

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

بطاقة الاداء المتوازن الصحية كأهم أداة حديثة لتفعيل الحوكمة الصحية في
المؤسسات الصحية –دراسة حالة –

**The Health Balanced Scorecard as the most important modern tool to
-activate Health Governance in Health Institutions- case study**

Madjid Chabani مجيد شعباني Siham Chabane سهام شعبان

m.chabani@univ-boumerdes.dz s.chaabane@univ-boumerdes.dz

جامعة امحمد بوقرة –بومرداس- University of M'hamed Bougara Boumerdes

مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات

The Future of the Algerian Economy Outside of Hydrocarbons

المؤلف المرسل: سهام شعبان Siham Chabane الإيميل: s.chaabane@univ-boumerdes.dz

تاريخ القبول: 2020-09-23

تاريخ الاستلام: 2020-06-22

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعبه بطاقة الاداء المتوازن الصحية كأداة رقابية حديثة في تفعيل تطبيق الحوكمة الصحية على مستوى المؤسسات الصحية، من خلال مفهومها القائم على ترجمة رسالة و استراتيجية المؤسسة الصحية الى اهداف عبر عدة محاور اساسية.

وقد خلصت الدراسة الى اقتراح نموذج لبطاقة الاداء المتوازن الصحية مكونة من خمسة محاور، و المتمثلة في محور المريض، المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور التميز و النمو و محور المخاطر الصحية البيئية. يتم من خلالها تحويل استراتيجية المؤسسة الصحية الى مؤشرات قابلة للقياس مما يسمح بتوفير و توضيح و نشر معلومات كافية عن اداء المؤسسة الصحية، و هو ما يسهم في تفعيل الحوكمة الصحية بالقضاء على مشكل عدم تماثل المعلومات و بالتالي تعزيز الشفافية و الافصاح و المساءلة، و هذا دون إغفال تعزيز إشراك مختلف الاطراف الفاعلة في المؤسسة الصحية.

كلمات مفتاحية: بطاقة الاداء المتوازن الصحية، الحوكمة الصحية، الشفافية، إدارة المخاطر الصحية.

Abstract :

This study aims to identify the role of the HBSC proposed as a modern control tool in activating health governance, through its concept based on translating the mission and strategy of the health institution into goals in five main axes which is: the patient, the financial, the internal operations, the apprenticeship and growth, and the health risk management axis.

and converting them into measurable indicators, which allows to provide, clarify and publish sufficient performance informations, which contributes to activating health governance by eliminating the problem of asymmetry informations and thus enhancing transparency, accountability, while activating Involving the various actors in the health institution.

Keywords: health balanced Scorecard, healthy governance, transparency, health risk management.

الصحية و الرفع من جودة الخدمة الصحية المقدمة و بالتالي تحقيق الرضا عند المريض. و هذا من خلال تعزيز مبدأ الرقابة و الشفافية و المشاركة بين مختلف الاطراف المعنية في المؤسسة الصحية، من أجل إتخاذ القرارات اللازمة و الصحيحة في الوقت

1. مقدمة:

تعتبر الحوكمة الصحية من أهم المناهج التيسيرية الرقابية الحديثة، التي تهتم بتحسين مستوى الاداء في المؤسسات

- المناسب بغية الوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة الصحية و حماية مصالح و حقوق جميع الاطراف ذات المصلحة.
- إن التنبئي الفعال لمختلف مبادئ الحوكمة الصحية يستوجب على المؤسسة الصحية، القيام بإصلاحات و تعديلات جذرية في نظامها التسيري، كالاعتماد على ادوات تسيرية رقابية حديثة من بينها و اهمها بطاقة الاداء المتوازن " Balanced score card " و التي ظهرت على يد الباحثين D Norton " و " R.Kaplan " في سنة 1992م. و قد أختيرت هذه الأداة من قبل Harvard Business " Review " كواحدة من أبرز الآليات التسييرية المؤثرة خلال السنوات الأخيرة.
- تعتبر بطاقة الاداء المتوازن الصحية من بين أهم الأدوات التسييرية الحديثة ذات النظرة الشمولية من حيث قياس نشاط و مستوى أداء المؤسسة الصحية، و هي مكونة من أربعة محاور(المحور المالي محور المريض، محور العمليات الداخلية، محور التمهين و النمو.) و لقد أسموها الباحثين ببطاقة الأهداف المتوازنة كونها توازن بين الجوانب المالية و الجوانب غير المالية في المؤسسة، كما توازن أيضا بين الأهداف الداخلية و الخارجية للمؤسسة، ضف إلى ذلك أنها تحتوي و توفر معلومات كافية و موجزة بواسطة مؤشرات الأداء للمؤسسة. فهي تعمل على ربط محاور المؤسسة الأربعة"محور المريض، المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور التمهين و النمو " باستراتيجية المؤسسة الصحية الكلية.
- و في خضم ما تقدم طرحه تبرز معالم إشكالية هذا الدراسة و التي يمكن صياغتها كالتالي:
- إشكالية الدراسة**
- كيف تسهم بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الصحية في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة الصحية؟**
- وكتبسيط لهذه الاشكالية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:
- ما هو مفهوم الحوكمة الصحية؟
 - ما المقصود بطاقة الاداء المتوازن الصحية و ما هي مراحل تصميمها؟
- كيف تفعل بطاقة الاداء المتوازن الصحية تطبيق الحوكمة الصحية في المؤسسات الصحية؟
- كيف تفعل بطاقة الاداء المتوازن الصحية تطبيق الحوكمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوداود محمد-دلس-؟
- اهمية وأهداف الدراسة: تتجلى اهمية الدراسة من خلال اهمية الموضوع المتعلق بمعالجة احد اهم محاور الحياة و هو المجال الصحي، و محاولة الرقي بمؤسساتنا الصحية التي تعاني جملة من المشاكل التسييرية التي من الممكن معالجتها من خلال تبني ادوات و مناهج تسيرية حديثة. لذا فإن هذه الدراسة تهدف الى اقتراح نموذج لبطاقة الاداء المتوازن الصحية التي من خلالها يتم تفعيل تبني مختلف مبادئ الحوكمة الصحية في المؤسسة الصحية من شفافية و مساءلة و عدالة صحية بغية التخلص من اهم المشاكل التسييرية التي تعاني منها المؤسسات كعدم تماثل المعلومات.
- 2. مفهوم الحوكمة الصحية اهميتها و مبادئها**
- 1.2 مفهوم الحوكمة الصحية:**
- تعتبر الحوكمة الصحية من بين القضايا ذات الاهمية الخاصة نظرا للبعد الانساني و الاجتماعي الذي تلعبه المؤسسة الصحية، من خلال توفيرها لمختلف مستويات الرعاية الصحية لمختلف افراد المجتمع الذي تنشط فيه. و تعتبر الحوكمة الصحية من بين المفاهيم التي استقت مبادئها و اسسها من حوكمة المؤسسات، هذه الاخيرة التي تعددت تعاريفها فقد حظيت باهتمام العديد من المؤسسات الدولية .
- فقد عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي على انها: " ذلك النظام الذي يتم بواسطته توجيه و رقابة المؤسسة اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين المختلفين في المؤسسة مثل مجلس الادارة، و المديرين، و غيرهم من ذوي المصالح، وذلك استنادا الى القواعد و الاحكام اللازمة لترشيد القرارات الادارية". فهي النظام الذي يتم من خلاله توجيه اعمال المؤسسة و مراقبتها على اعلى مستوى من اجل تحقيق اهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و الشفافية و الافصاح. من اجل منع اي طرف من الاطراف ذات العلاقة في المؤسسة داخليا و خارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المؤسسة ، و بالتالي ضمان الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الاطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمؤسسة لصالح ملاكها و للمجتمع ككل.1

اذن فالحوكمة الصحية هي نظام رقابي يعمل على توجيه نشاط المؤسسة الصحية وزيادة فعالية اداؤها الكلي، من خلال تفعيل مجموعة من المبادئ التي تعمل على تدعيم و مراقبة مدى تحقيق مهام و اهداف المؤسسة الصحية، وكذا ضمان مشاركة و تكامل جميع الاطراف ذات المصلحة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الصحية، بغية توفير خدمات صحية تحوز على رضا متلقيا.

