0.11	0.55	63.98	0.603			غير مطبق	
0.93	0.16	0.19	0.54	0.01	71	2.819	0	24.23	مطبق	14
0.92	0.17	0.19	0.54	0.01	56.54	2.888			غير مطبق	
0.22	.490	0.18	.135	0.45	71	.756	0.084	3.071	مطبق	15
0.23	.497	0.18	.135	0.46	57.48	.743			غير مطبق	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (٤) أن هناك قيم حصلت على قيم معنوية أكبر من ٥% مما تشير القيم لوجود فروق معنوية في بعض العبارات بينما لا توجد فروق معنوية في معظمها بين التطبيق من عدمه لتبنى الإدارة العليا بطاقة الأداء المتوازن وذلك للفرض المصاغ الأمر الذي يشير إلى اتجاه الأراء الخاصة بالإدارة العليا نحو قبول لتطبيق البطاقة لا توجد فروق معنوية بين المستشفيات محل الدراسة وذلك باستثناء بعض الأبعاد التي تقل قيمتها عن ٥%، ومن ثم يشير التحليل إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية للفرض المصاغ.

## ٢- تحليل ANOVA على مستوى الإدارة العليا

### جدول (٥)

الدالة	ف المحسوبة	متوسط مربعات الانحرافات (التباين)	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	البعد	الدالة	ف المحسوبة	متوسط مربعات الانحرافات (التباين)	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	التباين	البعد
0.96 7	0.314	0.208	9	1.868	9	0	6.11	1.02	9	9.171	التباين بين المستشفيات	1
		0.66	63	41.611					0.17	63	10.5	



## جامعة قناة السويس – كلية التجارة

اتجاهات الإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الأسكندرية وأثرها على تطبيق بطاقة  
مأخذ سعد خليل الشربيني

			72	43.479					72	19.67	مجموع	
0.85 4	0.521	0.267	9	2.406	10	0.069	1.89	0.11	9	0.991	التباين بين المستشفيات	2
		0.513	63	32.333				0.06	63	3.667	التباين داخل المستشفيات	
			72	34.74					72	4.658	مجموع	
0.84 5	0.533	0.365	9	3.286	11	0.035	2.18	0.5	9	4.514	التباين بين المستشفيات	3
		0.685	63	43.153				0.23	63	14.5	التباين داخل المستشفيات	
			72	46.438					72	19.01	مجموع	
0.45 4	0.995	0.526	9	4.735	12	0.945	0.37	0.13	9	1.207	التباين بين المستشفيات	4
		0.529	63	33.319				0.36	63	22.88	التباين داخل المستشفيات	
			72	38.055					72	24.08	مجموع	
0.91 9	0.422	0.289	9	2.601	13	0.903	0.45	0.24	9	2.178	التباين بين المستشفيات	5
		0.685	63	43.153				0.54	63	34.04	التباين داخل المستشفيات	
			72	45.753					72	36.22	مجموع	
0.08 6	1.8	1.215	9	10.938	14	0.756	0.64	0.34	9	3.016	التباين بين المستشفيات	6
		0.675	63	42.542				0.52	63	32.82	التباين داخل المستشفيات	
			72	53.479					72	35.84	مجموع	
0.56 1	0.865	0.506	9	4.55	15	0.152	1.54	1.3	9	11.7	التباين بين المستشفيات	7
		0.584	63	36.819				0.84	63	53.04	التباين داخل المستشفيات	
			72	41.37					72	64.74	مجموع	
						0.242	1.33	0.63	9	5.646	التباين بين المستشفيات	8



								0.47	63	29.83	التباين داخل المستشفيات	
									72	35.48	مجموع	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج spss

لاختبار الفرض تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام إحصائية (ف) من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) حيث كانت القيمة الإحصائية وقيم المعنوية تقع معظمها من ٥% أى أكبر من نسبة الخطأ المسموح به مما يدل على قبول تقارب استجابات المستشفيات العشرة معنوياً من حيث درجة رضاهم عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) ومن ثم بناءً على إحصائية (ف) يتم قبول الفرض الإحصائي.

### الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

#### النتائج النظرية

يرجع إختيار هذا المجال البحثي، ألا وهو تقييم اراء الإدارة العليا نحو استخدام إدارة بطاقة الأداء المتوازن والتأكد من اتجاهات أراء المديرين بمدى تمتع المستشفيات المستخدمه لبطاقه الأداء المتوازنه بتبنى الطرق الحديثة فى وضع وترجمة الإستراتيجيات بالمنظمة بعد استخدامها بالتطبيق على قطاع المستشفيات الخاصة بمحافظه الإسكندريه إلى التطورات الهائلة التي حدثت فى بيئة الخدمات، ولا سيما مجال الخدمات الطبية.

**ظهرت النتائج** للفرض البحثي والمتمثل في استخدام مستشفيات قطاع المستشفيات الخاصة بمحافظة الاسكندرية بطاقة الأداء المتوازن بشكل سليم وأنه تتسم مستشفيات قطاع المستشفيات الخاصة بمحافظه الإسكندرية بالكفاءة والفعالية فى ظل استخدام بطاقة الأداء المتوازن ويتضح ذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع البيانات الثانوية. مما يدل على ممارسه الدور التقييمي بهذه المستشفيات بتحري الدقة فى عمليات القياس والتنفيذ، ويرى الباحث – أنه قد يرجع ذلك لاتجاه



مستشفيات الأعمال ولا سيما الإستثمارية منها إلى تطبيق الطرق الحديثة سواء كان ذلك على المستوى التشغيلي، أو على المستوى التخطيطي والإداري.

**ظهرت النتائج** للفرض البحثي في ظل استخدام بطاقة الأداء المتوازن فقد أظهرت نتائج المتوسطات للإحصاء الوصفي اتجاه متباين نحو القبول وكذلك في تحليل أحد الأساليب الإحصائية التحليلية الأمر الذي يشير إلى عدم الرضا التام نحو التوجه رغم تطبيق البطاقة في بعض هذه المنظمات ويرجع الباحث ذلك الى وجود درجة من التخوف في تطبيقها بسبب خلق نوع جديد من البطالة المقنعة او عدم الإحترافية في تطبيق هذه النظم ولكن معظمها لم يرتقى الى تعميم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية.، وأن هناك نتائج نظرية تم التحقق منها بأجراء الجزء التطبيقي من الدراسة متمثلاً في وجود عده سمات للمستشفيات محل البحث تتلخص في تطبيق المستشفيات محل التطبيق بطاقة الأداء المتوازنة (اربعه مستشفيات من عشرة) وأن المستشفيات محل الدراسة تطبق بطاقة الأداء المتوازنة بصورة صحيحة بكامل أبعادها، كما أتضح أن هناك قصور واضح في بعدى العملاء والموارد البشرية ويرى الباحث أنه قد يرجع السبب الرئيسي لذلك في انخفاض جوده وسرعة خدمات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة، وقد بدأت هذه المستشفيات بالتوجه نحو تطبيق جزئي للموارد البشرية الإلكترونيّة EHRM

### النتائج التطبيقية

**توصل الباحث** من خلال تحليل الفرض البحثي الى الاتجاه العام لقبول الفرض حيث أن اتجاهات الإدارة العليا تتجه بصورة إيجابية نحو قبول نظام بطاقة الأداء المتوازن والذي يحتوي على أبعاد اربعة.

**توصل الباحث** الى أن هناك درجة تقارب واضحة في الإتجاه العام بين المستشفيات محل البحث بدرجة كبيرة حيث كانت الفروق بين متوسطات الشركات من (١-٢%) وكذلك درجات الإنحرافات المعيارية والأخطاء المعيارية، الأمر الذي قد يشير الى توحيد طريقة إختيار الإدارة العليا ونظم



الترقى لهذه المناصب فضلا عن تقارب الخصائص الديموجرافية كالعمر والجنس والدرجات العلمية بدرجة كبيرة ، ومرد ذلك- في رأى الباحث هو مدى الدقة والكفاءة فى تطبيق البطاقة بصوره صحيحه، فضلا عن الكفاءه فى إستخدام مقاييس الكفاءه والفعالية الممثله لكل بعد، وأيضا للخبره المتوفره لدى القاده والمدراء بهذه المستشفيات فضلا عن التقنيه المستخدمه بصورة عامه فى مجال الخدمات الطبيه .