2.2 أهمية الحوكمة الصحية:

تبرز أهمية الحوكمة الصحية في ضمان الرفع من مستوى أداء المؤسسة الصحية، و التحسين المستمر لجودة الخدمات الصحية المقدمة، وهذا من خلال التركيز على مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي:

- التركيز على تحسين الاداء في المؤسسات الصحية، و الرفع من كفاءة العنصر البشري .

- السعي من اجل ضمان رضا المريض.

- التركيز على التحديات المتداخلة التي تواجه المؤسسة الصحية.

- السعي نحو الانفتاح و الشمولية في علاقات المؤسسة الصحية مع الاطراف المجتمعية و المواطنين.

- ضمان استمرار تحسين عمليات الجودة من خلال متابعة العمليات و الأنشطة ومستويات الأداء؛

-ترتيب أولويات التعلم والتطوير المطلوبة للعاملين بما يضمن وجود قوة عمل لديها مهارات مناسبة؛

-إدخال النظم لدعم الممارسة الطبية على الأدلة وإصدار التوجيهات من الطب المبني على الدليل؛

-ضمان كون الترتيبات والمساءلة والقيادة مطبقة على جميع العاملين في كل الأقسام و ذلك من أجل تعزيز ثقافة تعلم نزيهة و منفتحة؛

-توفير بيانات عالية الجودة تساعد في متابعة مسار الرعاية الصحية داخل المؤسسة الصحية؛

و تعد الحوكمة الصحية من المداخل الحديثة للتسيير في مجال تسيير المؤسسات الصحية التي كانت فيما مضى تركز فقط على تسيير الهياكل الصحية و توفير الموارد اللازمة لتغطية الطلب الصحي، اما اليوم فقد تطورت لتركز أكثر على إدارة العمليات و دعم الأنشطة الصحية بغية توفير خدمات صحية ترقى لمستوى تطلعات المرضى. فالحوكمة الصحية تغطي جميع الأنشطة و السياسات و الاجراءات التي تساعد في تحسين نوعية الرعاية الصحية المقدمة التي اصبحت في الوقت الراهن ضرورة إلزامية على المؤسسات الصحية بغية تحقيق الرضى لدى المرضى و المجتمعات التي تعمل في نطاقها.

و تعرف الحوكمة الصحية على انها عملية توجيه الاداء العام و الفعال للمؤسسة الصحية من خلال تحديد المهمة و تحديد الاهداف، بوجود مستويات من الادراك على المستوى العملي. فهي عملية يتم من خلالها التعاون بين المسؤولين بالإدارة العليا و الطاقم الطبي بمختلف شرائحه و كذا المساهمين و اصحاب المصالح لتطوير الاشراف و السياسات العامة لهذه المؤسسات الصحية.2

حسب منظمة الصحة العالمية تعرف الحوكمة الصحية في المؤسسات العمومية على انها: مجموعة من العمليات الموضوعية و الادوات المرتبطة باتخاذ القرار لتوجيه الاداء و جميع أنشطة المؤسسة الصحية، و القدرة على التحكم في السلوكيات التنظيمية و التعرف على العلاقات المعقدة التي تحكم مختلف الاطراف ذات العلاقة في نطاق يشمل كل القيم المعيارية (اخلاقيات، المساواة...)، بالإضافة الى تحسين جودة الخدمات الصحية و الحرص على سلامة المرضى و القدرة على الاستجابة لمختلف متغيرات البيئة الصحية.3

فالحوكمة الصحية هي تحقيق لمجموعة من المبادئ و هي:

- 4:هي
- الاستجابة لاحتياجات الصحة العامة و متلقي الخدمة و المواطنين.
- القيادة المسؤولة لتحقيق الأولويات الصحية.
- إجراءات محددة للمواطنين و متلقي الخدمات للحصول عليها.
- اتخاذ الضوابط المؤسسية اللازمة بما في ذلك المؤشرات.
- عمليات مساءلة واضحة و قابلة لتنفيذ.
- الشفافية في صنع السياسات و تخصيص الموارد.
- اتخاذ القرارات و السياسات المبنية على الأدلة.
- توفير الخدمات و الاطر التنظيمية و توفير نظم إدارية كفاء و فعالة.

- ضمان التعلم من الشكاوى و المعلومات و الدعاوى القضائية و المطالبات عبر التحليل المنهجي لها؛
- ضمان النشر المنتظم للممارسات و الأفكار و الابتكارات الجيدة.
- ولضمان تحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسة الصحية توضيح إطار الحوكمة و ذلك من خلال:
- العناية والحفاظ على المنشآت والأجهزة؛
- الملاحظة والإشراف والرقابة على جميع الممارسين للطب، صياغة وتنفيذ قواعد تضمن الجودة للمرضى؛
- مراجعة المسؤولية والمساءلة بهدف تحسين الجودة و ضمان الأمن في كل ما يتعلق بالمرضى.
- 3.2. مبادئ الحوكمة الصحية: من بين المشاكل التي تواجه دراسة الحوكمة في المؤسسات الصحية عدم وجود اجماع علمي كلي واضح لتحديد مبادئها، بل ان المؤسسة الصحية التي تسعى لتبني نظام الحوكمة عليها تحديد المبادئ الاساسية التي تراها ضرورية لنشاطها، بالاعتماد طبعاً على مختلف المبادئ التي اصدرتها المؤسسات و المنظمات الدولية المعنية و المهتمة بدراسة الحوكمة. لذا سنحدد مجموعة من المبادئ الاساسية للحوكمة الصحية و التي يمكن تبنيها من طرف مختلف المؤسسات الصحية.
- 1.3.2- الشفافية : ويقصد بها قياس مدى توفير المعلومات و سهولة الحصول عليها و درجة الانفتاح و الاتاحة لمختلف الاطراف ذات المصلحة.
- و تتمثل عناصر الشفافية في:5
- وضوح رسالة المؤسسة الصحية.
- نشر واسع للمعلومات و البيانات لمراقبة عمل المؤسسة و معرفة تطورها و تقديمها.
- ان تتسم اليات و اجراءات العمل و التخطيط بالبساطة و الوضوح.
- ان تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة و الشك.
- امتلاك مدونة اخلاقية.
- صياغة برامج توعية بمفهوم الشفافية.
- تبني المؤسسة موقعا لها على شبكة الانترنت.
- 2.3.2- المساءلة : وفيها يتم قياس الممارسات و الخطوات التي يتم اتباعها لضمان المحاسبة المالية و القانونية و الادارية و السياسية لمختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة الصحية. فهي تمكين المرضى و ذوي الحقوق و الافراد من مراقبة و مساءلة المسؤولين دون تمييز لسبب مناصبهم عن كيفية استخدام الموارد العامة و المقصرين في تحقيق النتائج، من خلال قنوات و ادوات خاصة لذلك و في وجود شفافية و وضوح و دقة في المعلومات فلا وجود للمساءلة بدون شفافية.
- 3.3.2-المشاركة: ويقصد بها قياس مدى انخراط الاطراف ذات المصلحة في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة الصحية. واهمها مشاركة المرضى. بحيث تضمن:6
- تضمن مشاركة المرضى تقديم رعاية صحية بطرق تحقق فيها توقعات المجتمع والمرضى.
- ومن الضروري أن تعمل المصالح الصحية على زيادة وعيمهم بأراء المرضى واحتياجاتهم والأمور الأكثر أهمية بالنسبة لهم. على طول المسار الصحي الذي يسلكه المريض.
- المشاركة تسمح بزيادة نسبة محو الامية الصحية في المجتمع، و معلومات مهيكلية جيدة التنظيم تشرك المريض ليكون جزء من عملية اتخاذ القرار، و تيسير المشاركة الفعالة في رعايتهم الصحية.
- المصالح الصحية يجب ان تقوم بعمل مسح حول رضا المريض، و آلية لمعالجة الشكاوى، معلومات حول حقوق المرضى ومراعاة سرية المعلومات الخاصة بالمريض.
- و تكون مشاركة المرضى و المجتمع من خلال التشاور المجتمعي، مشاركة ممثلين عن المرضى و المجتمع في لجان التسيير و الادارة، التخطيط الاستراتيجي للخدمات، وضع السياسات، و البحوث و المدخلات في برامج التدريب، فضلا عن تطوير المبادئ التوجيهية، مصادر المعلومات، و استراتيجيات الاتصال.
- 4.3.2- تسيير المخاطر الصحية: هي عملية منهجية تقوم على تحديد، تقييم و معالجة الاخطار من خلال برنامج مصمم بشكل

كما قدما تعريف آخر لبطاقة الاداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات التي تسجل على أربعة محاور:

- المحور المالي « l'axe Financier »؛
- محور الزبائن « l'axe des Clients »؛
- محور العمليات الداخلية « l'axe des processus internes »؛
- محور التمهين و النمو « l'axe de l'apprentissage organisationnel ».

هي إطار عمل، وسيلة لتوصيل رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها؛ بالاعتماد على مؤشرات توضح للموظفين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي. 8 أما Horngren فيعرف بطاقة الاداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، و في الواقع فإن أساس بطاقة الاداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من المحاور و إجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط. 9

و في القطاع الصحي تعد بطاقة الاداء المتوازن نظام لقياس و إدارة الأداء الإستراتيجي التي تتبناها إدارة المؤسسة الصحية كونها أحد الأدوات الحديثة و الجديدة في تقويم الأداء إذ أنها تترجم رؤية و إستراتيجية المؤسسات إلى مجموعة شاملة من المقاييس للأداء تجمع بين المنظور المالي و غير المالي مثل رضا المريض و العمليات الداخلية و التمهين والنمو و كذلك تربط النتائج مع موجهات الأداء.

مما تم ذكره فإنه يمكننا أن نقول أن بطاقة الاداء المتوازن هي نظام إدارة حديث يأخذ بعين الإعتبار الأطراف الداخلية للمؤسسة و الأطراف الخارجية لها عبر الأربعة محاور الأساسية. فهي تعمل على تسهيل و ربط إستراتيجية المؤسسة مع مختلف مستوياتها و ترجمتها إلى أهداف محددة. كما تعد أيضا نظام قياس كونها تسمح بمتابعة نسبة الإنجازات التي حققت مقارنة بما هو مستهدف بطريقة شاملة و متوازنة كونها تختار و تستعمل مؤشرات و قياسات حسب حاجتها و طبيعة عملها، هذه المؤشرات تغطي الجوانب المالية و غير المالية في المؤسسة .

جيد يسمح له بالمراقبة و تقليل الاخطار في حالة حدوثها الى ادنى حد ممكن.و يجب على المؤسسة الصحية مراعاة الأخطار التالية:

-مخاطر على المرضى: إدارة المخاطر بالنسبة للمريض تقوم على المراجعة الدورية لنظام تقديم الرعاية الصحية من اجل تقليل وقوع الأخطاء و الحوادث إلى أدنى حد ممكن، و التعلم من الخطأ لكي لا يتكرر مستقبلا فالمرضى يسعى للحصول على خدمات ذات مستوى عال من السلامة و الجودة.

-مخاطر على الممارسين: و تكون من خلال توفير بيئة أمنة و سليمة تشجع على العمل و العطاء، حماية الممارسين من العدوى الإستشفائية من خلال مجموعة من الإجراءات مثل التطعيم.

-مخاطر على المؤسسة: تعتبر جودة الخدمات المقدمة معيار على سلامة المؤسسة فانخفاض الجودة و ارتفاع نسبة الأخطار على المرضى و الممارسين، قد يشكل تهديد على استمرارية المستشفى لذا فعليه من البداية توفير الممارسين ذو الكفاءة و المهنية و كذا توفير بيئة سليمة محفزة لنشاطهم.

3. الإطار المفاهيمي لبطاقة الاداء المتوازن الصحية

1.3 تعريف بطاقة الاداء المتوازن و أهميتها:

1.1.3. تعريف بطاقة الاداء المتوازن: يمكن أن نجد عدة تعاريف لبطاقة الاداء المتوازن غير أنها ترتبط بعامل مشترك وهو أنها مشتقة من مصدر واحد وهو المفهوم الذي قدمه Kaplan و Norton. فقد عرفا بطاقة الاداء المتوازن بأنها " إطار جديد يسمح بدمج مؤشرات استراتيجية بالإضافة إلى المؤشرات المالية للأداء الماضي، فهو يوفر محددات للأداء المستقبلي. هذه المحددات، متعلقة بالزبائن أو العملاء، العمليات الداخلية، التمهين و التعلم كم أنها تستند على ترجمة واضحة و دقيقة للإستراتيجية إلى أهداف و مؤشرات ملموسة.