**توصل الباحث** بتحليل الفرض القائل لا توجد إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات الإدارة العليا في المستشفيات الخاصة نحو الرضا عن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازنة حيث كان هدف التحليل التأكد من أن المستشفيات التي تستخدم البطاقة تدرك استخدام البطاقة بأبعادها الأربعة بصورة صحيحة- ومدى تباين آراء الإدارة العليا نحو التطبيق وقبوله للمستشفيات التي تطبق وقبولها للمستشفيات التي لم تطبقها بعد وأن عدد الإجابات التي يتم إخضاعها للتحليل الإحصائي ٢٥٣ استمارة، تم ترميز وإدخال بيانات استمارات الاستقصاء إلى الحاسب الألى لإجراء التحليل الإحصائي حيث كانت استجابة الإدارة العليا ٩٢% والإدارة الوسطى ٩٦% أي بمعدل متوسط ٩٤% وذلك بعد استبعاد نسبة عدم الاستجابة وكذلك الاستمارات الغير صالحة للتحليل وقد اتضح قبول المستشفيات التطبيق وبنسب متقاربة ويرجح الباحث نسب التقارب لتقارب الفترات الزمنية فى التطبيق الحالى أو المستقبلى للبطاقة المتوازنة ورضاهم عن نتائج التطبيق رغم وجود بعض السلبيات وضحاها الباحث فى الدراسة الاستطلاعية.

**توصل الباحث** من خلال التحليل الإحصائى للفرض الى الاتجاه العام لقبوله وهو إتجاهات الآراء لقبول صحة الفرض وتباين آراء الإدارة العليا نحو التطبيق حيث أن إتجاهات الإدارة العليا تتجه بصورة إيجابية نحو قبول نظام بطاقة الأداء المتوازن.



**توصل الباحث** من خلال تحليل الجداول التكرارية السابقة الى أن هناك بعض الأسئلة لم تصل رتب متوسطاتها الى الشائع (٥-موافق جدا) وصلت الى الرتبة (٤-موافق) فقط بينما كانت هناك العيد من النتائج فى الرتب الأدنى غير مقبولة الأمر الذي يشير وبوضوح الى القبول ولكن هناك تباين فى الدرجات.

**توصل الباحث** الى أن هذه المستشفيات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن كأحد النماذج الحديثة في تقييم الأداء المؤسسي تتطلع الى التحديث المستمر في تطبيق التقنيات الحديثة في أساليب الإدارة بدلالة قبولها النموذج الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية الذي أقترحه الباحث على هذه المستشفيات.

#### نتائج اختبار الفروض

**توصل الباحث** من خلال الإحصاء الوصفي لإختبار الفرض البحثي أن معظم القيم الإحتمالية للمستشفيات العشرة محل الدراسة كانت أكبر من ٠.٠٥ مما يدل على على إختلاف الإستجابات عن المحايدة وإتجاهاتها نحو قبول ن نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) بأبعادها وأن الإختلافات غير معنوية وذلك بالإشارة الى مقياس الوسط الحسابى حيث كانت قيمته أكبر من (٤) وهى موافقة المستشفيات المعنيه وبترتيب متوسطات الإستجابات وفقاً للجدول السابق ويرجع الباحث إتجاهات الموافقه نحو القبول للفرض الأول ولكنها بنسب متفاوتة وقد يرجع السبب لهذا التباين الى فروق الخبره فى زمن التطبيق، أو فروق درجات الرضاعن النتائج المتحصل عليها، أو عن عدم تطبيق بعض هذه المستشفيات للبطاقة بشكل كامل حتى الآن

**توصل الباحث** أن التحليل على مستوى الفرض البحثي فيما يخص الإدارة العليا أوضح أن تحليل الفرض الأول كانت اعداد ابعاد المجموعات هي (٧-٨-٤-٤-٦-٣) على التوالى حيث يوضح هنا ان المجموعة الأولى هي الأكثر تأثيراً فى آراء الإدارة العليا وهى العبارات والتي تمثل الأبعاد بعد العملاء – بحوث التسويق، بعد العمليات التشغيلية- الابتكار والابداع، البعد المالى – ايرادات توريد عمالة،- درجة الإعتمادية على العاملين، عدد المقترحات، البعد المالى –