فبطاقة الاداء المتوازن ليست نظام جديد للقياس فقط، بل

يمكن أن تمثل الأساس لعمليات الإدارة " . 7

- 2.1.3. أهمية بطاقة الاداء المتوازن: إن أهمية بطاقة الاداء المتوازن تظهر من خلال الايجابيات و المنافع التي عادت على مختلف المؤسسات التي تبنتها و من بين هذه الفوائد نذكر:¹⁰
- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل من خلال مقاييس الأداء.
 - تقوية فهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية
 - توفير وسيلة إتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.
 - تسهيل وتحسن من تدفق المعلومات و توصيل و فهم أهداف العمل لكل المستويات.
- كما تستخدم المؤسسات بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق لتحقيق ما يلي:¹¹
- توضيح وإدخال وتحديث الاستراتيجية في المؤسسة؛
 - ربط الأهداف الخاصة بالمؤسسة والأهداف الفرعية بالاستراتيجية؛
 - تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الاستراتيجية؛
 - إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمؤسسة؛
 - تمد الإدارة بصورة شاملة عن الأداء؛
 - تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛
 - تساعد على تكوين مقاييس أداء تتوافق مع الاستراتيجية على كل مستويات المؤسسة.
- الأهداف: وهي بشكل عام موزعة بالتساوي على الأربعة محاور و لها نفس الأهمية الاستراتيجية و يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة و محددة بوقت زمني لإتمامها. مثل زيادة نسبة رضا المريض.
- المؤشرات أو المقاييس: وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقا. مثل مؤشر رضا الزبون.
- المعيار أو المستهدفات: هو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد الانحراف عن الهدف المراد تحقيقه.
- المبادرات: و هي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثل فتح فروع جديدة.
- والشكل (01) يوضح الشكل العام لبطاقة الاداء المتوازن.

1.2.3. المحور المالي: يهدف هذا المحور للإجابة عن التساؤلات

التالية:

-هل حققت المؤسسة المنافع و النتائج التي ترضي المساهمين؟

-كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

في هذا المحور تتم الإجابة عن تساؤلات المساهمين و ما هي الأهداف المالية التي يرغبون في الوصول إليها، فقد يختلف الهدف المالي من مرحلة لأخرى حسب مراحل حياة المؤسسة من نمو، بقاء أو حصاد. و من بين الأهداف المالية التي تستعملها المؤسسات نجد: زيادة رقم الأعمال، تخفيض التكاليف، الرفع من الإنتاجية ، و التي يمكن أن تقاس بالمؤشرات المالية: العائد على الاستثمار، هامش الربح الإجمالي، القيمة الاقتصادية المضافة و غيرها. كما تعكس التحسن الحاصل على العوائد نتيجة الإستراتيجية المتبعة.¹³

فمدخل بطاقة الاداء المتوازن يرى بان النجاح الحاصل بالمحاور الثلاث الأخرى (العمليات الداخلية، العملاء و التمهيين و النمو) يساند و يؤثر على الجانب أو المحور المالي.¹⁴ ، كما أعتبر مصممي بطاقة الاداء المتوازن المحور المالي بأنها الخيط الذي يقود الأهداف و المؤشرات الخاصة بالمحاور الأخرى في بطاقة الاداء المتوازن.¹⁵

2.2.3. محور الزبائن أو العملاء: يسعى هذا المحور إلى معرفة

كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟ كما

2.3 محاور بطاقة الاداء المتوازن:

أدخل هنا محتوى تحتوي بطاقة الاداء المتوازن التي قدمها كل من Kaplan و Norton على أربعة محاور متكاملة و مترابطة فيما بينها تتلاءم مع عدد كبير من المؤسسات على إختلاف قطاع نشاطاتها ، وهذا لا يعني أن هذه الأربعة محاور كافية بحيث تستطيع بعض المؤسسات إضافة محاور جديدة تتناسب مع حاجتها و نشاطها. و كل محور من هذه المحاور يتكون من أربعة عناصر:¹²

يفترض في بطاقة الاداء المتوازن انه يمكن تحديد رؤية شاملة ومنسقة للمؤسسة ككل، في حين أن المؤسسات الصحية عادة تتكون من مجموعة من الوحدات لكل منها رؤيتها الخاصة وبالتالي فإن هذا قد يعتبر عائق أمام تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن. لذا و كشرط مسبق لنجاح إستعمال بطاقة الاداء المتوازن في مثل هذه المؤسسات أن يتم صياغة رؤية شاملة مع التنسيق و الترابط الشديد بين الوحدات.

لقد أقر العديد من الباحثين بصعوبة إستعمال بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الصحية غير أن Kaplan و Norton و عدة مؤلفين آخرين نادوا بإمكانية و ضرورة إستعمالها في مثل هذه المؤسسات بدليل أن Kaplan و Norton قدما مثالين ناجحين حول إستعمال هذه اللوحة في المؤسسات الصحية في الفصل الخامس من كتابهم "كيفية إستعمال بطاقة الاداء المتوازن" الأول كان في مستشفى الأطفال Duke في Carolin du nord و المثال الثاني في مستشفى Montefiore في New York ..¹⁸

مشيرا إلى أن بطاقة الاداء المتوازن يجب أن تعدل أو تغير لكي تتلائم مع الخصائص الخاصة التي تميز المؤسسات الصحية ، و من أبرز هذه التعديلات ما يمس المحور المالي فهو يتموقع أعلى بطاقة الاداء المتوازن في حين أن النجاح المالي ليس هدفا أساسيا لمعظم هذه المؤسسات، و بالتالي يمكن تعديل هيكله اللوحة بوضع محور الزبائن أعلى اللوحة. فالهدف الإستراتيجي لهذه المؤسسات ليس تحقيق أرباح بقدر ما هو تقديم خدمة ذات جودة محددة ولفئة معينة من المستفيدين. فالقياسات المالية ليست مؤشر مناسب يسمح من معرفة هل أن هذه المؤسسات حققت رسالتها أم لا.

غاية المؤسسة في مثل هذا النوع من المؤسسات يجب أن توضع في أعلى مستوى من بطاقة الاداء المتوازن لمعرفة غاية المؤسسة على المدى الطويل، مع وضع هدف أعلى ومهيمن على بطاقة الاداء المتوازن و الأهداف الموضوعه داخل اللوحة تعمل على تحسين و تحقيق الهدف الأعلى¹⁹.

و الشكل (02) يوضح بطاقة الاداء المتوازن الصحية المقترحة مصاغة بالاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن.

يتضمن هذا المحور المؤشرات الخاصة برضا ووفاء زبائن المؤسسة مثل تحقيق رغبات الزبائن عن طريق تقديم منتجات أو خدمات جديدة، الإستجابة لشكاوى الزبائن، تحسين الخدمة، الجودة والخدمات والتكلفة. فالتعرف على الزبائن والتعرف على احتياجاتهم تعتبر من المؤشرات الهامة بالنسبة لأي مؤسسة تطمح للبقاء في السوق.

3.2.3. محور العمليات الداخلية: في هذا المحور تهتم المؤسسة بنشاطاتها الداخلية في محاولة لتحسين أدائها فهي تهتم إذن بكل الأنشطة التي تنتمي لسلسلة العمليات الداخلية الخاصة بها و التي تساعد على تحقيق الأهداف الخاصة بالمساهمين و القطاع السوقي المستهدف، وقد نجد بها أهداف تخص جودة المنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، إستخدام تكنولوجيا المعلومات.