المؤشرات المالية، – البحث والتطوير ، بعد العمليات التشغيلية – خفض، البعد  
المالى – نمو الإيرادات، بعد العملاء- زيادة الحصة السوقية ، تدريب العاملين،  
بعد العملاء – رضا العملاء، بعد العملاء – الاحتفاظ بالعملاء .  
النتائج المتعلقة بأهداف البحث

جدول (٦)

جدول التحقق من أهداف الدراسة

م	الهدف	التحقق	مجال التحقق
١	التعرف على أساليب وضع وترجمة الاستراتيجيات المستخدمة في مستشفيات قطاع المستشفيات الخاصة بمحافظة الإسكندرية ومدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة	لم يتم التحقق	لم تتمكن الدراسة من التعرف على كل المستشفيات خاصة التي لا تطبق البطاقة بشكل كامل.
٢	ماهي المستشفيات-بالقطاع المعنى التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازنة كأداة وضع وترجمة الإستراتيجيات، وكيفية استخدامها وهل تستخدمها بصورة صحيحة أم لا	تم التحقق	المقابلات مع مدراء الموارد البشرية بهذه المستشفيات والتأكد من خلال قوائم الاستقصاء للتعرف على ذلك سواء الميدانية او النهائية لاستطلاع رأى الإدارة العليا.
٣	توضيح الرؤية الخاصة بالمديرين لدرجة تفهم أهمية تطبيق النماذج الحديثة من وضع	لم يتم التحقق	لم تتمكن الدراسة من التعرف العام على باقى الرؤى فى أساليب



اتجاهات الإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الأسكندرية وأثرها على تطبيق بطاقة  
مادل سعد خليل الشربيني

الإدارة خاصة التي لا تطبق البطاقة بشكل كامل.		وترجمة الإستراتيجيات في كل المنظمة بصورة عامة وبطاقة الأداء المتوازنة بصورة خاصة	
قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض وقد اتضح التفهم الكامل والرغبة في تطبيق البطاقة المتوازنة حتى للمستشفيات التي لم تطبقها وكذلك تم التعرف على إتجاهاتهم نحو تطبيق الإدارة الإليكترونية لأخذ الأبعاد الأربعة.	تم التحقق	التعرف على اتجاه آراء المديرين بهذه المستشفيات نحو تطبيق النماذج الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازنة Balanced Score card (BSC) وخصائص الأبعاد الأربعة	٤

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً-توصيات الدراسة:  
■ التوصيات لعامة

جدول (٧)

التوصيات العامة للدراسة

م	النتيجة	التوصية	موجهة الى	طرق التطبيق	المدى الزمنى
١	٤ مستشفيات من إجمالي ١٠ مستشفيات تطبق البطاقة المتوازنة للأداء	دراسة المنظمات التي لم تطبق البطاقة بعد	الإدارة العليا بكافة إدارات المنظمة	تبادل اليات التطبيق مع باقي مستشفيات القطاع	سنة ماليه



اتجاهات الإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الأسكندرية وأثرها على تطبيق بطاقة  
مادل سعد خليل الشربيني

سنة مالية	الاتصال ببيت خبره متخصص	إدارة التسويق والموارد البشرية	دراسة تحسين الأداء في بعدى العملاء والموارد البشرية	التأكد من تطبيق البطاقة المتوازنة بصوره صحيحة (٤ أبعاد) (قصور بعض الجوانب)	٢
سنة مالية	لاتصال بيوت الخبرة المتخصصة مثل مراكز الأبحاث بالجامعات المصرية	إدارة الجودة بالشركات	دراسة تحسين الأداء بتبني إستراتيجيات أحدث من البطاقة المتوازنة	قبول الفرض البحثي والخاص بتوجه المستشفيات نحو تطبيق البطاقة المتوازنة بأبعادها الأربعة	٣

المصدر (إعداد الباحث)

توصيات تطبيق النموذج المقترح

جدول (٨)

توصيات تطبيق النموذج المقترح

المدى الزمنى	طرق التطبيق	موجهة الى	التوصية	النتيجة	م
سنة ماليه	تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوي العلاقة بالمنظمة يهتمون بالأمر البيئية وهم: الإدارة	الإدارة العليا بكافة إدارات المنظمة	إدخال المعلومات البيئية في بطاقة الأداء المتوازنة -بطاقة الأداء المتوازنة المستدامة	تطبيق النموذج المقترح	١



	والموظفين والحكومة والمجتمع المحيط بالمنظمة، وكلا منهم يركز على أنواع مختلفة من الأداء البيئي		SBSC		
سنة مالية	الاهتمام بالجانب التقني أولاً لكافة أعضاء المنظمة في الاتجاه الإلكتروني ضماناً لآخذ الدعم الكامل في التصميم والتطبيق	إدارة نظم المعلومات بالمستشفيات محل التطبيق	ترجع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تقديم تحويلات خاصة باستخدام شبكات داخلية.	الشبكات الداخلية ودورها في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (البعد الرابع)	٢

المصدر (إعداد الباحث)

#### ■ مقترحات ودراسات مستقبلية

- أ- التعرف على أساليب وضع وترجمة الاستراتيجيات المستخدمة في  
مستشفيات قطاع المستشفيات الخاصة بمحافظة الإسكندرية ومدى كفاءتها  
وفعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة
- ب- توضيح الرؤية الخاصة بالمديرين لدرجة تفهم أهمية تطبيق النماذج الحديثة  
من وضع وترجمة الاستراتيجيات في كل المنظمة بصورة عامة وإدارة  
الموارد البشرية بصورة خاصة
- ت- إنشاء مراكز بحثية داخل المستشفيات تتصل مباشرة بالمراكز البحثية  
بالجامعات وبيوت الخبرة من أجل التعرف على كل جديد بشأن تقيوم الأداء.



## المراجع:-

### المراجع العربية

- ١- الرشيدى، طارق عبد العظيم "التكامل بين بطاقة الأداء المتوازنة وسيجما سته  
"لمجله المصرية للدارسات التجارية، جامعه المنصورة، المجلد الثلاثون العدد  
الثاني، ٢٠٠٦.
- ٢- العارف، نادية " الإدارة الإستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة "، الدار الجامعية،  
إسكندرية، ٢٠٠٤.
- ٣- الليثي، فؤاد محمد " الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية "، دار الفكر  
العربي، القاهرة ٢٠٠٥.
- ٤- جاد الرب، سيد "الإدارة الاستراتيجية"، المنصورة، مطبعة الحارثي، ٢٠١٦.
- ٥- حسين، زينب أحمد " نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء: إطار مقترح "،  
بحث مقدم إلي المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الابداعية في مواجهة  
التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٦-  
٨ نوفمبر ٢٠٠٢.
- ٦- دويدار، عبد الفتاح محمد "علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه"، دار المعرفة  
الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
- ٧- ضو، سعيد يحيى محمود، " استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة  
(BSC) في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافأة والحوافز) مدخل  
كمي لدراسة تطبيقية "، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة  
القاهرة، السنة الثالثة والأربعون، العدد الرابع والستون، ٢٠٠٤.
- ٨- عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون، " السلوك التنظيمي". الدار الجامعية،  
الإسكندرية. ٢٠٠٦.
- ٩- عبد المنعم، أحمد حسين "نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسة للمنظمات  
"، بحث مقدم إلي المؤتمر العربي الثاني في الإدارة "القيادة الابداعية في مواجهة  
التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،  
٦-٨ نوفمبر، ٢٠٠١.



٢. المراجع الأجنبية

- 1- Atkinson, A, and Epstein, M "**Measure For measure, Realizing The Power of The balanced Scorecard**", CMA Management, September Eirini Lodgaard,, Jonas A. Ingvaldsena , SiljeAschehouga, Inger Gammea,"\_\_Barriers to continuous improvement: perceptions of top managers, middle. (2000).
- 2- Kloot, L., Martin, J., **Strategic Performance management: A balanced approach to Performance management issues in local government**, Management Accounting Research, Vol. ii, issue 2, 2000
- 3- Mc Whorter•Laurie Burney•"**dose the balanced score card reduce information overload?** ", management accounting quarterly,2001
- 4- Robert S. Kaplan and David p. Norton, **The Strategy – Focus Organization Boston**: Harvard Business school press, 2001
- 5- Se Wall, A., **the Future of the Balanced Scorecard**: An Interview with Professor Dr. Robert S. Kaplan, Measuring Business Excellence,7 (1), 2003