4.2.3. محور التمهين و النمو: يعتبر المحور الرابع و الأخير في بطاقة الاداء المتوازن من أهم المحاور في المؤسسة، فإذا كانت الأهداف الموضوعه على مستوى الثلاث محاور السابقة (المالي، الزبائن و العمليات الداخلية) تبين للمؤسسة المجالات التي يمكن أن تتميز فيها لتحسين أدائها، فإن الأهداف الموضوعه في هذا المحور تعتبر الوسائل و العوامل التي تسمح من تحقيق أهداف المحاور الثلاث الأخرى.¹⁶

لذا فهو يمثل البنية الأساسية و المهمة لنجاح المؤسسة، حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ و رفع مستوى الكفاءات و المهارات لدى العاملين بالمؤسسة حتى يمكنها التعامل مع عمليات التحديث و التطوير الممكن إجرائها على العمليات الداخلية أو الأفراد أو النظم و بذلك يجب الإستثمار في إعادة تطوير الأفراد، تطوير النظم، تطوير تطوير العمليات.¹⁷

3.3. بطاقة الاداء المتوازن الصحية: على الرغم من أن بطاقة الاداء المتوازن صممت في البداية للمؤسسات الإقتصادية الهادفة للربح إلا أنه وفي سنة 1996م بدأ الإهتمام ببطاقة الاداء المتوازن من طرف المؤسسات غير الهادفة للربح. و تزايد الإهتمام بشدة و أصبحت اللوحة مطلوبة جدا من طرف هذه المؤسسات في سنة 2000م أين انطلقت حملة من الإصلاحات و التحديث لهذه المؤسسات من أجل تحسين أدائها و حل مشاكلها.

4. بطاقة الاداء المتوازن الصحية كأداة لتفعيل الحوكمة الصحية

تنطبق بطاقة الاداء المتوازن الصحية في مفهومها وفلسفتها كونها اداة تسييريه رقابية حديثة تعمل على نشر وتوضيح رسالة واستراتيجية المؤسسة على مختلف جوانب نشاط المؤسسة الصحية، مع مبادئ الحوكمة الصحية و ترفع من مستوى فعاليتها مما يؤدي الى تحسين اداء المؤسسة الصحية ككل بصفة عامة وتحقيق رضا المريض بصفة خاصة.

واحد اهم مبادئ الحوكمة الصحية هي الشفافية والافصاح والتي تكون او تتحقق من خلال نشر وتوضيح و اتاحة المعلومات الضرورية و اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة. و الدارس لبطاقة الاداء المتوازن الصحية يعلم جيدا انها بمثابة نظام شامل للمعلومات، كونها تعمل على تكامل البرامج الادارية و تجميعها في تقرير واحد كصورة شاملة عن اداء المؤسسة الصحية و هو ما يساعد في اتخاذ القرار لدى المسيرين. فهي تقوم على توفير و تسهيل امكانية الحصول على المعلومات الضرورية من خلال تجزئة الاهداف الاستراتيجية الى اهداف فرعية مترجمة الى مجموعة من المؤشرات و موزعة على الابعاد الاساسية للمؤسسة الصحي. فهي بذلك تقضي على مشكلة عدم تماثل المعلومات التي تؤدي في غالب الاحيان الى خلق فجوة بين المسيرين و مختلف الاطراف ذات المصلحة في المؤسسة الصحية. لذا فإن توفير بطاقة الاداء المتوازن الصحية للمعلومة الجيدة و المناسبة لطلبتها بالكيفية و في الوقت المناسب يعتبر كتفعيل قوي لمبدأ الشفافية في الحوكمة الصحية و الذي هو مبدأ اساسي يعتبر كمبدأ قاعدي لمختلف المبادئ الأخرى. فمنه يمكن لجميع الاطراف الفاعلة في المؤسسة الصحية من القيام بعملية الرقابة على نشاط المؤسسة الصحية بصفة عامة و هذا نظرا لإتاحة المعلومات و مساءلة كل فرد في منصبه حول ادائه و نتائج اعماله في حدود مسؤوليته.

ترتكز الحوكمة الصحية على مبدأ المشاركة و تفعيل دور اصحاب المصالح و الاطراف الفاعلة في المؤسسة الصحية سواء كانت هذه الاطراف داخلية بما فيها الطاقم الاداري و الطاقم الطبي، او كانت هذه الاطراف خارجية و على رأسها المريض او متلقي الخدمة الصحية، من حيث اشراكهم في تحسين اداء المؤسسة

الصحية و اعلامهم بمختلف قراراتها الهامة. و هو ما تتم ترجمته من خلال بطاقة الاداء المتوازن الصحية بمحاورها المختلفة و المتمثلة في محور المريض و كيفية تحقيق نسبة مرتفعة من الرضى لديه و كسب ثقته، و محور العمليات الداخلية و الذي يركز على كيفية تحسين كفاءة و انتاجية المسيرين في المؤسسة الصحية بمختلف شرائحهم و تطوير مختلف عملياتها و انشطتها، و محور التعليم و التدريب و الذي يتعلق بطرف فاعل في المؤسسة الصحية و هو الموظفين بمختلف تصنيفاتهم من اجل الرفع من مهاراتهم و قدراتهم و كذا توفير و خلق بيئة عمل تحفيزية تساعدهم على العطاء و التميز بما ينعكس على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة و كذا على مستوى الاداء الكلي للمؤسسة الصحية. بالإضافة الى هذه المحاور نجد المحور المالي و الذي يؤخذ فيه بعين الاعتبار دور الدولة كمساهم او ممول اساسي للمؤسسة الصحية كونها مؤسسة عمومية او المساهمين في حالة ما اذا كانت المؤسسة الصحية خاصة.

كما يمكن للمؤسسة الصحية اضافة محور خامس يتمثل في محور الاستدامة الصحية و فيه تراعي المؤسسة الصحية كيفية ادارة المخاطر الناجمة عن نشاط المؤسسة الصحية و التي تعتبر مخاطر من الدرجة الاولى نظرا لدرجة خطورتها على صحة الانسان و البيئة، لذا فالمؤسسة الصحية و من خلال هذا المحور تراعي مصالح المجتمع و البيئة التي تنشط فيها، و التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية و البيئية و مستوى تجسيدها لصورة المؤسسة المواطنة. لذا فبطاقة الاداء المتوازن الصحية تعتبر كأداة ادارية شاملة تعمل على دمج كافة الاطراف ذات المصالح في المؤسسة الصحية و ضمان مستوى تواصل جيد بينهم مع التزام المؤسسة بمسؤولياتها تجاههم، دون اهمال و هو ما يتوافق مع متطلبات و مبادئ الحوكمة الصحية بشكل تام.

5. الجانب التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوداود محمد-دلس:- تم التعرف فيما سبق على مفهوم تقنية بطاقة الاداء المتوازن الصحية و مكوناتها و كيف لها ان تسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة الصحية على مستوى المؤسسة الصحية من خلال نشرها الواضح و الشفاف للمعلومات بالدرجة الاولى. لذا سنقوم بمحاولة تصميم و تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على المؤسسة الصحية محل الدراسة

- معدل شغل الأسرة: ويشير هذا المؤشر الى الاستغلال الفعلي للأسرة الموجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية وقد بلغ 58.48% في حين بلغت النسبة العالمية 80% و لكن يجب الإشارة الى ان بعض الاقسام مثل اقسام الاطفال و التي يكون فيها المعدل منخفض مقارنة بأقسام أخرى كالعظام والتي يكون فيها المعدل مرتفع.
- نسبة التوجيه للمستشفيات الأخرى: من خلال هذه النسبة نسعى لمعرفة الى اي مدى يتم تلبية احتياجات المرضى العلاجية على مستوى المؤسسة ، فالمرضى إما يتم علاجه على مستوى مصالح المستشفى الداخلية او يتم تحويله الى مستشفى آخر. وقد بلغت هذه النسبة 0.2% و هي نسبة جيدة اي ان اغلب المرضى يتم استقبالهم على مستوى المؤسسة الاستشفائية و الذين يتم تحويلهم قد يكون بسبب غياب التخصصات اللازمة.
- نسبة الوفيات: ويتم حساب هذه النسبة من خلال مجموع الوفيات في المستشفى خلال فترة معينة/مجموع المرضى الراقدين خلال نفس الفترة*100. وقد وصل عدد الوفيات لسنة 2018 الى 497 فرد اي بنسبة قاربت 2.2% و هي نسبة منخفضة مقارنة بالنسبة المحددة عالمية و التي تمثل 4%، و هو ما يعتبر مؤشر جيد راجع للتحسين الحاصل على مستوى الخدمة الصحية المقدمة.
- ثالثا -المحور المالي: يعد المحور المالي مهم في بطاقة الاداء المتوازن الصحية إذ يتطلب وضع مجموعة من المؤشرات التي تتناسب والاهداف الموضوعية على مستوى هذا المحور بالنسبة للمؤسسات العمومية الاستشفائية و هي عقلت التكاليف الاستشفائية و الالتزام بالتخصيصات المالية، و لقياس هذا المحور اخترنا بعض المؤشرات منها:
- متوسط فترة الإقامة: يؤثر هذا المؤشر بصفة مباشرة على التكاليف الاستشفائية، بحيث كلما زادت فترة الإقامة زادت التكاليف والعكس. و قد بلغ متوسط الإقامة 4.9 اي ان متوسط اقامة المريض في المؤسسة الاستشفائية هو تقريبا 5 ايام، و هو متوسط مقبول الى حد ما مقارنة بالمتوسط المعمول به عالميا و المتمثل في 7 ايام، مما يدل على كفاءة النظم العلاجية على مستوى المؤسسة الاستشفائية.
- نسبة استهلاك الاعتمادات: يعتبر الالتزام بالتخصيصات المالية من الأمور المهمة في تسيير الجانب المالي في المؤسسات الاستشفائية العمومية ، و لمعرفة مدى استغلال تلك المخصصات او الاعتمادات نقوم بحساب مؤشر نسبة استهلاك الاعتمادات و المتمثل في اجمالي المبالغ المصروفة
- بالاعتماد على البيانات و المعلومات المأخوذة من السجلات الخاصة بالمؤسسة لقياس مستوى الاداء للمحور المالي و محور العمليات الداخلية و التمهيين و النمو و محور إدارة المخاطر الصحية في حين اعتمدنا على استبيان لقياس محور المريض. و الشكل رقم (03) يبين بطاقة الاداء المتوازن الصحية المقترحة للمؤسسة الاستشفائية العمومية بوداود محمد.و فيما يلي سيتم قياس مؤشرات كل محور من محاورها:
- اولا -محور المريض: لغرض قياس رضا المريض عن الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسة الصحية تم الاعتماد على استبيان مكون من 12 فقرة تضم مختلف جوانب الخدمة الصحية. و سؤال عن مستوى الرضا العام لدى المريض عن الخدمة الصحية التي يتلقاها "هل انت راض بشكل عام عن مستوى الخدمة الصحية التي تقدم لك في المستشفى؟". و يتم القياس باستعمال مقياس ليكرت الخماسي (عالي جدا، عالي، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا)، ولقد تم توزيع الاستبيان على 50 مريض ممن يتلقون العلاج في المؤسسة و طالبي الخدمات الصحية بعدما تم اختيارهم بشكل عشوائي. وتجدر الإشارة الى ان عدد العينة يبقى قليل بالنظر الى عدد المرضى الذين يتوافقون على المؤسسة الصحية محل الدراسة، غير اننا اخذنا هذه العينة لقياس هذا المؤشر ومعرفة الاتجاه العام لمستوى الرضا حول الخدمة الصحية المقدمة في المؤسسة الاستشفائية.
- ولقد كان مستوى الرضا العام عن الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة يتراوح ما بين درجة ضعيف الى متوسط بحيث تم تسجيل نسبة 46% من بين المستجوبين بدرجة رضا ضعيفة، و 38% بدرجة رضا متوسطة، لتلها 7% بدرجة رضا ضعيفة جدا ثم 5 و 4% لدرجة رضا عالية و عالية جدا على التوالي.
- ثانيا -محور العمليات الداخلية: يعتبر هذا المحور كمحور مركزي في بطاقة الاداء المتوازن الصحية، فمن خلاله يتم التركيز على العمل الداخلي للمؤسسة الاستشفائية من اجل الرفع من جودة الخدمة الصحية و تلبية احتياجات المرضى و ارضائهم، و يمكن قياس هذا المحور من خلال بعض المؤشرات التي تم حسابها وفق الاحصائيات المتحصل عليها و هي:

- معدل استهلاك الموارد الطبيعية (الماء، الكهرباء و الغاز).

- معدل طرح النفايات الاستشفائية.

- معدل انبعاث الغازات الناجمة عن عمل المؤسسة الصحية.

غير انه ولانعدام المعلومات اللازمة لحساب تلك المؤشرات على مستوى المؤسسة محل الدراسة فقد اكتفينا بحساب مؤشر نسبة التلوث الاستشفائي كمؤشر على نوعية البيئة الداخلية للمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

- مؤشر نسبة التلوث الاستشفائي: إن ارتفاع نسبة هذا المؤشر دليل على تدني نوعية البيئة الداخلية للمؤسسة الاستشفائية و العكس صحيح و يتم حسابه بقسمة عدد حالات التلوث خلال السنة /مجموع عدد المرضى*100.

غير اننا لم نستطع الحصول على بيانات حول عدد حالات التلوث خلال السنة و انما تم اعطائنا نسبة التقدير العام و التي كانت تمثل نسبة 6.2% و هي نسبة منخفضة تعكس السياسة التي تتبعها المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة من خلال تعزيز حملات التوعية و الوقاية و اتخاذ التدابير اللازمة للحد من هذا النوع من التلوث الداخلي في المؤسسة الاستشفائية.

مما سبق يتضح جليا ان بطاقة الاداء المتوازن الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة تعمل على مساعدة الاداريين و متخذي القرار على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها واهدافها الاستراتيجية في مختلف المجالات الهامة التي تشكل نشاط المؤسسة الصحية، و معرفة اتجاهات التغيير المحتملة لكي تتمكن من القيام بخطوات استباقية لعلاج كل الانحرافات الناجمة عن القصور في الاداء او تعديل الاستراتيجية حسب المتغيرات الجديدة إن وجدت. هذا من جهة. و من جهة اخرى فإن بطاقة الاداء المتوازن الصحية للمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة من خلال محاورها الخمسة فهي تحرص على تقديم صورة شفافة واضحة عن واقع المؤسسة لكل من المرضى و الانظمة الداخلية و الموارد البشرية و المجتمع المحلي و توفير مختلف المعلومات اللازمة، و هو ما تسعى اليه مبادئ و مفاهيم الحوكمة الصحية التي تهتم بتحقيق اهداف مختلف الاطراف ذات المصلحة التي لها علاقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

خلال السنة الى اجمالي النفقات المخصصة لتلك السنة و كلما قاربت النسبة ل100% كلما كانت الوضعية المالية جيدة. و بالاعتماد الى البيانات المستخرجة من ميزانيات المؤسسة لسنة 2018 فقد بلغت نسبة استهلاك الاعتمادات 87.23% و يرجع سبب انخفاض الى انخفاض الاستهلاك على مستوى النفقات المخصصة للمستخدمين، مما يدل على وجود اخلال في الادارة و التخطيط و استغلال النفقات المخصصة للمستخدمين رغم ان المستشفى يعاني من نقص في المورد البشري المؤهل.

رابعا -محور التمهين و النمو: يهدف هذا المحور لمعرفة قدرة المؤسسة الاستشفائية على توفير مناخ وظيفي مناسب و كذا قدرتها تطوير ذاتها من خلال قدرات و خبرات المورد البشري و الكوادر المؤهلة الموجودة بها و يمكننا اختيار المؤشرات التالية:

- معدل دوران العامل: يعتبر من مؤشرات المناخ الوظيفي يساعدنا على معرفة درجة حفاظ المؤسسة العمومية الاستشفائية على الكفاءات الموجودة لديها و يتم حسابه بقسمة عدد المستخدمين الذين تركوا مناصبهم /عدد المستخدمين. و قد بلغ 2.2% لسنة 2018 و هو مؤشر جيد فقد يعتبر معدل دوران العامل اذا كان منخفض عن حسن تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة و العكس.

- نسبة مصاريف التكوين: يفيد المؤشر في معرفة نسبة النفقات التي تخصصها المؤسسة العمومية الاستشفائية من ميزانيتها السنوية لمجال التكوين و تطوير كفاءاتها. و هو عبارة الى عن مجموع نفقات التكوين مجموع النفقات الكلية، و قد قدر ب12.7% في سنة 2018 بعد ان كان 7% في سنة 2010. و هذا راجع لسياسة المؤسسة الاستشفائية التي تركز على تحسين و تحيين القدرات و المعارف لدى الكوادر الطبية و الشبه طبية من خلال تنظيم تكوينات محلية متخصصة و كذا تنظيم ايام تحسيسية و ملتقيات و غيرها.

خامسا -محور إدارة المخاطر الصحية البيئية: ان بيئة الاعمال المعاصرة تفرض على المؤسسات الصحية ان تكون كفنة و فعالة في تسيير ادائها البيئي و الاجتماعي بالاضافة الى ادائها الصحي لذا سيتم تقييم المؤسسة الصحية في المجال البيئي و الاجتماعي من خلال عدة مؤشرات و تتمثل اهم مؤشرات هذا المحور في:

- مؤشر حجم النفقات المخصصة للنشاطات الاجتماعية و الانسانية لصالح المجتمع المحلي.

6. خاتمة:

وهذه المعطيات تؤكد ان بطاقة الاداء المتوازن الصحية تعمل على تفعيل الحوكمة الصحية في المؤسسة الصحية من اجل تحقيق مجموعة من الاهداف المشتركة وهي:

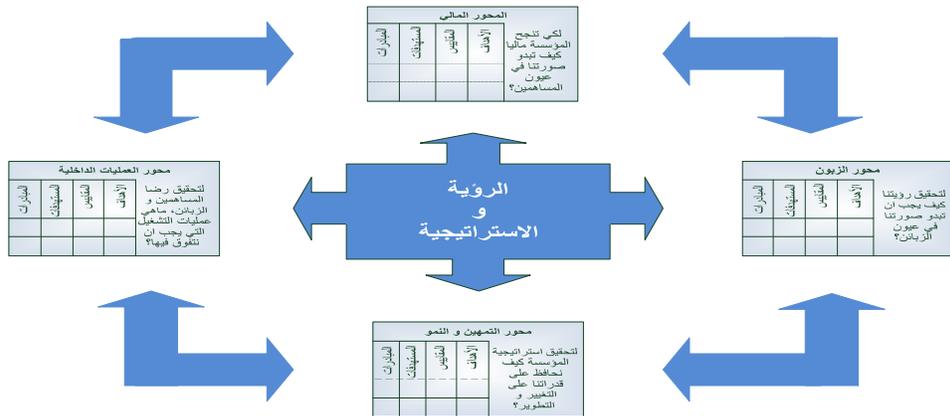
- تساعد المؤسسة الصحية في تحقيق الاهداف وانجاح استراتيجيتها واتخاذ القرارات بأفضل الطرق.
 - تضمن حماية مصالح وحقوق جميع الاطراف ذات المصلحة.
 - الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية.
 - تبني بيئة وعلاقات عمل متميزة.
 - تعزز الثقة والمصادقية.
- وهو ما تم لمسه من خلال الحالة المدروسة، فقد قدمت بطاقة الاداء المتوازن الصحية المقترحة للمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة مجموعة من المعلومات الهامة والتي تخص مختلف الاطراف ذات المصلحة في المؤسسة حول نشاط وخدمة المؤسسة الصحية من خلال المجالات الخمسة المقترحة وقد كان نشاطها يعتبر مقبول الى حد ما عدا نسبة رضا المريض التي كانت ضعيفة حول الخدمات الصحية المقدمة لذا على المؤسسة العمل وبشكل مستمر على ايجاد اليات حديثة لتحسين نوعية الخدمة المقدمة. ليبقى الهدف الشامل هو تحسين الاداء الكلي للمؤسسة الصحية وترشيد ممارساتها الادارية، والرفع من جودة الخدمات الصحية المقدمة لترقى لمستوى توقعات المريض.

تمحور موضوع الدراسة حول إمكانية اعتماد بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتفعيل الحوكمة الصحي في المؤسسات الصحية مع دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بدلس. وقد توصلت الدراسة الى ان الحوكمة الصحية تمثل مختلف الممارسات التي تضمن الاستخدام الأمثل للصلاحيات الادارية، التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف المؤسسة الصحية وتغيير بيئة العمل وإحكامها بأخلاقيات وقواعد تضمن ضمان مصالح وحقوق كل الاطراف المعنية وخلق ثقة متبادلة فيما بينهم، بتطبيق مبادئ الافصاح والشفافية والمساءلة وإدارة الموارد، و تعزيز التنافسية ورفع الكفاءة والفعالية، مما له الأثر الإيجابي على الاداء الكلي للمؤسسة الصحية وجودة مخرجاتها.

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن الصحية من بين الادوات التيسيرية الرقابية الحديثة التي يمكن للمؤسسة الصحية تبنيها بغية تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة الصحية، وهذا من خلال فلسفة ومفهوم بناء بطاقة الاداء المتوازن الصحية القائمة على نشر وتوضيح رسالة واستراتيجية المؤسسة الصحية ومختلف اهدافها الاستراتيجية، من خلال تبسيطها وتقسيمها على عدة محاور شاملة لنشاط المؤسسة و الاطراف الفاعلة فيها، وترجمة هذه الاهداف الى مجموعة من المؤشرات والمقاييس تساعد متخذي القرار في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

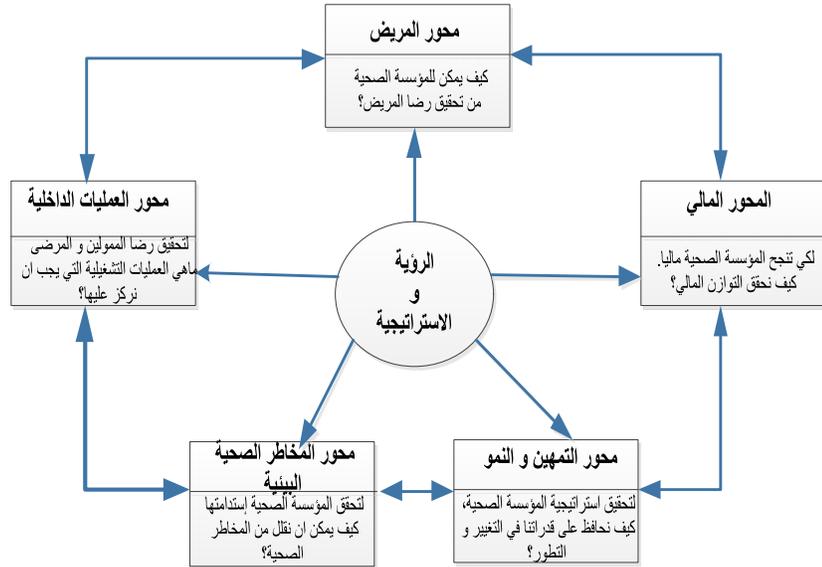
7. الأشكال:

الشكل (01): الشكل العام لبطاقة الاداء المتوازن



La source: Kaplan Robert, Norton David, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, harvard business review, January-february 1996, p4

الشكل (02): بطاقة الاداء المتوازن الصحية المقترحة



الشكل (03): بطاقة الاداء المتوازن الصحية المقترحة للمؤسسة الاستشفائية العمومية بوداود محمد

المحور	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	المستهدفات	المبادرات
المريض	- تحسين رضا المريض - تحسين صورة المؤسسة - ضمان تغطية كافة احتياجات الشريحة السكانية المستهدفة.	-درجة رضا المريض؛		
المالي	- عقلتت التكاليف الإستشفائية - الالتزام بالتخصيصات المالية	- متوسط فترة الإقامة؛ - معدل استهلاك الإعتمادات.		
العمليات الداخلية	- تخفيض وقت الانتظار في الإستعجالات - الرفع من جودة الخدمات الصحية - تحسين الإنتاجية	- معدل استغلال الاسرة ؛ - نسبة التوجيه للمستشفيات الاخرى؛ - نسبة الوفيات؛		

		- نسبة مصاريف التكوين؛ - معدل دوران العاملين؛ - عدد التكوينات، المؤتمرات و الدورات؛ - درجة الرضا الوظيفي.	- تطوير كفاءات العاملين - الحفاظ على الكفاءات - تحسين المناخ الوظيفي	التجهيز و النمو
		- نسبة التلوث الاستشفائي، - نسبة انبعاث الغازات، - معدل طرح النفايات الاستشفائية،	- الاسهام في تنمية صحية مستدامة للمجتمع المحلي، - حماية البيئة من التلوث الاستشفائي، - الاستغلال الامثل لمختلف الموارد الطبيعية.	المخاطر الصحية البيئية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نموذج كابلون و نورتون

8. قائمة المراجع:

المملكة الاردنية الهاشمية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والادارية، ع8، جامعة ام البواقي، ديسمبر 2017.

- حوالم رحيمة، بوفتاح كلتومة، اثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، ع04، تمارست، جوان 2013.
- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره على الالتزام المؤسسي للعاملين فب شركات الامنيوم، بتصرف، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، ع2، 2008.
- يوسف قروج، فتيحة قصاص، عقود النجاعة كالية لتفعيل الحوكمة و دورها في ترشيد النفقات فيالمؤسسات العمومية- دراسة حالة المؤسسات التربوية في الجزائر-، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية، العدد السادس، ديسمبر 2016.

- Book
- Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, éd boeck université, Belgique, 2007.
- Kaplan.R et Norton.D, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, éd organisation, paris, 2001
- Kaplan.R et Norton.D, le tableau de bord prospectif, éd organisation, paris, 1998.

• JOURNAL

- الكتيب:
- رورت كابلان و ديفيد نورتون، الخرائط الاستراتيجية تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، تعريب خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2004.
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهميم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن المكتبة العصرية، مصر، 2006.
- ياسمين خضري، دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية، مركز العقد الاجتماعي، مصر، 2014.
- الرسائل و الاطروحات: جمال حسن أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- المقالات:
- بلال احمد متاني، امين بشير البشير، اثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي دراسة حالة

- Melbourne,Victorian clinical governance policy framework :Aguidebook Victorian government, departement of human services,victoria,2009.
- Fariba Begdeli,Sayed Jamaledin Tabibi,and others,Assessing Hospital Governance in Iran Social Security Organization,Journal of Applied Environmental and Biological Sciences,may 2015.
- Kaplan Robert, Norton David,Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, harvard business review,January-february 1996.

8. هوامش:

¹¹ - Kaplan.R et Norton.D,Le Tableau de Bord

Prospectif,Opcit,p31

¹²-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،رمضان فهيم غريبة، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص.211-213.

¹³-Fabienne Guerra ,Piloteage stratégique de l'entreprise,de boeck université,Belgique,2007,p119 .

¹⁴-د.سعد صادق بحيري،إدارة توازن الأداء،بتصرف،الدار الجامعية،الاسكندرية،2003-2004،ص.212.

¹⁵-Kaplan.R et Norton.D,Le tableau de bord prospectif,Opcit,p61.

¹⁶ - KAPLAN.R et NORTON.D, Le tableau de bord prospectif.Opcit ,p137.

¹⁷-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص.85،بتصرف.

¹⁸ - Kaplan.R et Norton.D , comment utiliser le tableau de bord, éd organisation,paris, 2001,p163.

¹⁹ - Kaplan.R et Norton.D ,comment utiliser le tableau de bord, 2001 ,Opcit,p143-144.

¹ - بلال احمد متاني،امين بشير البشير، اثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي دراسة حالة المملكة الاردنية الهاشمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية،ع8،جامعة ام البواقي، ديسمبر 2017،ص.216.

² - حوالم رحيمة، بوفتح كلتومة،اثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية،مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية،ع04، تمارست، جوان 2013،ص.216.

³-Fariba Begdeli,Sayed Jamaledin Tabibi,and others,Assessing Hospital Governance in Iran Social Security Organization,Journal of Applied Environmental and Biological Sciences,may 2015,p290 .

⁴-ياسمين خضري،دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية،مركز العقد الاجتماعي،مصر،2014،ص.190.

⁵-يوسف قروج،فتيحة قصاص،عقود النجاعة كالية لتفعيل الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات فيالمؤسسات العمومية- دراسة حالة المؤسسات التربوية في الجزائر-،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد السادس،ديسمبر 2016،ص.174-175.

⁶-Melbourne,Victorian clinical governance policy framework :Aguidebook Victorian government, departement of human services,victoria,2009,p16.

⁷ - Kaplan.R et Norton.D,Le Tableau de Bord Prospectif,éd organisation,paris,1998,p31.

⁸ - Kaplan.R et Norton. ,Le Tableau de Bord Prospectif,Opcit,p37.

⁹-محفوظ أحمد جودة،تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي للعاملين فب شركات الالمنيوم،بتصرف،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،المجلد 11،العدد2008،2،ص.5.

¹⁰ -جمال حسن أبو شرح،مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن،رسالة ماجستير من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية،غزة،2012،ص.34.